

Pengaruh Nepotisme terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan *Intention to Stay*

Made Surya Putra

Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana

Abstract: *One important issue in the social interaction in organizations is a matter of nepotism because workers' perceptions of nepotism affect job satisfaction, organizational commitment and intention to stay. The purpose of this study was to test and develop theoretical models of nepotism in relation to intention to stay within the framework of Equity Theory and Organizational Justice. Simple random sampling was using to choose respondent and data was analysis using Partial Least Square (PLS). Empirical data proving that nepotism should be measured by indicators from the perspective of reflexive ethical and not just by looking at family relationships/kinship. Hotel Melati managers are advised to use a Familiar management style and recruit workers from the local environment to increase endurance (survival) of hotels in the neighborhood. The model needs to be examined on organizations with different characteristics and are advised to include other variables as a mediating or moderator variable.*

Keywords: *organizational justice, nepotism, intention to stay*

Abstrak: Salah satu isu penting dalam interaksi sosial dalam organisasi adalah masalah nepotisme. Hal tersebut dikarenakan persepsi pekerja tentang nepotisme mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan niatan untuk tinggal. Tujuan dari studi ini adalah untuk menguji dan pengembangan secara teoritis terhadap model-model nepotisme dalam hubungan niatan untuk tinggal diantara kerangka kerja teori ekuitas dan keadilan organisasional. Simple random sampling telah digunakan untuk memilih responden, data telah dianalisis menggunakan PLS. Data empiris membuktikan bahwa nepotisme harus diukur dengan indikator-indikator dari perspektif refleksi etika dan tidak hanya dari hubungan keluarga saja. Disarankan pada manajer Hotel Melati untuk menggunakan gaya manajemen kekeluargaan dan merekrut tenaga kerja dari masyarakat sekitar untuk meningkatkan keberlangsungan hotel di lingkungan masyarakat sekitar. Model membutuhkan pengujian organisasi dengan karakteristik-karakteristik yang berbeda dan disarankan pula untuk memasukkan variabel mediasi dan variabel moderator.

Kata Kunci: keadilan organisasional, nepotisme, niat untuk tinggal

Manusia adalah makhluk sosial dan karena itu organisasi harus dirancang agar manusia dapat melakukan interaksi sosial dengan baik. Satu masalah penting dalam interaksi sosial antar manusia adalah masalah etika dan moralitas (iklim etis) yang terjadi di dalam organisasi sebagai suatu wadah interaksi sosial (Robbin, 2003).

Alamat Korespondensi:

Made Surya Putra, Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana

Menurut Sheehan (1991) kondisi iklim etis dapat membuat karyawan bertahan atau meninggalkan organisasinya (*labor turnover*), dan (Krackhardt dan Porter, 1986), apabila keinginan pekerja untuk tinggal di perusahaan (*intention to stay*) menurun dan keluar dari organisasi maka perusahaan akan kehilangan bakat yang potensial dan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk melakukan perekrutan dan pelatihan. Menurut Noe, *et al.* (2011), pekerja yang tidak loyal dan memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi seringkali menjadi pemicu ketidakpuasan pelanggan dan merusak kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Kaitan antara iklim etis dengan *intention to stay* dijelaskan oleh Dalton, *et al.* (1982) yang menyatakan bahwa *labor turnover* yang tinggi mencerminkan rendahnya tingkat kompensasi dan kemungkinan adanya masalah moral serta kepuasan kerja di dalam perusahaan. Menurut Greenberg (2005) penegakan iklim etis adalah tugas utama yang diemban manajer sumber daya manusia (SDM) dalam bentuk alokasi sumber daya bagi karyawan. Manajemen SDM yang etis dapat kehilangan fungsinya apabila dimensi non-profesional seperti hubungan kekeluargaan (nepotisme) menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan SDM.

Menurut Cottingham (1986), nepotisme dapat dilihat dari dua perspektif yaitu dari perspektif bentuk hubungannya (*kinshipism, familism, clanism* dll) dan dari perspektif etis (Tabel 1.) Nepotisme dari perspektif etis dilihat dari efek persepsi yang ditimbulkan oleh praktek nepotisme pada orang-orang yang merasakan dampaknya. Konsep nepotisme dari perspektif etis memisahkan pengertian antara *favoritism (discrimination in favor)*, *discrimination (discrimination against)* dan *partiality* (Cottingham, 1986).

Tabel 1. Perspektif Nepotisme

Nepotisme		
	Perspektif Bentuk Hubungan	Perspektif Etis
Nilai Penentu	1. Genetika	1. <i>Justice</i>
	2. <i>Axiom Aminty</i>	2. <i>Merit system</i>
Dimensi	1. <i>Kinshipism</i>	1. <i>Favoritism</i>
	2. <i>Familism</i>	2. <i>Discrimination</i>
	3. <i>Clanism</i>	3. <i>Partiality</i>
	4. <i>Group Nepotism</i>	

Sumber: Ford dan McLaughlin (1986) dan Cottingham (1986)

Menurut Fershtman, *et al.* (2005) *favoritism* adalah tindakan di mana pelaku memperlakukan siapapun secara negatif kecuali orang itu adalah anggota kelompoknya yang justru diberi prioritas. *Discrimination* adalah tindakan di mana pelaku memperlakukan siapapun secara positif kecuali terhadap anggota kelompok lawannya (Jones, *et al.*, 2008), *Partiality* adalah tendensi mendahulukan kepentingan, pandangan atau pendapat seseorang yang memiliki hubungan keluarga dibandingkan dengan mendahulukan pemecahan masalah organisasi (Abdalla, *et al.*, 1998).

Nepotisme di organisasi dipahami sebagai masalah SDM karena memiliki dampak terhadap fungsi-fungsi manajemen SDM yaitu perekrutan, evaluasi kinerja, kompensasi dll (Pophal, 2007). Nepotisme di organisasi berhubungan dengan konsep distribusi sumber daya seperti pembayaran dan penghargaan (*distributive justice*) yang di tahun 1963 dirumuskan oleh Adams dalam *Equity Theory* yang berfokus kepada *perceived fairness of outcomes*. *Equity Theory* kemudian berkembang menjadi konsep *Organizational Justice* (Greenberg, 2005).

Mengacu kepada *Equity theory* maka nepotisme diorganisasi dianggap sebagai masalah organisasi karena pekerja akan termotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan perlakuan yang adil. Sementara menurut konsep *organizational justice* (Cropanzano dan Folger, 1989) nepotisme dapat menimbulkan prosedur yang tidak adil dan akan menimbulkan persepsi ketidakadilan pada pekerja.

Menurut Shapiro (2001) dan Greenberg (2005) terdapat empat bentuk *organizational justice* di tempat kerja yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, *interpersonal* atau *interactional justice* dan

informational justice. Tindakan nyata sebagai reaksi individu terhadap ketidakadilan dapat berupa (Griffeth dan Gaetner, 2001) pengurangan usaha kerja, meningkatnya absen, menurunnya keterlibatan dalam proses organisasi, penurunan OCB, sabotase atau pencurian dan sebagai titik akhir adalah meninggalkan organisasi. Sementara Greenberg (2005) menyatakan bahwa iklim etis perusahaan tercermin dalam reaksi spesifik pekerja berupa komitmen organisasional, kepuasan kerja, kepercayaan terhadap organisasi dan *turnover*.

Pendapat tentang dampak nepotisme di organisasi terbelah dalam dua kelompok. Menurut Abdalla (1998), salah satu sebab terjadinya perbedaan pendapat ini adalah perbedaan latar belakang budaya organisasi dan komunitas. Dalam budaya Timur Tengah (Abdalla, 1998, Arasli, *et al.*, 2006) dan budaya China (Chen, *et al.*, 2004), hubungan keluarga adalah faktor utama dalam membangun kepercayaan sementara di Amerika Serikat (Budaya Barat), hubungan keluarga di dalam perusahaan dianggap menimbulkan situasi yang tidak profesional (Mutlu, 2000).

Perbedaan pendapat tersebut menjadi menarik saat dibawa ke dalam konteks Indonesia, terkait dengan tema anti-KKN (Masduki, 2000, Sumiarti, 2007, Kasino, 2008, Kurniawan, 2009). Kesenjangan kedua dalam masalah nepotisme di Indonesia adalah belum ditemukannya penelitian di Indonesia yang mengkaji dampak nepotisme pada perusahaan swasta. Peneliti seperti Robertson-Snape (1999), Hartungi (2006), Sendjaya dan Pekerti (2010) mengkaji nepotisme dalam hubungannya dengan institusi pemerintahan. Melengkapi kesenjangan tersebut maka penelitian ini mengkaji nepotisme dari perspektif etis pada perusahaan swasta, dengan mengembangkan model teoritik yang menguji hubungan variabel nepotisme dengan *intention to stay* yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Fokus penelitian terhadap reaksi spesifik pekerja membuat penelitian lebih cocok dilakukan terhadap obyek penelitian yang mengandalkan pekerja sebagai ujung tombak pelayanan sehingga obyek penelitian yang dipilih adalah usaha perhotelan karena hotel memiliki karakteristik menggunakan banyak pekerja (*labor intensive*) (Soekadijo, 2000). Jenis hotel yang dipilih adalah hotel melati karena kompleksitas pengelolaan SDM yang mengikutkan sertakan pertimbangan hubungan keluarga di dalam pengambilan keputusan sangat sesuai dengan karakter pengelolaan SDM di hotel melati (Musaneef, 1996).

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan ilmu SDM terutama dalam kaitannya dengan salah satu perilaku etis yaitu nepotisme dan diharapkan memberi manfaat praktis bagi manajemen hotel melati dalam menjaga pekerja hotel tetap bertahan di hotelnya.

METODE

Penelitian adalah studi pengujian hipotesis yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antar variabel (Sekaran, 2007). Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan kuesioner. Populasi adalah Karyawan hotel melati di kota Denpasar dan bukan merupakan pemilik usaha. Terdapat 2.221 orang pekerja hotel melati di tahun 2008 (BPS Kota Denpasar, 2009). Responden dipilih dengan teknik simple random sampling dan data dikumpulkan dengan pendekatan *cross-sectional one shot*. Instrumen menggunakan kuesioner dengan skala Likert dan hasil uji instrumen menunjukkan semua item valid dan reliabel. PLS dipilih sebagai alat analisis karena terdapat indikator reflektif dan formatif dalam kerangka konseptual. Informan indepth interview dipilih dengan *purposive sampling*.

HASIL

Nilai *mean* variabel nepotisme sebesar 1.8127 (Tabel 2) menunjukkan pekerja memiliki persepsi bahwa nepotisme kurang terjadi di hotel tempat mereka bekerja. Nilai *mean* variabel kepuasan kerja sebesar 4,0521 menunjukkan bahwa kepuasan kerja cukup tinggi, nilai *mean* komitmen organisasional sebesar 3,7633 berarti komitmen organisasional pekerja terhadap hotelnya cukup tinggi. Mean variabel *intention to Stay* sebesar 3,9111 menunjukkan keinginan pekerja untuk bertahan di tempat kerja adalah tinggi.

Tabel 2. Deskripsi Variabel Nepotisme

Variabel	Mean
Nepotisme (X1)	1,8127
Kepuasan Kerja (Y1)	4,0521
Komitmen organisasional (Y2)	3,7633
<i>Intention to Stay</i> (Y3)	3,9111

Sumber: Hasil penelitian (2010)

Semua indikator nepotisme memiliki nilai *loading* yang berimbang (Tabel 3), yang menunjukkan bahwa ketiga indikator yaitu *Favoritism* (X1.1), *Partiality* (X1.2) dan *Discrimination* (X1.3) memiliki pengaruh yang berimbang dalam merefleksikan variabel nepotisme.

Indikator Atasan (Y1.2) adalah indikator yang berkontribusi paling besar bagi pembentukan variabel

kepuasan kerja. Indikator Upah/Gaji (Y1.1) menempati urutan kedua dan indikator Rekan Kerja (Y1.3) berkontribusi pada posisi ke tiga. Nilai weight indikator Atasan menunjukkan bahwa indikator ini memiliki peran yang dominan dalam membentuk kepuasan kerja. Nilai loading indikator *Continuance commitment* (Y3.1) sebesar 0,562 terpaut agak jauh dari dua indikator lain yaitu indikator *Affective commitment* (Y3.2) dan indikator *Normative commitment* (Y3.3). Indikator *Thinking to Stay* dan indikator *Thinking this Job* menunjukkan nilai *loading* yang tidak terpaut jauh yaitu sebesar 0,982 dan 0,886. Hasil ini menunjukkan bahwa kedua indikator ini adalah indikator yang berhasil merefleksikan variabel *Intention to Stay*.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Outer Model

	<i>Loading/Weight</i>	<i>t-statistic</i>
X1.1	0,675	3,423
X1.2	0,768	6,557
X1.3	0,618	4,899
Y1.1	0,492	2,843
Y1.2	0,623	15,319
Y1.3	0,338	11,937
Y2.1	0,562	5,873
Y2.2	0,876	5,718
Y2.3	0,860	3,856
Y3.1	0,982	10,455
Y3.2	0,886	4,523

Sumber: Hasil penelitian 7

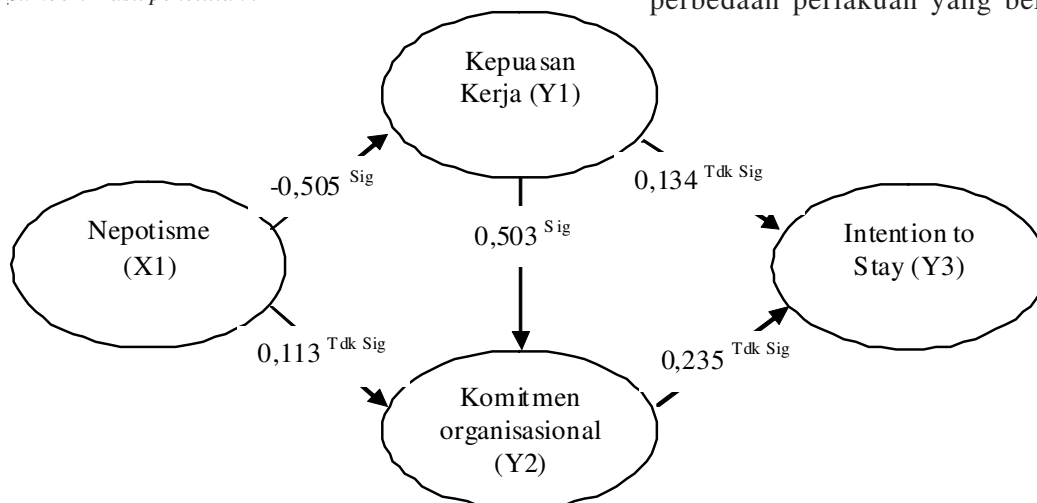
Nilai R^2 Y1 sebesar 0,255, Y2 sebesar 0,209 dan Y3 sebesar 0,102 menghasilkan nilai Nilai Q^2 sebesar 0,4708 memperlihatkan bahwa model memiliki kemampuan *predictive-relevance* (Solimun, 2008) dimana model mampu menjelaskan fenomena *intention to stay* sebesar 47,08% sedangkan sisanya sebesar 52,92% dijelaskan oleh variabel lain yang belum masuk ke dalam model dan oleh *error*.

Nilai *t-statistic* dari X1 ke Y1 adalah 5,416 (Gambar 1) sedangkan dari Y1 ke Y2 adalah 3,851 yang membuktikan bahwa kedua jalur ini signifikan. Tiga jalur lainnya yaitu X1 ke Y2 dengan nilai *t-statistic* 0,674, Y1 ke Y3 dengan nilai *t-statistic* 1,032 dan jalur Y2 ke Y3 dengan nilai *t-statistic* 1,596 menunjukkan bahwa ketiganya adalah tidak signifikan. Gambar 5.

PEMBAHASAN

Nepotisme dari perspektif etis memiliki tiga indikator yaitu *favoritism*, *discrimination* dan *partiality*. Besarnya nilai *loading* ketiga indikator mengindikasikan bahwa ketiga indikator berhasil merefleksikan nepotisme di hotel melati.

Signifikansi indikator *favoritism* menggambarkan bahwa pengelola hotel yang mengistimewakan pekerja bukan karena ukuran-ukuran obyektif akan mempengaruhi persepsi etis pekerja lain. Signifikansi indikator *discrimination* menunjukkan bahwa perbedaan perlakuan yang berkonotasi negatif



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis

Keterangan:

Sig = Jalur Signifikan,

Tdk Sig = Jalur Tidak Signifikan

Sumber: Hasil penelitian (2010)

terhadap pekerja di luar kelompok keluarga pengelola hotel akan mempengaruhi persepsi pekerja terhadap kondisi etis di perusahaan. Signifikansi indikator *Partiality* menunjukkan bahwa persepsi pekerja dalam menilai kondisi etis di hotelnya ditentukan dari tindakan pengelola hotel, apakah pengelola mengutamakan pekerja yang memiliki hubungan keluarga atau mengutamakan kepentingan hotel. Ketiga bukti empiris ini sesuai dengan pendapat Cottingham (1986) yang menyatakan bahwa nepotisme di organisasi direfleksikan oleh *favoritism*, *partiality* dan *discrimination*.

Nilai *mean favoritism*, *partiality* dan *discrimination* yang seluruhnya berada di bawah nilai 2 menunjukkan pekerja memiliki persepsi bahwa kejadian *favoritism*, *partiality* dan *discrimination* di hotel tempat mereka bekerja adalah rendah. Data empiris ini memperlihatkan kenyataan menarik yaitu walaupun hotel melati mempekerjakan karyawan yang masih memiliki hubungan saudara/kerabat dengan pemilik, pengelola atau pekerja hotel lainnya ternyata nilai *mean* indikator-indikator nepotisme hanya menunjukkan nilai yang rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan keluarga/kerabat di hotel melati tidak menimbulkan persepsi etis yang buruk pada pekerja.

Sesuai dengan yang dinyatakan oleh Durham, *et al.* (2006) bahwa keputusan manajemen yang mengandung pertimbangan etis harus menyertakan perspektif *societal* dan kultural (*internal ethic*) dan tidak dapat semata-mata mengandalkan pertimbangan yang bersifat profesional (*horizontal ethic*) dan transaksional (*vertical ethic*). Hal yang sama diungkapkan Van der Heyden, *et al.* (2005), yang menyatakan bahwa pada saat hubungan keluarga menjadi komponen pengambilan keputusan maka aplikasi nilai etika menjadi lebih kompleks (Kuznar dan Frederick, 2005) karena dipengaruhi *societal* atau *national culture*. Hasil ini memperlihatkan pentingnya pemahaman pengelola hotel melati terhadap persepsi etis pekerja dimana keberadaan hubungan keluarga/kerabat tidak dapat digunakan sebagai satu-satunya pengukur persepsi etis pekerja dalam masalah nepotisme di organisasi.

Indikator Hubungan dengan Atasan menunjukkan nilai *weight* terbesar dalam membentuk kepuasan

kerja. Hal ini dapat dijelaskan dengan memperhatikan pengelolaan SDM hotel melati dengan dasar gaya *familiar style* sehingga terbentuk suasana kerja *family-type*. Pengelolaan SDM seperti ini tidak memisahkan atasan dengan bawahan secara kaku. Kedekatan antara pekerja dengan pekerja yang lain dan dengan atasannya, menurut Karatepe dan Kilic (2007) serta Liao, *et al.* (2009) akan menaikkan kepuasan kerja. Kuatnya nilai *weight* ini juga ditunjang dengan nilai *mean* Hubungan dengan Atasan yang juga menunjukkan nilai terbesar dibandingkan dua indikator lain. Hasil penelitian ini sesuai dengan prediksi *interactional justice*.

Mean kepuasan kerja bernilai cukup tinggi menunjukkan bahwa pekerja hotel melati merasa puas bekerja di hotelnya sementara dominasi indikator hubungan dengan Atasan menguatkan indikasi bahwa konsep *interactional justice* memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan kepuasan kerja karyawan hotel melati.

Ketiga indikator komitmen organisasional menunjukkan nilai signifikan dan memperlihatkan bahwa komitmen organisasional lebih banyak dipengaruhi oleh hal-hal yang bersifat emosional (*affective commitment* dan *normative commitment*) dibandingkan dengan pertimbangan untung rugi yang bersifat transaksional (*continuance commitment*). Data ini menunjukkan bahwa ikatan antara pekerja dengan hotelnya bersifat emosional dan bukan transaksional. Diindikasikan bahwa gaya *familiar style* dalam pengelolaan SDM telah mendorong pekerja terikat secara emosional dengan hotelnya karena gaya ini menekankan nilai *collectivism* diantara pekerja dan diantara pengelola dengan pekerja.

Nilai *loading thinking to stay* dan *thinking this job* keduanya memiliki nilai diatas 0,8. Kedua indikator ini menggambarkan bahwa *intention to stay* pekerja memang direfleksikan oleh keinginan pekerja untuk tetap tinggal di perusahaannya dan juga direfleksikan oleh pemikiran pekerja terhadap pekerjaannya saat ini. Nilai *mean intention to stay* yang tinggi menunjukkan bahwa pekerja hanya memiliki sedikit keinginan untuk berpindah tempat kerja dan hal ini sesuai dengan statistik karakteristik responden yang menunjukkan pekerja hotel melati bertahan di tempat kerjanya dalam waktu yang lama (masa kerja panjang).

Outer Model

Koefisien jalur dari nepotisme menuju kepuasan kerja menunjukkan nilai negatif signifikan yang sesuai dengan hipotesis. Hasil ini sesuai dengan prediksi *organizational justice* yaitu apabila kebijakan organisasi tidak etis (karena terdapat *favoritism*, *discrimination* dan *partiality*) maka pekerja akan merasa tidak puas.

Data empiris ini membuktikan bahwa walaupun terdapat banyak hubungan keluarga di dalam hotel melati, iklim etis hotel melati tetap terjaga dan pengelola hotel berhasil menjaga persepsi etis pekerja dalam tingkat yang tinggi (nilai *mean* nepotisme rendah). Kondisi ini mengindikasikan bahwa pekerja hotel melati membentuk persepsi etis mereka tentang nepotisme tidak hanya dari keberadaan hubungan keluarga di organisasi namun lebih berfokus kepada penerapan nilai-nilai non-etis seperti *favoritism*, *partiality* dan *discrimination*. Hasil penelitian ini dapat dijelaskan dengan mengacu kepada pendapat Greenberg (1990) tentang *interactional justice* yang menyatakan bahwa pembangunan persepsi etis dan kepuasan kerja ditentukan salah satunya oleh situasi kerja.

Diindikasikan bahwa karakteristik khas hotel melati memiliki pengaruh terhadap terpeliharanya iklim etis di organisasi, dimana sistem penugasan *functional flexibility* dapat menjaga iklim etis karena sistem ini mengimplikasikan bahwa setiap pekerja pasti pernah melakukan semua pekerjaan dan tidak membedakan apakah pekerja tersebut memiliki hubungan keluarga atau tidak memiliki hubungan keluarga dengan pengelola hotel. Penerapan *functional flexibility* membuat hubungan kerja menjadi lebih egaliter karena mengurangi jarak antara pekerja dan atasan (Burgess dan MacDonald, 1990).

Kondisi kerja di hotel melati adalah bagaikan kondisi bekerja di rumah sendiri, walaupun terkesan tidak profesional namun hal ini dipersepsi baik dan etis oleh pekerja maupun oleh pengelola. Keunggulan *functional flexibility* pada bisnis perhotelan (Chen dan Wallace, 2011) adalah bahwa *functional flexibility* meletakkan tanggung jawab penanganan tamu hotel kepada seorang pekerja sehingga pekerja merasa dihargai dan dibutuhkan oleh hotelnya.

Salah satu karakteristik hotel kecil adalah (Gunlu, *et al.*, 2010) setiap pekerja mengenal dengan baik

pekerja lain sehingga terbangun keeratan hubungan dan kesaling percaya yang mengarahkan pekerja untuk membangun ukuran kesuksesan berdasarkan kesuksesan organisasi dan meningkatkan keinginan untuk tinggal di organisasi.

Karakteristik khas hotel melati yang mencakup gaya manajemen (*familiar style*), suasana kerja (*family type*), bentuk hubungan kerja (*egalitarian*), maupun pembagian tugas (*functional flexibility*) membuat pekerja hotel melati tidak menggunakan hubungan keluarga sebagai ukuran yang menentukan persepsi mereka terhadap iklim etis organisasi..

Nilai koefisien jalur dari nepotisme menuju komitmen organisasional bernilai tidak signifikan yang berarti tidak terdapat bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa nepotisme berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Merujuk pada nilai *loading* indikator *normative commitment* dan *affective commitment* yang menunjukkan nilai yang tinggi dan terpaut cukup jauh dengan nilai *loading continuance commitment* maka terindikasi bahwa komitmen organisasional pekerja hotel melati dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat emosional.

Sisi-sisi emosional yang terindikasi mempengaruhi nilai komitmen organisasional pekerja hotel melati adalah nilai *collectivism* yang berasal dari budaya Bali yaitu nilai *menyama braya*. Menurut Windia (2008) ciri-ciri nilai *menyama braya* adalah hubungan kerja bersifat kekeluargaan, keahlian teknis bukan menjadi ukuran utama dan menekankan nilai-nilai *collectivism*. Keterkaitan dan adopsi nilai-nilai di lingkungan organisasi akhirnya membuahkan sinkronisasi antara *societal value* yang berasal dari budaya Bali dengan pengelolaan SDM di hotel melati.

Hasil penelitian Fock, *et al.* (2011) menegaskan kemungkinan ini di mana mereka menemukan bahwa orientasi terhadap nilai-nilai *collectivism* berpengaruh terhadap *job outcome* pekerja seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pengaruh *societal value* terhadap perilaku pekerja di organisasi juga dijelaskan oleh Luthans (2005) yang menyatakan bahwa *societal values* menentukan perilaku etik seseorang dan organisasi, karena (Gordon, 2002) organisasi adalah bagian dari lingkungan dan *societal value* membantu perusahaan beradaptasi terhadap tuntutan kekuatan luar.

Pengaruh *societal value* terhadap nilai etis yang dianut pekerja juga dikemukakan oleh Gomes (2000) yang menemukan bahwa pekerja hotel di Brazil dipengaruhi oleh nilai budaya di lingkungannya, hal yang sama dikemukakan oleh Seleim dan Bontis (2009) yang menemukan bahwa *societal value* yang berupa nilai kebersamaan (*collectivism*) akan mempengaruhi nilai etis individu dan berpengaruh pada perilaku individu terhadap organisasi karena pekerja bereaksi terhadap nilai etis di organisasinya berdasarkan referensi dari lingkungan kultural terdekatnya.

Tidak signifikannya pengaruh nepotisme terhadap komitmen organisasional dapat ditelusuri dari tingginya nilai indikator komitmen organisasional yang bersifat emosional yang mengindikasikan terdapat faktor lain yang ikut mempengaruhi indikator dalam model teoritik. Berdasarkan *indepth interview* dan tinjauan terhadap hasil penelitian lain diindikasikan bahwa faktor tersebut adalah *societal value* dalam bentuk nilai *collectivism*.

Koefisien jalur dari kepuasan kerja menuju komitmen organisasional bertanda positif dan bernilai signifikan adalah sesuai dengan prediksi hipotesis dan membuktikan bahwa kepuasan kerja pekerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan semakin tinggi kepuasan kerja maka komitmen organisasional juga semakin tinggi.

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat dijelaskan dengan mengacu kepada konsep *interactional justice* dimana dinyatakan bahwa keeratan hubungan diantara pekerja dan atasan akan menaikkan kepuasan kerja yang kemudian menumbuhkan komitmen pekerja terhadap organisasi karena pekerja merasa diperlakukan dengan baik oleh organisasinya.

Selain secara teoritis, hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan dengan melihat karakteristik khas hotel melati yang menekankan nilai *collectivism* di antara pekerja sehingga terbangun keeratan hubungan dan kesaling percayaan yang kemudian mengarahkan pekerja untuk membangun ukuran kesuksesan dan kepuasan kerjanya berdasarkan ukuran kesuksesan organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Gunlu, *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja pada pekerja di hotel kecil umumnya dibangun dari proses pembelajaran di dalam organisasi serta dorongan dari atasan atau rekan kerja untuk bersama-sama

mencapai tujuan organisasi. Sementara Nyambegera (2002) menyatakan bahwa pekerja pada hotel kecil memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang lebih tinggi karena iklim organisasi yang bersifat lebih lembut membuat pekerja mampu membangun rasa kepemilikan dan kedekatan dengan tempatnya bekerja.

Hasil penelitian Nawasivayam dan Zhao (2007) memiliki kesimpulan yang paling mendekati dengan hasil penelitian ini dimana dinyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap *affective commitment*. Menurut Colakoglu, *et al.* (2010) gaya manajemen yang bercirikan suasana kerja *family-type* mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional pekerja karena bagi pekerja, situasi ini dianggap sebagai dukungan dari organisasi terhadap keberadaan pekerja di organisasi.

Koefisien jalur dari kepuasan kerja menuju *intention to stay* memperlihatkan nilai tidak signifikan yang menunjukkan tidak terdapat bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *intention to stay*. Tidak signifikannya pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to stay* dapat dikaji dari perspektif reaksi pekerja terhadap ketidakpuasan kerja.

Equity Theory menyatakan bahwa respon negatif individu terhadap kepuasan kerja tidak selalu berupa *leaving the field* namun juga bisa merubah masukan (*input*) yang pada dasarnya adalah mengurangi reabilitas, inisiatif, kerjasama dan tanggungjawab terhadap pekerjaan. Hasil *indepth interview* mengindikasikan bahwa bentuk penurunan *input* sebagaimana yang diprediksikan oleh *equity theory* diwujudkan oleh pekerja hotel dalam bentuk mengalihkan sebagian waktu kerja di hotel bagi keluarga atau komunitas. Ini tercermin dari kelenturan waktu kerja yang menjadi salah satu cirri suasana kerja *family-type*. Pengelola hotel tidak mempermasalahkan hal itu sepanjang tidak mengganggu tugas pekerja dan pekerja merasa nyaman dengan pengelolaan seperti itu.

Karakteristik responden yang menunjukkan bahwa pekerja dengan tingkat usia antara 21 hingga 50 tahun berjumlah dominan. Dominasi tingkat usia ini mengindikasikan bahwa mayoritas pekerja hotel melati telah berumah tangga dan hal ini memiliki

konsekuensi terhadap kebutuhan pekerja untuk mengatur waktu kerjanya.

Mengacu kepada Namasivayam, *et al.* (2007), dinyatakan bahwa pada hotel kecil, berbeda dengan manajer atau pemilik yang semata-mata menghendaki keuntungan finansial, pekerja biasanya mencari sesuatu seperti lingkungan kerja, dukungan rekan kerja atau kemungkinan pembelajaran sementara. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan hasil penelitian Ghiselli, *et al.* (2001) menemukan bahwa pembagian jam kerja (*shift*) serta kualitas hubungan dengan keluarga adalah sama pentingnya dengan upah dan gaji dalam menentukan kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar dari organisasi. Bagi pekerja pada level operasional, (Churintr, 2010) lingkungan kerja dan suasana kerja adalah faktor yang lebih menentukan terhadap *intention to leave* sementara Carbery, *et al.* (2003) menemukan bahwa variabel emosional serta keterlibatan pekerja dalam pekerjaannya adalah penentu bagi keinginan pekerja untuk keluar dari organisasi.

Turnover di hotel melati rendah karena fleksibilitas waktu yang ditawarkan manajemen dipersepsi baik oleh pekerjaanya. Hasil *indepth interview* menguatkan indikasi bahwa pekerja hotel melati yang merasa tidak puas dalam bekerja, tidak bereaksi dalam bentuk meninggalkan hotelnya namun bereaksi dengan cara menurunkan *input* bagi pekerjaannya yang dilakukan dengan cara mengalihkan waktu kerja di hotel kepada kegiatan yang lebih berorientasi keluarga atau komunitas.

Satu hal lain yang diindikasikan mempengaruhi tidak signifikannya kepuasan kerja terhadap *intention to stay* adalah kondisi penawaran tenaga kerja di kota Denpasar. Melimpahnya penawaran tenaga kerja di kota Denpasar adalah konsekuensi dari maraknya kegiatan pariwisata, yang telah membuka peluang kegiatan ekonomi dan jumlah uang beredar yang pada akhirnya menarik semakin banyak orang untuk mencari peluang kerja di Denpasar.

Meningkatnya jumlah penawaran tenaga kerja berpengaruh terhadap pekerja hotel melati karena menimbulkan tekanan eksternal untuk hadir ke tempat kerja sebagai salah satu konsekuensi kondisi ekonomi dan pasar tenaga kerja. Keadaan pasar kerja yang memiliki kelebihan penawaran tenaga kerja akan membatasi kemampuan seseorang untuk berganti

pekerjaan. Menurut Steers & Rhodes (1978), pada saat jumlah pengangguran tinggi maka timbul tekanan terhadap pekerja untuk menjaga catatan kehadiran karena karyawan akan lebih khawatir jika kehilangan pekerjaan.

Koefisien jalur dari komitmen organisasional menuju *intention to stay* menunjukkan tidak terdapat bukti empiris yang mendukung hipotesis bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *intention to stay*.

Hasil analisis terhadap data *indepth interview* dan deskripsi variabel komitmen organisasional menunjukkan bahwa hubungan keluarga adalah pertimbangan emosional penting yang mempengaruhi komitmen organisasional pekerja. Hubungan keluarga di antara pekerja telah membentuk dan menguatkan nilai *collectivism*. Diindikasikan bahwa tidak signifikannya pengaruh komitmen organisasional terhadap *intention to stay* adalah karena keberadaan nilai *collectivism* yang dibentuk dari hubungan keluarga.

Menurut Vechio (2006), salah satu kriteria budaya organisasi adalah kriteria *collectivism* (perduli kepada keseluruhan grup), yang menurut Robbins (2003) nilai *collectivism* memiliki fungsi *liability* (memberi kesempatan bagi individu mengembangkan komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dibandingkan kepentingan pribadinya) bagi individu. Penelitian Wheeler (2002) menguatkan pendapat tersebut dimana dinyatakan bahwa komitmen organisasional dan rasa kepemilikan terkait erat dengan nilai *collectivism* yang dikembangkan dalam organisasi.

Collectivism yang dikembangkan di hotel melati berawal dari hubungan keluarga/kerabat antara pekerja dengan pekerja lainnya atau karena pekerja diperlakukan seperti saudara/kerabat oleh pengelola dan pekerja lainnya. Fenomena ini lebih bersifat emosional dibandingkan rasional dan data masa kerja (karakteristik responden) serta *indepth interview* mengungkapkan bahwa pekerja merasa nyaman dengan kondisi kerja seperti ini.

Hasil ini sesuai dengan data karakteristik responden yang memperlihatkan dua kelompok besar dominan yaitu masa kerja 2–5 tahun dan masa kerja 6–15 tahun sementara kelompok masa kerja di atas 15 tahun juga memiliki jumlah besar (Tabel 5). Angka-angka masa kerja ini mengindikasikan bahwa *turnover* pekerja di hotel melati adalah rendah dan pekerja

bertahan dalam jangka waktu yang panjang di satu hotel.

Menurut Maertz dan Campion (1998) terdapat banyak variabel yang harus diperhitungkan selain kepuasan kerja dan komitmen organisasional untuk memahami keinginan pekerja keluar dari organisasinya sementara Chiu, *et al.* (2005) menyatakan bahwa anteseden tradisional seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki keterbatasan untuk memahami keinginan pekerja untuk keluar dari organisasi dan untuk itu dibutuhkan pendekatan yang lebih lengkap dan menyeluruh terhadap semua kemungkinan lain.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kepuasan kerja karyawan hotel melati dapat ditingkatkan dengan cara mengurangi nepotisme dari perspektif etis (*favoritism*, *discrimination* dan *partiality*) karena persepsi etis karyawan terhadap nepotisme tidak hanya dibentuk dari keberadaan hubungan keluarga di organisasi namun justru lebih berfokus kepada kejadian non-etis seperti *favoritism*, *partiality* dan *discrimination*.

Komitmen organisasional yang bersifat emosional mendominasi komitmen organisasional pekerja hotel melati. Hal ini diindikasikan terjadi karena penekanan terhadap nilai *collectivism*. Komitmen organisasional pekerja dapat dibangun dengan menciptakan keeratan hubungan dan kesaling percayaan antar pekerja karena hal ini dapat memperbaiki persepsi pekerja terhadap *interactional justice*.

Pekerja hotel melati mewujudkan ketidakpuasannya dalam bentuk penurunan *input* kerja seperti mengalihkan sebagian waktu kerja di hotel bagi keluarga atau komunitas dan bukan dengan meninggalkan organisasi. Kondisi pasar tenaga kerja di Kota Denpasar dengan jumlah penawaran tenaga kerja melimpah juga diindikasikan membuat pekerja hotel melati bertahan di tempat kerjanya saat ini.

Perspektif teori yang tepat bagi pembahasan nepotisme di organisasi adalah dengan memadukan *Equity Theory* dengan *Organizational Justice* sehingga karakteristik organisasi, iklim etis dan konteks hubungan yang melatarbelakangi hubungan tersebut dapat dipahami dengan lebih baik. *Organizational Justice* memungkinkan pemahaman lebih luas dan lebih rinci tentang persepsi etis dan *job out-*

come pekerja karena mampu menjelaskan data empiris tidak hanya dari sisi *distributive justice* namun juga dari sisi prosedur, interaksi dan informasi.

Pengelola hotel melati disarankan tetap menggunakan gaya manajemen *Familiar Style* yang menekankan nilai *collectivism* karena dapat menurunkan *turn-over* pekerja. Hubungan keluarga pada hotel melati tidak selalu dipersepsi buruk oleh pekerja dan justru dapat meningkatkan keeratan antar pekerja serta mempermudah pekerja menyesuaikan nilai-nilai dirinya dengan nilai-nilai perusahaan. Perekrutan pekerja dari lingkungan terdekat dengan memperhatikan *societal value* yang berlaku juga dianjurkan karena perekrutan dengan teknik ini meningkatkan daya tahan (*survival*) hotel melati di lingkungannya.

Penelitian selanjutnya sebaiknya menghadapi pekerja hotel dengan kuesioner tanpa perantaraan pengelola hotel untuk menghindari kemungkinan intervensi pendapat dari pengelola hotel. Pemahaman lebih lanjut tentang nepotisme dari perspektif etis dapat dilakukan peneliti selanjutnya dengan menguji indikator nepotisme serta model teoritik penelitian ini pada perusahaan atau organisasi yang berbeda karakteristik dengan hotel melati. Sementara pengkayaan model teoritik dengan memasukkan variabel lain seperti kinerja pekerja dan kondisi penawaran tenaga kerja sebagai variabel mediasi atau moderator di antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan *intention to stay* juga perlu dilakukan karena diindikasikan terdapat pengaruh dari variabel lain yang berfungsi sebagai variabel mediasi atau moderator di dalam model

DAFTAR RUJUKAN

- Abdalla, F.H., Ahmed, S.M., dan Bel, G.R. 1998. Assessing the effect of nepotism on human resource managers toward nepotism a cross cultural study, *International Journal of Manpower*, Vol. 19 No. 8.
- Arasli, H., Ali, B., dan Erdogan, H.E. 2006. The effects of nepotism on human resource management The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus . *International Journal of Sociology and Social Policy* Vol. 26 No. 7/8. Hal. 295–308
- Burgess, J., dan D. MacDonald. 1990. "The labour ûexibility imperative", *Journal of Australian Political Economy*, Vol. 27, pp. 16–35.
- Carbery, R., Thomas, N., Garavan, Fergal, O'Brien, Joe, McDonnell. 2003. Predicting hotel managers turnover

- Cognitions. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 18 No. 7, Hal. 649–679.
- Chen, L.C., dan Michelle, W. 2011. Multiskilling of front-line managers in the five star hotel industry in taiwan. *Research and Practice in Human Resource Management*. Vol. 19 Issue 1, June. Hal 43.
- Chen, Chao C, Ya-Ru Chen, dan Katherine, X. 2004. Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective, *Organization Science*. Vol. 15, No. 2, March–April 2004, Hal. 200–209
- Chiu, C.K., Lin, C.P., Tsai, Y.H. dan Hsiao, C.Y. 2005. Modeling turnover intentions and their antecedents using the locus of control as a moderator: a case of customer service employees. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 16 No. 4, Hal. 481–99.
- Churintr, P. 2010. Perceived organisational culture, stress, and job satisfaction affecting on hotel employee retention: a comparison study between management and operational employees. *Employment Relations Record*, Vol. 10, No. 2 Hal. 65.
- Colakoglu, U., Osman, C., dan Hakan, A. 2010. The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 16, iss. 2, Hal. 125–50.
- Cottingham, J. 1986. Partiality, Favouritism and Morality, *The Philosophical Quarterly*, Vol. 36, No. 144. (July).
- Cropanzano, R., dan Robert, F. 1989. Referent Cognition and Task Division Autonomy: Beyond Equity Theory, *Journal of Applied Psychology*. April: Hal. 293–99.
- Dalton, Dan, R., William, D.T., dan David, M.K. 1982. Turnover overstated: The functional taxonomy, *The Academy of Management Review*; January: Hal. 117.
- Durham, Marcus, O., Robert, A.D., dan Rosemary, D. 2006. Leadership and Success: Group or Horizontal Interactions. The Way Corps, Tulsa.
- Fershtman, C., Uri, G., dan Frank, V. 2005. Discrimination and Nepotism: The Efficiency of the Anonymity Rule, *Journal of Legal Studies*, vol. 34.
- Fock, H., Chiang, F., Kevin, Y.A., Michael, K.H. 2011. The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship. *International Journal of Hospitality Management*, Vol 30(2), Hal. 319–328.
- Ford, R., dan F. McLaughlin. 1986. Nepotism: boon or bane, *Personnel Administrator*, Vol. 31: Hal. 78–89
- Ghiselli, R.F., La Lopa, J., dan Bai, B. 2001. Job satisfaction, life satisfaction and turnover ýntend among food service managers. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, April, Hal. 28–37.
- Gordon, J.R. 2002. Organizational: a diagnostic approach 7th edition. Prentice Hall, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Gomes, A.C.Q. 2000. A Cultural Assessment of Employee Motivation in the Brazilian Hotel Industry. Disertation. University of Nevada.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, 16(2): Hal. 399–432.
- Greenberg, J. 2005. Managing Behavior in Organizations, Fourth Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Griffeth, R.W., dan S. Gaertner. 2001. A role for equity theory in the turnover process: An empirical test, *Journal of Applied Social Psychology*, 31(5): Hal. 1017–1037.
- Gunlu, E., Dokuz, E., Mehmet, A., Dokuz, E., Nilufer, S.P. 2010. Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 22 No. 5, Hal. 693–717.
- Hartungi, R. 2006. Could developing countries take the benefit of globalisation? *International Journal of Social Economics*, Vol. 33 No. 11: Hal. 728–743.
- Jones, Robert, G., Tracy Stout, Bridgette Harder, Edward Levine, Jonathan Levine, dan Juan I. Sanchez. 2008. Personnel Psychology and Nepotism: Should We Support Anti-Nepotism Policies? *The Industrial-Organizational Psychologist* January 2008 Volume 45 Number 3.
- Karatepe, O.M., dan Hasan, K. 2007. Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, Vol 28(1), Hal. 238–252.
- Kasino, J. 2008. Mendobrak Hegemoni Penyelenggara Negara Korup. *Joglo* Volume XX, 1.
- Kurniawan, T. 2009. Peranan Akuntabilitas Publik dan Partisipasi Masyarakat dalam Pemberantasan Korupsi di Pemerintahan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Volume 16, Nomor 2, Hal. 116–121.
- Kuznar, L.A., dan William, F. 2005. Simulating the Effect of Nepotism on Political Risk Taking and Social Unrest, NAACSOS (North American Association for Computational Social and Organizational Science) Annual Conference 2005.
- Krackhardt, D., dan L. Porter. 1986. The Snowball Effect: Turnover embedded in communication networks, *Journal of Applied Psychology*, 71:Hal. 50–55.
- Luthans, F. 2005. Organizational Behavior - 10th Edition. McGraw-Hill. New York.
- Masduki, T. 2000. Agenda Reformasi Anti Korupsi di Indonesia. Anti Corruption Workshop, Mandarin Oriental Hotel 11–12 October 2000.

- Maertz, C.P., dan Campion, M.A. 1998. 25 years of voluntary turnover research: a review and critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 13, Hal. 49–81.
- Mutlu, K. 2000. Problems of nepotism and favouritism in the police organization in Turkey. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 23 No. 3: Hal. 381–389.
- Musanef. 1996. *Manajemen Usaha Pariwisata di Indonesia*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Namasivayam, K., Miao, L., and Zhao, X. 2007. An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26 No. 3, Hal. 574–87.
- Noe, Raymond, A., John, R.H., Barry, G., dan Patrick, M.W. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nyambegera, S.M. 2002. "Ethnicity and human resource management practices in sub-Saharan Africa: the relevance of the managing diversity disclosure", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13 No. 7, pp. 1077–90.
- Pophal, L.G. 2007. All In the Family. *Human Resource Magazine* Vol. 52, Iss. 9: Hal. 66.
- Robertson-Snape, F. 1999. Corruption, collusion and nepotism in Indonesia. *Third World Quarterly*, Jun 1999; 20(3): Hal. 589.
- Robbins, P.S. 2003. *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Sheehan, E.P. 1991. Reasons for a colleague quitting: Their effects on those who stay, *Journal of Social Behavior and Personality*, 6: Hal. 343–354.
- Shapiro, D.L. 2001. The Death of Justice Theory is Likely If Theorist Neglect the "Wheels" Already Invented and the Voices of the Injustice Victims, *Journal of Vocational Behavior*. April: Hal. 235–242.
- Seleim, A., dan Nick, B. 2009. The relationship between culture and corruption: a cross-national study. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 10 No. 1, Hal. 165–184
- Sendjaya, S., dan Andre, P. 2010. Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 7: Hal. 643–663.
- Sekaran, U. 2007. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Solimun. 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir, Structural Equation Modeling & Partial Least Square*. Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya. Malang.
- Soekadijo, R.G. 2000. *Anatomi pariwisata (memahami pariwisata sebagai Systemic linkage)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Steers, R.M., & Rodes, S.R. 1978. Major influence on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, hal.391–407.
- Sumiarti. 2007. Pendidikan anti korupsi. *INSANIA - Jurnal Pemikiran Alternatif pendidikan*, Vol 12 No 2: Hal. 189–207
- Van der Heyden, Ludo., Christine Blondel dan Randel S. Carlock. 2005. Fair Process: Striving for Justice in Family Business, *Family Business Review*; 18; Hal. 1.
- Veccio, R.P. 2006. *Organizational Behavior: Core Concept*, 6th Edition. International Student Edition. Thomson-South Western-USA.
- Wheeler, K. 2002. Cultural values in relation to equity sensitivity within and across culture. *Journal of Managerial Psychology* 17, 7. Hal 612.
- Windia, W. 2008. Desa Pakraman Memerlukan Pemberdayaan Pola Pikir, Sosial dan Kebendaan. *Bisnis Bali*. <http://www.bisnisbali.com/2008/05/06/news/opini/uy.html>. 06 Mei 2008.