

ANALISIS GAP ANTARA HARAPAN DAN PERSEPSI KARYAWAN TENTANG KEADILAN ORGANISASI DI PT KALI JAYA PUTRA

Venna Lewana Lie dan Fransisca Andreani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: vennalewana@yahoo.co.id ; andrea@petra.ac.id

Abstrak ---- Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan, harapan, persepsi, dan perbedaan harapan dan persepsi karyawan tentang *organizational justice* di PT KaliJaya Putra. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Jumlah sampel penelitian sebanyak 190 sampel, dianalisis dengan statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa harapan terhadap keadilan distributif lebih tinggi dibandingkan persepsi terhadap keadilan distributif. Harapan terhadap keadilan prosedural lebih tinggi dibandingkan persepsi terhadap keadilan prosedural. Harapan terhadap keadilan interaksional lebih tinggi dibandingkan persepsi terhadap keadilan interaksional.

Kata Kunci --- Harapan, Persepsi, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, PT Kali Jaya Putra

I. PENDAHULUAN

Karyawan adalah modal yang berharga bagi perusahaan. Penempatan karyawan sebagai modal perusahaan, artinya keberadaan karyawan menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk menjalankan aktivitas operasional (Lumbantoruan, 2015). Kemampuan mengelola karyawan dengan baik menjadi salah satu kunci keberhasilan operasional perusahaan. Pengelolaan terhadap karyawan bisa dilakukan dengan pengembangan kemampuan baik kemampuan teknis maupun kemampuan berorganisasi agar bisa bekerja sama di lingkungan pekerjaan.

Pengelolaan karyawan juga memiliki tujuan lain yaitu menjaga karyawan agar tidak terjadi *turnover* karena *turnover* karyawan merugikan perusahaan. Fenomena *turnover* layak mendapatkan perhatian perusahaan karena menurut survei yang dilakukan oleh Mercer Talent Consulting & Information Solution tahun 2015 ditemukan bahwa tingkat *turnover* dari seluruh industri di Indonesia masih tinggi yaitu 8,4% (Prahadi, 2015). Survei lain yang menggambarkan *turnover* karyawan dilakukan oleh lembaga survei JobStreet.com terhadap 3500 karyawan sebagai responden pada bulan Desember 2015. Temuan survei tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 65,8% karyawan dari Generasi Y memilih untuk meninggalkan sebuah perusahaan setelah bekerja selama 12 bulan. Karyawan generasi Y adalah karyawan yang lahir antara tahun 1980-an sampai dengan tahun 1990-an (JobStreet.com, 2016, p. 1). Menurut Prahadi (2015) bahwa generasi Y adalah generasi yang terlahir dalam keadaan yang serba tersedia (karena kondisi perekonomian yang sudah baik) sehingga karakteristik generasi Y antara lain: cepat bosan, penggunaan saluran komunikasi baru yang tinggi, level kepercayaan diri

yang tinggi, *open-minded* dan bermental positif, dan mengusung *self empowerment* sebagai motivasi kerja. Generasi Y mudah berpindah-pindah pekerjaan karena cepat bosan dan rentan terhadap tantangan yang tak disukainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* karyawan generasi Y antara lain: kondisi yang dialaminya di tempat kerja tidak sesuai harapan sehingga karyawan tidak bahagia, tunjangan di tempat kerja yang tidak sesuai dengan harapan karyawan, dan faktor lingkungan yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan (JobStreet.com, 2016, p. 1). Artinya faktor yang menjadi penyebab *turnover* adalah ketidaksesuaian antara harapan dan realitas yang diinginkan karyawan di tempat kerja.

Turnover karyawan menyebabkan perusahaan harus merekrut karyawan baru sebagai pengganti sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya lagi. Dampak lainnya dari *turnover* karyawan adalah terganggunya aktivitas operasional karena selama proses perekrutan dan pelatihan, karyawan belum bisa bekerja dengan maksimal di perusahaan. Dampak negatif dari *turnover* karyawan menyebabkan manajemen perusahaan layak melakukan analisis terhadap intensi *turnover* pada karyawan dan mengantisipasinya dengan berbagai strategi untuk menekan *turnover* (Wiratama & Suana, 2015, p. 3676).

Meskipun diidentifikasi berbagai faktor penyebab *turnover* karyawan adalah ketidaksesuaian antara harapan dan realitas di tempat kerja (JobStreet.com, 2016, p. 1), namun bentuk nyata dari faktor tersebut berdasarkan hasil penelitian Muhammad & Fajrianti (2013, p. 83) diketahui bahwa *turnover* disebabkan oleh persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Wiratama & Suana (2015, p. 3675) juga menunjukkan temuan yang sama, yaitu: persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi mempengaruhi *turnover intentions*. Menurut Robbins dan Judge (2012, p.223), keadilan organisasi merupakan persepsi yang dipahami oleh setiap karyawan sehingga antar karyawan memiliki persepsi yang berbeda dalam memberikan tingkat keadilan atas perlakuan yang diterimanya.

Menurut Mukherjee, Singh, & Mehrotra (2016, p. 35), keadilan organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu: keadilan distributif, keadilan procedural dan keadilan imformasional dan interpersonal. Keadilan distributif adalah keadilan dalam organisasi yang berhubungan dengan pembagian sumberdaya, seperti: gaji, tunjangan, dan berbagai fasilitas lain yang bisa didapatkan oleh karyawan. Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dipersepsikan oleh karyawan di tempat kerja berkaitan dengan prosedur dalam kebijakan perusahaan. Keadilan prosedural ini meliputi keadilan dalam perolehan

jenjang karir karyawan. Keadilan informasional dan interpersonal adalah keadilan yang dipersepsikan karyawan berkaitan dengan keadilan informasi yang diterima karyawan di tempat kerja dan keadilan dalam hubungan interpersonal di tempat kerja.

Objek penelitian adalah harapan dan persepsi karyawan tentang keadilan organisasi. Penelitian ini dilakukan di PT Kali Jaya Putra yaitu perusahaan yang memproduksi *wood flooring* di Surabaya. Perusahaan mempekerjakan 362 karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer personalia PT Kali Jaya Putra kejadian *turnover* karyawan selama tahun 2015 dan 2016 bisa ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. *Turnover* Karyawan PT Kali Jaya Putra tahun 2015-2016

Tahun	Bulan	Jumlah Karyawan	<i>Turnover</i>	
			Jumlah	Persentase
2015	Januari – Desember	362	64	18%
2016	Januari - September	362	73	20%

Turnover karyawan pada tahun 2015 adalah sebesar 18% sedangkan tahun 2016 adalah 20%. Jumlah karyawan yang *turnover* tersebut tidak terjadisecara bersamaan sehingga setiap terjadi *turnover* maka perusahaan akan mencari penggantinya sehingga jumlah karyawan menjadi 362 lagi. Untuk itu, perhitungan persentase *turnover* dihitung dari jumlah karyawan yang melakukan *turnover* dibagi jumlah karyawan secara keseluruhan. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer personalia PT Kali Jaya Putra dijelaskan bahwa alasan paling banyak karyawan yang melakukan *turnover* adalah pindah bekerja di perusahaan lain. Berdasarkan fenomena *turnover* karyawan di PT Kali Jaya Putra dikaitkan dengan temuan penelitian Muhammad & Fajrianti (2013, p. 83) dan Wiratama & Suana (2015, p. 3675) bahwa *turnover* dipengaruhi oleh persepsi tentang keadilan organisasi, makadilakukan pengamatan mengenai tingkat keadilan organisasi di perusahaan. Temuan-temuan dari hasil survei awal yang dilakukan peneliti melalui wawancara dengan karyawan di perusahaan mengenai keadilan organisasi ditunjukkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Fenomena Keadilan Organisasi di PT Kali Jaya Putra

No	Jenis Keadilan Organisasi	Hasil Survei Awal
1	Keadilan Distributif	Terdapat ketimpangan mengenai bonus antara karyawan bagian produksi dan karyawan bagian pemasaran. Karyawan bagian pemasaran bisa mendapatkan bonus dari penjualan yang melebihi target tetapi karyawan bagian produksi tidak berhak mendapatkan bonus karena jumlah produksi.
2	Keadilan Prosedural	Perusahaan sering merekrut manajer/staff dari lingkungan eksternal bukan dari lingkungan internal. Hal ini menimbulkan kecemburuan sosial bagi karyawan karena karyawan merasa kesetiaan bekerja di perusahaan kurang dihargai.
3	Keadilan Interaksional	Karyawan tidak mendapatkan informasi yang cukup khususnya untuk masalah pertimbangan-pertimbangan kebijakan perusahaan, misalnya masalah alasan penetapan besaran gaji, jenjang karir, dan lainnya.

Sumber: Hasil survei awal di PT Kali Jaya Putra

Berdasarkan pada fenomena keadilan organisasi di PT Kali Jaya Putra di atas, diketahui bahwa masih terdapat sejumlah ketimpangan untuk keadilan organisasi. Ketimpangan-ketimpangan tersebut layak dikaji lebih dalam karena masalah-masalah tersebut bisa menyebabkan *turnover* sehingga bisa merugikan perusahaan. Dalam penelitian ini akan dikaji secara mendalam mengenai fenomena keadilan organisasi, faktor penyebabnya sehingga bisa memberikan masukan berharga bagi perusahaan untuk mengantisipasi dampak negatif dari ketidakadilan dalam organisasi.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, pengertian penelitian kuantitatif menurut Gravetter & Forzano (2012), “*Research that is based on measuring variables for individual participants or subjects to obtain scores, usually numerical values, that are submitted to statistical analyses for summary and interpretation*” (p. 597). Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mendasarkan pada pengukuran variabel dari partisipan penelitian (subjek penelitian) untuk mendapatkan skor yang biasanya nilainya dalam bentuk nilai numerik yang disajikan menggunakan statistik untuk intepretasinya.

Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Kuncoro (2003), “Populasi adalah kelompok elemen lengkap, di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi obyek penelitian” (p. 103). Populasi penelitian ini adalah karyawan yang bekerja dengan posisi supervisor dan karyawan operasional di PT Kali Jaya Putra yang berjumlah 362 karyawan.

Menurut Kuncoro (2003), “Sampel adalah himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi” (p. 103). Teknik pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling*, sebagaimana pendapat Saunders, Lewis, & Thornhill (2009), “*Purposive or judgemental sampling enables you to use your judgement to select cases that will best enable you to answer your research question(s) and to meet your objectives*” (p. 237). *Purposive sampling* adalah teknik sampling dengan menggunakan pertimbangan yaitu dengan memilih responden yang bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian sesuai dengan tujuan penelitian. Untuk populasi yang diketahui jumlahnya, maka jumlah sampel penelitian dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dalam Budiono (2014, p. 98) dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Na^2} \tag{1}$$

Keterangan :

n = Sampel minimal
 N = Total populasi
 a = Margin of error

Dengan tingkat *margin of error* 5% (0,05), maka jumlah sampel yang akan diambil adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Na^2} = \frac{362}{1 + 362(0,1)^2} = 190 \text{ sampel}$$

Sampel penelitian difokuskan pada karyawan dengan posisi supervisor dan karyawan operasional, manajer tidak ditetapkan sebagai sampel penelitian karena manajer ikut menentukan kebijakan perusahaan untuk karyawan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner, sebelum kuesioner disusun pra penelitian dilakukan untuk menentukan fenomena keadilan organisasi di PT Kali Jaya Putra. Pra penelitian menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara kepada karyawan bagian produksi dan pemasaran. Menurut deVaus (2002) dalam Saunders, Lewis, & Thornhill (2009), “*Questionnaires a general term to include all techniques of data collection in which each person is asked to respond to the same set of questions in a predetermined order*” (p. 360). Kuesioner adalah teknik pengumpulan data, dimana setiap responden ditanya untuk memberikan respon atas sejumlah pertanyaan-pertanyaan, artinya bahwa kuesioner adalah seperangkat pertanyaan-pertanyaan yang diminta untuk dijawab oleh responden penelitian. Metode pengumpulan data dengan melakukan survei di lokasi perusahaan yang menjadi objek penelitian.

Teknik Analisis Data

Untuk menjawab masalah yang dirumuskan dalam penelitian, maka teknik analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

Uji Validitas

Uji validitas digunakan mengukur kemampuan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner untuk digunakan dalam penelitian. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor setiap pertanyaan dengan jumlah total skor setiap variabel. Ketentuan pengujian berdasarkan padapat Santosa dan Ashari (2005, p. 250), yaitu jika tingkat signifikansi korelasi < 0,05 maka pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan mengukur konsistensi setiap pernyataan dalam kuesioner penelitian. Ketentuan pengujian berdasarkan pendapat Santosa dan Ashari (2005, p. 251), yaitu jika nilai *cronbach alpha* > 0,6 maka dinyatakan dalam kuesioner dinyatakan reliabel.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu (residual) memiliki distribusi normal (Widarjono, 2011:111). Pengujian dengan menggunakan SPSS yaitu dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov*test. Tingkat signifikansi nilai *kolmogorov-smirnov* lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

Analisis Mean dan Interval

Pengukuran variabel penelitian dengan menggunakan lima skala likert dengan deskripsi sebagai berikut:

Tabel 3. Skala Pengukuran Tingkat harapan dan Tingkat persepsi

Tingkat Harapan		Tingkat Persepsi	
Skor	Deskripsi	Skor	Deskripsi
1	Sangat tidak penting	1	Sangat tidak setuju
2	Tidak penting	2	Tidak setuju
3	Netral	3	Netral
4	Penting	4	Setuju
5	Sangat penting	5	Sangat setuju

Menurut Moore, McCabe, & Craig (2009, p. 31), mean adalah nilai rata-rata dari sebuah observasi. Rumus umum dari mean tersebut adalah sebagai berikut:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum x_i \tag{2}$$

Keterangan:

\bar{x} = Nilai rata-rata (mean)

n = jumlah observasi

x = skor hasil observasi

Sedangkan analisis interval adalah analisis jarak yang menunjukkan perbandingan antara skor harapan dan skor persepsi berdasarkan jawaban responden dalam kuesioner penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan tiga interval dengan langkah sebagai berikut:

a. Menentukan *range*

Rumus yang digunakan untuk menentukan *range* adalah sebagai berikut:

$$\text{Range} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

b. Menentukan jumlah kelas interval

Jumlah kelas interval meliputi tiga kelas, yaitu: sangat tidak baik, netral, dan sangat baik.

c. Menentukan batas bawah dan batas atas tiap interval

Batas bawah dan batas atas interval, ditunjukkan dalam tabel 3.2.

Tabel 4. Interval Kategori Harapan dan Kategori Persepsi

Kategori Harapan		Kategori Persepsi	
Skala	Kategori	Skor	Kategori
1,00 - 2,33	Rendah	1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Netral	2,34 – 3,66	Netral
3,67 – 5,00	Tinggi	3,67 – 5,00	Tinggi

Uji Beda *paired t test*

Uji beda *paired t test* merupakan pengujian perbedaan berpasangan dari kelompok sampel yang sama. Jawaban dari sampel penelitian untuk harapan akan dipasangkan dengan

jawaban untuk persepsi. Menurut Field (2009, p. 327), rumus dari uji beda *paired t test* adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{\bar{D} - \mu_D}{SD/\sqrt{N}} \quad (3)$$

Keterangan:

t = Uji beda *paired t test*

\bar{D} = Tingkat perbedaan yang diharapkan

SD/\sqrt{N} = Standar eror dari perbedaan

μ_D = Nilai rata-rata populasi

Pengujian mengenai ada tidaknya perbedaan antara harapan dan persepsi didasarkan pada tingkat signifikansi nilai t . Jika tingkat signifikansi di bawah 0,05 maka perbedaan yang terjadi dinyatakan signifikan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan dalam penelitian ini difokuskan pada analisis mengenai harapan, persepsi, dan perbedaan harapan dan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di PT Kali Jaya Putra.

Harapan atas keadilan organisasi di PT Kali Jaya Putra

Karyawan memiliki harapan-harapan terhadap keadilan distributif di PT Kali Jaya Putra. Harapan tertinggi untuk keadilan distributif ini adalah keadilan berdasarkan pada balas jasa yang diterima dibandingkan dengan balas jasa yang diterima karyawan lainnya artinya karyawan menginginkan keadilan (kesesuaian) untuk perihal *reward* atau *outcome* yang diterima di PT Kali Jaya Putra. Harapan terhadap keadilan distributif yang tergolong tinggi juga adalah harapan atas keadilan berdasarkan pada balas jasa yang diterima dibandingkan dengan urgensi kebutuhan yang harus dipenuhi. Harapan terhadap keadilan berdasarkan perbandingan *reward* yang diterima antar karyawan lebih disebabkan karena secara umum karyawan memiliki kesamaan latar belakang pendidikan. Berdasarkan demografis karyawan sebagian besar karyawan dengan pendidikan SLTA yaitu sebesar 59% dan Diploma sebesar 37%, artinya berdasarkan latar belakang karyawan menganggap kemampuan karyawan relatif sama sehingga merasa layak untuk mendapatkan *reward* yang sepadan antar karyawan. Sedangkan harapan tinggi pada keadilan didasarkan pada urgensi kebutuhan yang dipenuhi oleh karyawan didasarkan pada demografis jenis kelamin yaitu sebagian besar karyawan adalah laki-laki yaitu sebesar 87%, di mana seorang laki-laki bertanggung jawab terhadap kehidupan keluarga sangat merasa layak untuk mendapatkan *reward* yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan.

Harapan karyawan terhadap keadilan prosedural paling tinggi adalah pada keadilan keputusan manajemen didasarkan pada situasi yang benar. Maksudnya yaitu keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan selayaknya didasarkan pada situasi yang ada. Manajemen perusahaan selayaknya mengetahui situasi dan kondisi karyawan di perusahaan, sehingga karyawan yang

setia dan telah lama bekerja di perusahaan selayaknya untuk mendapatkan perhatian lebih mengenai nasib mereka atau karir mereka. Harapan dengan kategori tinggi adalah harapan atas keadilan keputusan manajemen berdasarkan yang benar-benar mewakili keputusan perusahaan bukan keputusan perorangan. Hal ini disebabkan karena sebagian besar karyawan telah bekerja di perusahaan selama 3 s/d 5 tahun yaitu dengan persentase sebesar 45%, artinya karyawan dinilai sudah cukup lama bekerja di perusahaan sehingga merasa layak untuk mendapatkan keputusan yang didasarkan oleh kepentingan organisasi semata bukan keputusan berdasarkan pertimbangan perseorangan dalam perusahaan.

Karyawan juga memiliki harapan-harapan terkait dengan keadilan interaksional di PT Kali Jaya Putra. Harapan paling tinggi dari keadilan interaksional di perusahaan adalah keadilan perlakuan perusahaan kepada karyawan didasarkan pada tingkat perhatian yang besar termasuk terpenuhinya kebutuhan informasi bagi karyawan. Informasi-informasi ini berhubungan dengan informasi mengenai latar belakang atau alasan pengambilan keputusan perusahaan yang menyangkut kepentingan karyawan. Harapan dengan kategori tinggi adalah harapan terhadap keadilan perlakuan perusahaan didasarkan pada tingkat perhatian yang besar termasuk terpenuhinya kebutuhan informasi. Hal ini juga disebabkan karena sebagian besar karyawan telah bekerja di perusahaan selama 3 s/d 5 tahun yaitu dengan persentase sebesar 45%, sehingga merasa layak untuk mendapatkan berbagai informasi terkait dengan perusahaan maupun terkait dengan seluk beluk pekerjaan karyawan.

Persepsi atas keadilan organisasi di PT Kali Jaya Putra

Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di PT Kali Jaya Putra didasarkan pada hasil evaluasi atas pengalaman yang dirasakan karyawan selama bekerja di perusahaan. Persepsi karyawan terhadap keadilan distributif paling tinggi adalah keadilan berdasarkan pada balas jasa yang diterima dibandingkan dengan balas jasa yang diterima karyawan lainnya. Artinya bahwa keadilan balas jasa antar karyawan dinilai paling baik dibandingkan dengan persepsi keadilan distributif yang lainnya.

Persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural didasarkan pada hasil evaluasi karyawan terhadap berbagai keputusan yang diambil manajemen perusahaan menyangkut kepentingan karyawan. Berdasarkan hasil evaluasi karyawan ternyata persepsi paling tinggi dari keadilan prosedural adalah pada keadilan semua keputusan manajemen didasarkan pada ketentuan-ketentuan yang akurat sesuai dengan kebijakan umum di perusahaan. Kesesuaian antara keputusan dan kebijakan umum perusahaan tersebut dinilai yang paling baik dibandingkan dengan keadilan prosedural yang lainnya.

Persepsi karyawan terhadap keadilan interaksional berhubungan dengan penilaian karyawan terhadap aspek interaksional di lingkungan PT Kali Jaya Putra. Berdasarkan hasil evaluasi karyawan terhadap keadilan interaksional, penilaian tertinggi adalah pada keadilan perlakuan perusahaan kepada karyawan didasarkan pada perlakuan yang bermartabat, artinya bahwa selama ini karyawan telah diperlakukan secara bermartabat oleh manajemen perusahaan dan penilaian tersebut paling baik dibandingkan dengan

keadilan interaksional yang lainnya.

Perbedaan harapan dan persepsi atas keadilan organisasi di PT Kali Jaya Putra

Secara umum, perbedaan antara harapan dan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di PT Kali Jaya Putra ditunjukkan dari perbandingan antara nilai rata-rata harapan dan nilai rata-rata persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi. Terdapat perbedaan nyata pada keadilan distributif ditemukan pada keadilan berdasarkan pada balas jasa yang diterima dibandingkan dengan balas jasa diterima karyawan lainnya. Karyawan masih menilai terdapat kesenjangan (*gap*) mengenai balas jasa yang diterima oleh karyawan dibandingkan dengan karyawan yang lainnya. Berdasarkan hasil survei, memang ditemukan mengenai bonus yang diterima karyawan produksi dan karyawan pemasaran. Untuk karyawan pemasaran bonus yang diterima cenderung lebih banyak dibandingkan dengan bonus yang diterima oleh karyawan bagian produksi. Kondisi ini menyebabkan adanya kesenjangan bagi karyawan karena bonus yang diterima adalah berbeda dengan karyawan bagian pemasaran,

Untuk keadilan prosedural, ketimpangan (kesenjangan) yang dinilai signifikan (nyata) adalah keadilan keputusan manajemen didasarkan pada situasi yang benar. Berdasarkan pada hasil survei di perusahaan memang menunjukkan perusahaan sering merekrut manajer/staff dari lingkungan eksternal bukan dari lingkungan internal. Hal ini menimbulkan kecemburuan sosial bagi karyawan karena karyawan merasa kesetiaan bekerja di perusahaan kurang dihargai.

Sedangkan kesenjangan yang nyata dari keadilan interaksional adalah keadilan perlakuan perusahaan kepada karyawan didasarkan pada tingkat perhatian yang besar termasuk terpenuhinya kebutuhan informasi bagi karyawan. Hasil survei memang menunjukkan bahwa karyawan tidak mendapatkan informasi yang cukup khususnya untuk masalah pertimbangan-pertimbangan kebijakan perusahaan, misalnya masalah alasan penetapan besaran gaji, jenjang karir, dan lainnya.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil pembahasan, kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karyawan memiliki harapan yang tinggi terkait dengan keadilan organisasi di PT Kali Jaya Putra. Harapan tertinggi untuk keadilan distributif adalah keadilan berdasarkan pada balas jasa yang diterima dibandingkan dengan balas jasa diterima karyawan lainnya. Harapan karyawan terhadap keadilan prosedural paling tinggi adalah pada keadilan keputusan manajemen didasarkan pada situasi yang benar. Harapan paling tinggi dari keadilan interaksional di perusahaan adalah keadilan perlakuan perusahaan kepada karyawan didasarkan pada tingkat perhatian yang besar termasuk terpenuhinya kebutuhan informasi bagi karyawan.
2. Karyawan memiliki persepsi yang netral (sedang) terhadap keadilan organisasi di PT Kali Jaya Putra yang didasarkan pada hasil evaluasi atas pengalaman yang dirasakan karyawan selama bekerja di perusahaan.

Persepsi karyawan terhadap keadilan distributif paling tinggi adalah keadilan berdasarkan pada balas jasa yang diterima dibandingkan dengan balas jasa diterima karyawan lainnya. Persepsi paling tinggi dari keadilan prosedural adalah pada keadilan semua keputusan manajemen didasarkan pada ketentuan-ketentuan yang akurat sesuai dengan kebijakan umum di perusahaan. Persepsi tertinggi keadilan interaksional adalah pada keadilan perlakuan perusahaan kepada karyawan didasarkan pada perlakuan yang bermartabat.

3. Hasil pengujian secara statistik dengan menggunakan paired sample t test, diketahui bahwa:
 - a. Secara keseluruhan terdapat perbedaan harapan dan persepsi pada keadilan organisasi di PT Kali Jaya Putra.
 - b. Evaluasi pada tiap dimensi keadilan organisasi, bisa disimpulkan sebagai berikut:
 - i. Perbedaan harapan dan persepsi pada keadilan distributif, karyawan masih menilai terdapat kesenjangan (*gap*) mengenai balas jasa yang diterima oleh karyawan dibandingkan dengan karyawan yang lainnya.
 - ii. Perbedaan harapan dan persepsi pada keadilan prosedural adalah keadilan keputusan manajemen didasarkan pada situasi yang benar.
 - iii. Perbedaan harapan dan persepsi pada keadilan interaksional adalah keadilan perlakuan perusahaan kepada karyawan didasarkan pada tingkat perhatian yang besar termasuk terpenuhinya kebutuhan informasi bagi karyawan.
4. Faktor yang menjadi penyebab turnover adalah ketidaksesuaian antara harapan dan realitas yang diinginkan karyawan di tempat kerja. Dengan menciptakan keadilan di tempat kerja, baik dalam hal keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional akan mampu menekan terjadinya *turnover* karyawan karena karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan.

Saran

Berdasarkan pada kesimpulan hasil penelitian di atas, maka saran yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya mempertimbangkan bonus yang adil pada karyawan bagian pemasaran dan produksi. Dalam menentukan seberapa besar bonus yang adil dari perusahaan diharapkan melakukan penelitian lebih lanjut.
2. Perusahaan sebaiknya memberikan kesempatan kepada karyawan perusahaan untuk mengikuti seleksi jika terdapat jabatan yang kosong. Selama ini perusahaan cenderung merekrut dari luar perusahaan sehingga sering menimbulkan kecemburuan karena karyawan merasa lebih setia pada perusahaan tetapi tidak mendapatkan kesempatan naik jabatan.
3. Perusahaan sebaiknya memberikan informasi yang cukup kepada karyawan mengenai alasan keputusan-keputusan yang ditetapkan manajemen pada karyawan. Hal ini akan memberikan rasa keadilan bagi karyawan khususnya

untuk keadilan interaksional. Misalnya masalah alasan penetapan besaran gaji, jenjang karir, dan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Derakhshani, O. & O. Mahmudi. (2015). The role of organizational justice in the employees' commitment, job satisfaction and performance. *J. Appl. Environ. Biol. Sci.* 5(9S), 492-499
- Field, A. (2009). *Discovering statistics usiang SPSS*. Third Edition. London: SAGE Publication, Ltd.
- Gravetter, F.J. & L.A.B. Forzano. (2012). *Research methods for the behavioral sciences*, 4th edition. United States: Cengage Learning
- Jobstreet.com. (2016). Generasi Y hanya bertahan selama 1 tahun di sebuah perusahaan. <http://www.jobstreet.co.id/career-resources/generasi-y-hanya-bertahan-selama-1-tahun-diperusahaan/#.V81cGMuyRAg>
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti & menyusun Tesis*. Jakarta: Erlangga
- Lumbantoruan, E. (2015). Karyawan adalah modal. http://m.kontan.co.id/news_executive/507/karyawan-adalah-modal
- McShane, S.L. & M. Glonow. (2010). *Organizational behavior : Emerging knowledge and practice for the real world*. 5th ed. Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc
- Moore, D.S., G.P. McCabe, & B.A. Craig. (2009). *Introduction to the practice of statistics*. Sixth Edition. New York: W.H. Freeman and Company
- Muhammad. M. & Fajrianthi (2013). Pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi turnover pada karyawan arsitek dan konstruktor di surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* 2(2), 83 - 89
- Mukherjee, S., A. Singh, & S. Mehrotra. (2016). Organizational justice in relation to competence, commitment and self motivation. *The International Journal of Indian Psychology* 3(5), 33-59
- Prahadi, Y.Y. (2015). Turnover talent tinggi, ini dia pemicunya. <http://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-ini-dia-pemicunya-survei>
- Saunders, M., P. Lewis, dan A. Thornhill. (2009). *Research methods for business students*, 5th edition. England: Prentice Hall
- Santosa, P.B. & Ashari. (2005). *Analisis Statistik Dengan Microsoft Excel & SPSS*. Yogyakarta: ANDI
- Widarjono, A. (2010). *Analisis statistika multivariat terapan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Wiratama, D.G. & I.W. Suana. (2015). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan turnover intentions pada karyawan the jayakarta bali. *E-Jurnal Manajemen Unud* 4(11), 3675 – 3702