

PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDUR TERHADAP INTENSI KELUAR

Rizal Sunaryo

Universitas Padjadjaran Bandung

Email: rizal.sunaryo@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini mengenai peran keadilan dan kepercayaan organisasi terhadap jenis SPM tertentu, yakni gain sharing. Dalam rencana gain sharing, pekerja berbagi keuntungan yang dihasilkan melalui produktivitas mereka dengan pemberi kerja (employer) dengan menggunakan sistem bonus. Kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Efektifitas dan produktivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, dan ketidakpuasan kerja akan menimbulkan penurunan semangat serta gairah kerja. Masalah turnover karyawan dialami oleh PT A dan PT B yang berlokasi di Cikarang dan Karawang dimana berdasarkan data dalam kurun waktu 2017 s.d 2019 dari 100% turnover karyawan untuk level staf dan supervisor dimana pada PT A sebesar 24,39% dan PT B 34,48% adalah mengundurkan diri sisanya adalah habis kontrak dan alasan lainnya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedur terhadap intensi keluar dengan variabel intervening kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan keadilan distributive dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepercayaan kepada atasan baik pada PT. A maupun PT. B. Berbeda dengan PT. B, pada PT. A keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang berlawanan arah terhadap intensi keluar pada PT. A. Sedangkan pada PT. B, Kepercayaan kepada atasan tidak memiliki pengaruh terhadap intensi keluar, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang berlawanan arah terhadap intensi keluar.

Kata kunci: *Distributive justice; procedural justice; job satisfaction; trust in manager; turnover intention*

Pendahuluan

The World Economic Forum tahun 2015 memprediksi Indonesia menempati urutan ke-8 ekonomi dunia tahun 2020. Tidak bisa dipungkiri kekuatan ekonomi yang diprediksi semakin kokoh dimotori oleh orang muda, mulai dari soal menggunakan internet hingga bisnis yang dipimpin oleh orang muda atau sering disebut generasi milenial. Jumlah generasi milenial atau angkatan yang lahir antara 1981-2000 menurut Sensusnas (Survey Sosial Ekonomi Nasional) tahun 2017 berjumlah 88 juta jiwa atau 33.75 persen dari jumlah penduduk Indonesia. Generasi milenial memiliki keunikan

dibandingkan generasi sebelumnya, misalnya soal kepiawaian dalam teknologi (*Delloite Indonesia Perspektif edisi Pertama, September 2019*).

Syarat untuk menjadi perusahaan yang berkualitas dan mampu bersaing di dunia global salah satu pendukungnya adalah ada pada kualitas sumber daya manusia (Saridawati, 2018). Menurut Pambudi Sunarsihanto Ketua PMSM (Perkumpulan Manajemen Sumberdaya Manusia) yang dikutip dari *Delloite Indonesia Perspektif edisi Pertama, September 2019*, Pambudi mengatakan pendekatan perusahaan dalam upaya menahan milenial sebagai sumber daya manusia disatu tempat kerja disingkat dengan VOICE yaitu: Visi yang jelas dan memungkinkan milenial merasa menjadi bagian dari visi besar perusahaan. *Opportunity* atau kesempatan untuk mengembangkan karir. Insentif baik berupa insentif *financial* maupun *non financial*. *Cool*, komunitas yang *Cool* dan budaya organisasi yang positif. Ilmu *Entrepreneur*. Disisi lain perusahaan harus juga mempersiapkan diri dengan mengubah konsep sumber daya manusia dari yang berbasis kompetensi individual menjadi berbasis kapasitas organisatoris. Dalam konteks ini semua proses harus dibuatkan SOP (*Standar Operasional Procedure*) dan didokumentasikan, hal ini dimaksudkan agar perusahaan tidak tergantung lagi terhadap individu.

Berbicara terkait dengan SOP (*Standar Operating Procedure*) tidak bisa lepas dari salah satu fungsi manajemen yang penting dan sering diteliti dalam literatur akuntansi dan bisnis yaitu Pengendalian Organisasi (*Organizational Control*).

Istilah Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) sering digunakan bergantian dengan Sistem Pengendalian Organisasi (Kennedy, Kohlmeyer, & Parker, 2009) Beberapa peneliti akuntansi berpendapat bahwa Sistem Pengendalian Manajemen merupakan bagian dari Sistem Pengendalian Organisasi (Kennedy et al., 2009).

Penelitian ini meneliti tentang peran keadilan dan kepercayaan organisasi terhadap jenis SPM tertentu, yakni *gain sharing*. Dalam rencana *gain sharing*, pekerja berbagi keuntungan yang dihasilkan melalui produktivitas mereka dengan pemberi kerja (*employer*) dengan menggunakan sistem bonus. Penelitian ini juga meneliti persepsi karyawan mengenai keadilan (yaitu, keadilan distributif dan prosedural) dari rencana *gain sharing*. Menurut teori yang diajukan, persepsi karyawan mengenai keadilan distributif dan prosedural dari rencana *gain sharing* mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap manajer. Sepengetahuan penulis, sebelum adanya penelitian yang dilakukan oleh Frances Kennedy tahun 2009, belum ada penelitian yang meneliti tentang bagaimana keadilan organisasi yang dirasakan dari SPM, seperti misalnya *gain sharing* ini dapat mempengaruhi kepercayaan, selanjutnya tingkat kepercayaan atasan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Menurut kerangka kerja yang diteorikan, persepsi keadilan yang positif dari rencana *gain sharing* akan menyebabkan timbulnya kepercayaan yang tinggi kepada manajer dari para pekerja, melalui sebuah proses atribusi, yang mengaitkan keadilan dari rencana *gain sharing* dengan manajer yang mengimplementasikan rencana *gain sharing* tersebut (Dirks & Ferrin, 2002). Kepercayaan yang tinggi yang muncul diantara pekerja dan manajer, pada gilirannya,

akan memberikan konsekuensi positif terhadap organisasi seperti misalnya terhadap keluar-masuknya karyawan (*turnover*) yang lebih rendah (Kennedy et al., 2009).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Efektifitas dan produktivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, dan ketidakpuasan kerja akan menimbulkan penurunan semangat dan gairah kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Durrani, Cheema, Khokhar, & Pasha, n.d.) menyatakan ada korelasi yang positif dan signifikan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Masalah *turnover* karyawan ini juga dialami oleh PT A dan PT B yang berlokasi di Cikarang dan Karawang, dimana berdasarkan data yang diterima dari pihak perusahaan dalam kurun waktu 2017 s.d 2019 dari 100% kejadian *turnover* karyawan untuk level staf dan *supervisor* dimana pada PT A sebesar 24,39% dan PT B 34,48% adalah disebabkan mengundurkan diri sisanya adalah habis kontrak dan alasan lainnya.

Rujukan utama untuk penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Kennedy et al., 2009). (Kennedy et al., 2009) merupakan peneliti yang meneliti bagaimana keadilan organisasional dari jenis SPM seperti *gain sharing* mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap atasannya, dan kepercayaan karyawan terhadap atasannya berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Pada penelitian (Kennedy et al., 2009) memiliki keterbatasan diantaranya yaitu jawaban kuesioner dari responden banyak yang tidak lengkap sehingga harus dikeluarkan dari sampel. Keterbatasan selanjutnya yaitu penggunaan survei hanya dalam satu perusahaan yang hasilnya khusus untuk perusahaan yang menggunakan *gain sharing* tersebut.

Hal baru yang terdapat dalam penelitian ini yang tidak terdapat dalam penelitian yang dilakukan (Kennedy et al., 2009) adalah terkait dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Pada penelitian ini penggunaan survei dilakukan di perusahaan-perusahaan manufaktur yang menggunakan *gain sharing* serta untuk mengukur persepsi karyawan mengenai keadilan distributif dan prosedural dari *gain sharing* yang mempengaruhi kepercayaan terhadap manajer dan kepuasan kerja terkait niat pergantian karyawan (*employee turnover intentions*), sehingga hasil survei ini dapat memberikan kontribusi untuk lebih dari satu perusahaan yang menggunakan *gain sharing*.

Metode Penelitian

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal, rumusan masalah asosiatif adalah rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih.

B. Populasi, Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para staf dan *supervisor* sebanyak 408 orang yang terdapat pada 2 perusahaan manufaktur sparepart otomotif yaitu PT. A dan PT. B.

Dalam penelitian ini jumlah sample yang akan dipilih, peneliti menggunakan tingkat kesalahan sebesar 5%, karena dalam setiap penelitian tidak mungkin hasilnya sempurna 100%, makin besar tingkat kesalahan, maka semakin sedikit ukuran sample yang diperoleh.

$$\begin{aligned}n &= 408 / (408 \cdot [(0.05)^2 + 1]) \\ &= 408 / 2.02 = 201.98 \\ &= 201.98 \text{ dibulatkan menjadi } 202 \text{ orang.}\end{aligned}$$

Sehingga untuk menentukan besarnya sampel pada setiap kelas dilakukan dengan alokasi proporsional agar sampel yang diambil lebih proporsional dengan cara sebagai berikut:

Hasil dan Pembahasan

A. Analisa Deskriptif

Analisis deskripsi menggambarkan tentang tanggapan responden terhadap setiap pernyataan yang ada di kuesioner yang dikategorikan kedalam 5 kategori yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju dan sangat setuju. Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana keadilan distributif, keadilan prosedural, kepercayaan terhadap atasan kepuasan kerja dan intensi keluar pada PT. A dan PT. B.

1. Tanggapan Responden pada PT. A

a. Tanggapan Responden mengenai Keadilan Distributif pada PT. A

Variabel keadilan distributif pada PT. A terdiri dari 6 indikator pernyataan, dimana setiap item pertanyaan terdiri dari 5 alternatif jawaban responden, berdasarkan hasil pengolahan data, maka didapatkan hasil bahwa rata-rata jawaban responden terhadap variabel keadilan distributif pada PT. A adalah sebesar 70.85%, hasil rata-rata sebesar 70.85% berada pada kriteria setuju atau tinggi, hal ini berarti persepsi responden mengenai keadilan distributif pada pembagian insentif atau bonus diperusahaan di PT. A, sudah adil atau merata. Indikator yang memiliki skor tertinggi berada pada indikator mengenai prosentase pembagian bonus yang saya terima adil dengan skor persentase sebesar 82.75%, hal ini menandakan bahwa manajemen PT. A memberikan bonus kepada para karyawan dalam hal ini staf dan *supervisor* sesuai dengan jabatan, tingkat keahlian dan beban kerja yang diberikan, semakin menantang atau rumit pekerjaan tersebut, maka dibutuhkan seorang karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan atau pengalaman yang sesuai. Skor terendah berada pada indikator pembagian bonus yang dibayarkan

kepada seluruh karyawan sudah sesuai dengan apa yang seharusnya didapatkan dengan skor persentase sebesar 59.22%, hal ini dikarenakan dalam dua tahun terakhir perusahaan telah melakukan investasi untuk ekspansi perusahaan seperti pembelian mesin dan renovasi pabrik untuk meningkatkan kapasitas produksi sehingga mengurangi bagian dari profit perusahaan yang dibagikan kepada karyawan dalam bentuk bonus.

b. Tanggapan Responden mengenai Keadilan Prosedural pada PT. A

Rata-rata jawaban responden terhadap variabel keadilan prosedural pada PT.A adalah sebesar 60.56%, hasil rata-rata sebesar 60.56% berada pada kriteria sedang atau cukup, hal ini berarti persepsi responden mengenai keadilan prosedural dalam proses pembagian insentif atau bonus dip perusahaan, dirasa cukup adil atau merata dibagikan pada karyawan. Indikator yang memiliki skor tertinggi berada pada indikator mengenai mau menerima bonus yang kurang menguntungkan, sepanjang proses pembagian bonus tersebut adil, dengan skor persentase sebesar 76.86%, hal ini menandakan bahwa karyawan merasa tidak berkeberatan dengan bonus yang relatif kecil yang mereka terima sepanjang proses pembagian bonus itu adil dikarenakan para karyawan tetap ingin bekerja dip perusahaan dan belum adanya kesempatan untuk bekerja ditempat lain. Sedangkan skor terendah berada pada indikator saat menentukan apakah pembagian bonus akan dibayar, perusahaan menggunakan informasi yang akurat tentang kinerja dalam setiap departemen dengan skor persentase sebesar 50.20%, hal ini menandakan bahwa perusahaan belum memiliki sistem informasi yang akurat mengenai penilaian kerja, karena sebagian besar penilaian kerja dilakukan oleh para atasan atas kedekatan dengan para karyawannya saja.

c. Tanggapan Responden mengenai Kepercayaan kepada Atasan pada PT. A

Rata-rata jawaban responden terhadap variabel kepercayaan terhadap atasan pada PT. A adalah sebesar 62.75%, hal ini berarti karyawan cukup puas dengan atasannya. Indikator yang memiliki skor tertinggi berada pada indikator mengenai manajer saya memperlakukan saya tanpa melihat perasaan pribadi saya, dengan skor persentase sebesar 76.86%, hal ini menandakan bahwa adanya sikap yang tegas dan disiplin yang ditunjukkan oleh manajer kepada karyawannya saat bekerja. Skor terendah berada pada indikator saya mempercayai manajer saya dengan skor persentase sebesar 56.08%, hal ini dikarenakan karyawan kurang mendapatkan apresiasi dari manajer, selain itu dalam pengambilan keputusan manajer selalu dilakukan sepihak tidak berkoordinasi dengan karyawan, manajer hanya mementingkan reputasi tanpa memperdulikan para karyawan sehingga kepercayaan karyawan terhadap manajer menjadi menurun.

d. Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja pada PT. A

Rata-rata jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja pada PT. A adalah sebesar 65.77%, hal ini berarti karyawan cukup merasa puas bekerja diperusahaan. Indikator yang memiliki skor tertinggi berada pada indikator mengenai gaji yang saya terima belum dapat mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari, dengan skor persentase sebesar 78.43%, hal ini menandakan bahwa gaji yang ditetapkan perusahaan merupakan salah satu sumber kepuasan bagi karyawan. Karyawan pada umumnya mengharapkan gaji yang ditetapkan secara adil dan memadai untuk mencukupi kebutuhan setiap bulannya, dalam hal ini gaji yang diterima karyawan belum dapat mencukupi kebutuhan lainnya, gaji hanya mencukupi pada kebutuhan primer saja, sehingga menjadi pemicu kurang bersemangatnya karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat produktivitas perusahaan, sedangkan skor terendah berada pada indikator merasa bangga melakukan pekerjaan, dengan skor persentase sebesar 58.04%, hal ini dikarenakan adanya penempatan kerja yang kurang sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan, serta beban kerja yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan insentif yang diberikan perusahaan.

e. Tanggapan Responden mengenai Intensi Keluar pada PT. A

Rata-rata jawaban responden terhadap variabel intensi keluar pada PT.A adalah sebesar 63.24%, hasil rata-rata sebesar 63.24% berada pada kriteria ragu-ragu atau cukup, hal ini berarti keinginan karyawan untuk berhenti bekerja diperusahaan berada pada keadaan cukup, kebutuhan utama seorang karyawan tidak terlalu terkait dengan uang, namun lebih terkait dengan bagaimana dia diperlakukan dan dihargai, para manajer bisa membuat karyawan stres dengan cara yang berbeda-beda, misalnya dengan terlalu mengontrol, terlalu curiga, terlalu mencampuri, sok tahu, dan terlalu mengecam. Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dapat mendorong karyawan untuk memilih keluar, intensi keluar karyawan disebabkan oleh alasan-alasan yang bersifat pribadi seperti alasan keluarga dan ingin mencari tantangan baru. Indikator yang memiliki skor tertinggi berada pada indikator mengenai saya memiliki pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan saya, dengan skor persentase sebesar 76.47%, hal ini dikarenakan adanya ketidakpuasan bekerja diperusahaan juga ingin mencari tantangan baru, sedangkan skor terendah berada pada indikator saya mempunyai rencana untuk meninggalkan pekerjaan saya, dalam 6 bulan ke depan, dengan skor persentase sebesar 52.94%, hal ini menandakan masih ada sebagian karyawan merasa tidak puas bekerja diperusahaan, kewajiban yang dia kerjakan belum sesuai dengan hak yang didapatkan, sehingga adanya keinginan karyawan untuk keluar bekerja diperusahaan dan mencari pekerjaan lain.

2. Tanggapan Responden pada PT. B

a. Tanggapan Responden mengenai Keadilan Distributif pada PT. B

Rata-rata jawaban responden terhadap variabel keadilan distributive pada PT. B adalah sebesar 80.18%, hasil rata-rata sebesar 80.18% berada pada kriteria setuju atau tinggi, hal ini berarti persepsi responden mengenai keadilan distributif pada pembagian insentif atau bonus di perusahaan, di PT.B sudah sesuai dengan kualitas kerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Indikator yang memiliki skor tertinggi berada pada indikator mengenai presentase pembagian bonus yang saya terima adil dengan skor persentase sebesar 82.65%, hal ini menandakan bahwa perusahaan memberikan bonus kepada para karyawan dalam hal ini staf dan *supervisor* sesuai dengan jabatan, tingkat keahlian dan beban kerja yang diberikan, semakin menantang atau rumit pekerjaan tersebut, maka dibutuhkan seorang karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan atau pengalaman yang sesuai. Skor terendah berada pada indikator selama ini, pembagian bonus saya dibayarkan dengan jumlah penuh dan itu sangat pantas atau adil dengan skor persentase sebesar 78.41%.

b. Tanggapan Responden mengenai Keadilan Prosedural pada PT. B

Rata-rata jawaban responden terhadap variabel keadilan prosedural pada PT. B adalah sebesar 77.01%, hasil rata-rata sebesar 77.01% berada pada kriteria setuju atau tinggi, hal ini berarti persepsi responden mengenai keadilan prosedural pada pembagian insentif atau bonus di perusahaan, sudah adil atau merata. Indikator yang memiliki skor tertinggi berada pada indikator mengenai perhitungan pembagian bonus yang dilakukan perusahaan saya, sudah adil bagi semua karyawan dan aturan yang digunakan untuk membagi bonus dari pembagian laba dengan semua karyawan, adil, dengan skor persentase masing-masing sebesar 78.41%, hal ini menandakan bahwa perusahaan memberikan bonus kepada karyawan yang berprestasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya lagi di perusahaan dan sebagai tanda motivasi bagi karyawan lainnya, dengan adanya karyawan yang berprestasi dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, bentuk dan besaran bonus yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sudah diatur dalam bentuk peraturan yang ada di perusahaan, dengan membuat agenda wajib pemberian bonus, maka perusahaan memberikan motivasi kepada karyawannya untuk lebih meningkatkan kualitas kerja, sedangkan skor terendah berada pada indikator pembagian bonus yang diberikan perusahaan saya, sudah cukup adil dengan skor persentase sebesar 74.17%, hal ini menandakan bahwa sebagian karyawan merasa bahwa imbalan atau bonus yang diterima, tidak terkait erat dengan kinerja. Sebagian kalangan karyawan mungkin meyakini bahwa ukuran kinerja tidak menilai kinerja secara akurat karena pengukuran terhadap beberapa pekerjaan sulit dilakukan secara obyektif, sehingga dalam hal ini perusahaan kurang bisa menentukan pemberian bonus yang merata pada setiap prestasi kerja karyawannya.

c. Tanggapan Responden mengenai Kepercayaan kepada Atasan pada PT. B

Rata-rata jawaban responden terhadap variabel kepercayaan terhadap atasan pada PT. B adalah sebesar 69.03%, hasil rata-rata sebesar 69.03% berada pada kriteria cukup atau sedang, hal ini berarti adanya kepuasan dari para responden kepada manajer, kejujuran manajer pada karyawannya, karyawan percaya pada manajernya, manajer tulus dalam usahanya untuk menerima pendapat karyawannya selama ini cukup tinggi. Indikator yang memiliki skor tertinggi berada pada indikator mengenai manajer saya memperlakukan saya tanpa melihat perasaan pribadi saya, dengan skor persentase sebesar 76.82%, hal ini menandakan bahwa adanya sikap yang tegas dan disiplin yang ditunjukkan oleh manajer kepada karyawannya saat bekerja, dengan tidak melihat perasaan para karyawan, gaya kepemimpinan setiap manajer berbeda-beda, tergantung bagaimana para karyawan menyikapinya, yang pasti bahwa setiap manajer di perusahaan menerapkan gaya kepemimpinannya, agar para karyawan dapat menjalankan segala instruksi yang diberikan, gaya kepemimpinan seorang manajer menjadi faktor pendorong dan pendukung dalam memimpin karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sedangkan skor terendah berada pada indikator saya mempercayai manajer saya dengan skor persentase sebesar 64.64%, hal ini dikarenakan karyawan kurang mendapatkan apresiasi dari manajer, selain itu dalam pengambilan keputusan manajer selalu dilakukan sepihak tidak berkoordinasi dengan karyawan, manajer hanya mementingkan reputasi tanpa memperdulikan para karyawan sehingga kepercayaan karyawan terhadap manajer menjadi menurun.

d. Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja pada PT. B

Rata-rata jawaban responden terhadap variabel kepuasan kerja pada PT. B adalah sebesar 77.58%, hasil rata-rata sebesar 77.58% berada pada kriteria setuju atau tinggi, hal ini berarti adanya kepuasan kerja dari para karyawan saat bekerja diperusahaan. indikator yang memiliki skor tertinggi berada pada indikator mengenai gaji yang saya terima belum dapat mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari, dengan skor persentase sebesar 79.34%, hal ini menandakan bahwa gaji yang ditetapkan perusahaan merupakan salah satu sumber kepuasan bagi karyawan. karyawan yang bekerja di perusahaan pada dasarnya mempunyai serangkaian kebutuhan yang harus dipenuhi. gaji yang diterima setiap bulan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan primer sehari-hari. karyawan pada umumnya mengharapkan gaji yang ditetapkan secara adil dan memadai untuk mencukupi kebutuhan setiap bulannya, dalam hal ini gaji yang diterima karyawan belum dapat mencukupi kebutuhan lainnya, gaji hanya mencukupi pada kebutuhan primer saja, sehingga menjadi pemicu kurang bersemangatnya karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat produktivitas perusahaan, sedangkan skor terendah berada pada indikator lingkungan kerja diperusahaan sangat menarik, sehingga dapat

menginspirasi saya dalam bekerja, dengan persentase sebesar 76.29%, hal ini faktor lingkungan kerja yang kurang baik, dimana dalam divisi casting kondisi lingkungan kerja sangat panas karena pada divisi ini tempat peleburan baja dicetak menjadi produk jadi.

e. Tanggapan Responden Mengenai Intensi Keluar Pada Pt.B

Rata-Rata jawaban responden terhadap variabel intensi keluar pada pt. b adalah sebesar 53.51%, hasil rata-rata sebesar 53.51% berada pada kriteria ragu-ragu atau cukup, hal ini berarti keinginan karyawan untuk berhenti bekerja diperusahaan berada pada keadaan cukup, kebutuhan utama seorang karyawan tidak terlalu terkait dengan uang, namun lebih terkait dengan bagaimana dia diperlakukan dan dihargai, para manajer bisa membuat karyawan stres dengan cara yang berbeda-beda, misalnya dengan terlalu mengontrol, terlalu curiga, terlalu mencampuri, sok tahu, dan terlalu mengecam. setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. indikator yang memiliki skor tertinggi berada pada indikator mengenai saya memiliki pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan saya dengan persentase skor sebesar 55.50%, hal ini dikarenakan adanya ketidakpuasan bekerja diperusahaan juga ingin mencari tantangan baru diperusahaan lain, sedangkan skor terendah berada pada indikator saat ini, saya bersemangat mencari pekerjaan lain dengan persentase skor sebesar 49.80%, hal ini disebabkan karena sulitnya karyawan mendapatkan pekerjaan yang baru mengakibatkan mengurungkan niatnya untuk meninggalkan kerja diperusahaan, akan tetapi hal ini berdampak pada semangat kerja dan kepuasan kerja yang menurun, sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang menurun pula bagi perusahaan.

B. Hasil Analisis Data pada PT. A

Berikut hasil analisis data yang terdiri dari model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) pada PT. A.

1. Hipotesis I: Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepercayaan terhadap Atasan pada PT. A

Hasil koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0.414, untuk nilai *t-statistic* sebesar 3.624 dengan *pvalue* nya sebesar 0.000, selanjutnya dibandingkan dengan ttabel dengan probabilitas 5% dan $df=51-2=49$, maka diperoleh hasil ttabel sebesar 2.010, dikarenakan hasil $tstatistik > ttabel$ ($3.624 > 2.010$) dan *pvalue* ($0.000 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti dalam penelitian ini terdapat pengaruh keadilan distributif terhadap kepercayaan kepada atasan pada PT. A.

2. Hipotesis 2: Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepercayaan kepada Atasan pada PT. A

Hasil koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0.592, untuk nilai *t-statistic* sebesar 5.231 dengan *pvalue* nya sebesar 0.000, selanjutnya dibandingkan dengan *t* tabel dengan probabilitas 5% dan $df=51-2=49$, maka diperoleh hasil *t* tabel sebesar 2.010, dikarenakan hasil *t* statistik > *t* tabel ($5.231 > 2.010$) dan *pvalue* ($0.000 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti dalam penelitian ini terdapat pengaruh keadilan keadilan prosedural terhadap kepercayaan kepada atasan pada PT. A.

3. Hipotesis 3: Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja pada PT. A

Hasil koefisien jalur yang diperoleh sebesar -0.182, untuk nilai *t-statistic* sebesar 0.844 dengan *pvalue* nya sebesar 0.399, selanjutnya dibandingkan dengan *t* tabel dengan probabilitas 5% dan $df=51-2=49$, maka diperoleh hasil *t* tabel sebesar 2.010, dikarenakan hasil *t* statistik < *t* tabel ($0.844 < 2.010$) dan *pvalue* ($0.399 > 0.05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak, maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak, yang berarti dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pada PT. A.

4. Hipotesis 4: Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja pada PT. A

Hasil koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0.319, untuk nilai *t-statistic* sebesar 1.442 dengan *pvalue* nya sebesar 0.150, selanjutnya dibandingkan dengan *t* tabel dengan probabilitas 5% dan $df=51-2=49$, maka diperoleh hasil *t* tabel sebesar 2.010, dikarenakan hasil *t* statistik < *t* tabel ($1.442 < 2.010$) dan *pvalue* ($0.150 > 0.05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak, maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak, yang berarti dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.

5. Hipotesis 5: Pengaruh Kepercayaan kepada Atasan terhadap Intensi Keluar pada PT. A

Hasil koefisien jalur yang diperoleh sebesar -0.285, untuk nilai *t-statistic* sebesar 2.232 dengan *pvalue* nya sebesar 0.026, selanjutnya dibandingkan dengan *t* tabel dengan probabilitas 5% dan $df=51-2=49$, maka diperoleh hasil *t* tabel sebesar 2.010, dikarenakan hasil *t* statistik > *t* tabel ($2.232 > 2.010$) dan *pvalue* ($0.026 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hasil koefisien jalur didapatkan hasil yang negatif, maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti dalam penelitian ini terdapat pengaruh yang berlawanan arah antara kepercayaan kepada atasan terhadap intensi keluar.

6. Hipotesis 6: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar pada PT. A

Hasil koefisien jalur yang diperoleh sebesar -0.461, untuk nilai *t-statistic* sebesar 3.919 dengan *pvalue* nya sebesar 0.000, selanjutnya dibandingkan dengan *t* tabel dengan probabilitas 5% dan $df=51-2=49$, maka diperoleh hasil *t* tabel

sebesar 2.010, dikarenakan hasil $t_{statistik} > t_{tabel}$ ($3.919 > 2.010$) dan p_{value} ($0.000 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hasil koefisien jalur didapatkan hasil yang negatif, maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti dalam penelitian ini terdapat pengaruh yang berlawanan arah antara kepuasan kerja terhadap intensi keluar. Dari hasil pengujian hipotesis, maka diperoleh hasil pengaruh tidak langsung dan total pengaruh antara variabel pada PT. A, berdasarkan hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil bahwa dekomposisi pada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening, maka diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap intensi keluar melalui kepercayaan terhadap atasan, hal ini dibuktikan melalui hasil p_{value} sebesar $0.032 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada hasil PT.A ini, variabel kepercayaan merupakan variabel intervening yang mempengaruhi hubungan antara variabel keadilan prosedural terhadap intensi keluar dengan besaran pengaruhnya sebesar 0.169 atau 16.9%.

Tabel 1
Indirect dan Total Effect pada PT. A

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P values
Keadilan Distributif -> Kepercayaan Terhadap Atasan -> Intensi Keluar	0.118	1.762	0.079
Keadilan Prosedural -> Kepercayaan Terhadap Atasan -> Intensi Keluar	0.169	2.152	0.032
Keadilan Distributif -> Kepuasan Kerja -> Intensi Keluar	0.084	0.822	0.412
Keadilan Prosedural -> Kepuasan Kerja -> Intensi Keluar	-0.147	1.320	0.187

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2020

C. Hasil Analisis Data pada PT. B

Berikut hasil analisis data yang terdiri dari model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) pada PT. B.

1. Hipotesis I: Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepercayaan terhadap Atasan pada PT. B

Hasil koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0.422, untuk nilai $t_{statistic}$ sebesar 4.023 dengan p_{value} nya sebesar 0.000, selanjutnya dibandingkan dengan t_{tabel} dengan probabilitas 5% dan $df=151-2=149$, maka diperoleh hasil t_{tabel} sebesar 1.976, dikarenakan hasil $t_{statistik} > t_{tabel}$ ($4.023 > 1.976$) dan p_{value} ($0.000 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti dalam penelitian ini terdapat pengaruh keadilan distributif terhadap kepercayaan kepada atasan pada PT. B.

2. Hipotesis 2: Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepercayaan kepada Atasan pada PT. B

Hasil koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0.307, untuk nilai *t-statistic* sebesar 2.764 dengan *pvalue* nya sebesar 0.006, selanjutnya dibandingkan dengan *t* tabel dengan probabilitas 5% dan $df=151-2=149$, maka diperoleh hasil *t* tabel sebesar 1.976, dikarenakan hasil $t_{statistik} > t_{tabel}$ ($2.764 > 1.976$) dan *pvalue* ($0.006 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti dalam penelitian ini terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap kepercayaan kepada atasan pada PT. B.

3. Hipotesis 3: Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja pada PT. B

Hasil koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0.381, untuk nilai *t-statistic* sebesar 4.823 dengan *pvalue* nya sebesar 0.000, selanjutnya dibandingkan dengan *t* tabel dengan probabilitas 5% dan $df=151-2=149$, maka diperoleh hasil *t* tabel sebesar 1.976, dikarenakan hasil $t_{statistik} > t_{tabel}$ ($4.823 > 1.976$) dan *pvalue* ($0.000 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti dalam penelitian ini terdapat pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pada PT. B.

4. Hipotesis 4: Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja pada PT. B

Hasil koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0.509, untuk nilai *t-statistic* sebesar 6.633 dengan *pvalue* nya sebesar 0.000, selanjutnya dibandingkan dengan *t* tabel dengan probabilitas 5% dan $df=151-2=149$, maka diperoleh hasil *t* tabel sebesar 1.976 dikarenakan hasil $t_{statistik} > t_{tabel}$ ($6.633 > 1.976$) dan *pvalue* ($0.000 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti dalam penelitian ini terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pada PT. B.

5. Hipotesis 5: Pengaruh Kepercayaan kepada Atasan terhadap Intensi Keluar pada PT. B

Hasil koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0.165, selanjutnya dibandingkan dengan *t* tabel dengan probabilitas 5% dan $df=151-2=149$, maka diperoleh hasil *t* tabel sebesar 1.976, dikarenakan hasil $t_{statistik} < t_{tabel}$ ($1.391 < 1.976$) dan *pvalue* ($0.165 > 0.05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak, hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak, yang berarti dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh Kepercayaan kepada Atasan terhadap intensi keluar pada PT. B.

6. Hipotesis 6: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar pada PT. B

Hasil koefisien jalur yang diperoleh sebesar -0.521, untuk nilai *t-statistic* sebesar 5.875 dengan *pvalue* nya sebesar 0.000, selanjutnya dibandingkan dengan *t* tabel dengan probabilitas 5% dan $df=151-2=149$, maka diperoleh hasil *t* tabel sebesar 1.976, dikarenakan hasil $t_{statistik} > t_{tabel}$ ($5.875 > 1.976$) dan

pvalue ($0.000 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hasil koefesien jalur didapatkan hasil yang negatif, maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti dalam penelitian ini terdapat pengaruh yang berlawanan arah antara kepuasan kerja terhadap intensi keluar pada PT. B.

Dari hasil pengujian hipotesis, maka diperoleh hasil pengaruh tidak langsung dan total pengaruh antara variabel pada PT. B, berdasarkan hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2
Indirect dan Total Effect pada PT. B

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P values
Keadilan Distributif -> Kepercayaan Terhadap Atasan -> Intensi Keluar	0.056	1.324	0.186
Keadilan Prosedural -> Kepercayaan Terhadap Atasan -> Intensi Keluar	0.041	1.085	0.279
Keadilan Distributif -> Kepuasan Kerja -> Intensi Keluar	-0.198	3.450	0.001
Keadilan Prosedural -> Kepuasan Kerja -> Intensi Keluar	-0.265	4.639	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2020

Berdasarkan tabel diatas, hasil dekomposisi pada pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent melalui variabel intervening, maka diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh keadilan distributif dan prosedural melalui kepuasan kerja, hal ini dibuktikan melalui hasil *p-value* masing-masing uji < 0.05 , sehingga dapat disimpulkan bahwa pada hasil PT. B ini, variabel kepuasan kerja merupakan variabel intervening yang mempengaruhi hubungan antara variabel keadilan prosedural terhadap intensi keluar dengan besaran pengaruhnya sebesar 0.463 atau 46.3%.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepercayaan kepada atasan baik pada PT. A maupun PT. B. Berbeda dengan PT. B, pada PT. A keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang berlawanan arah terhadap intensi keluar pada PT. A. Sedangkan pada PT. B, Kepercayaan kepada atasan tidak memiliki pengaruh terhadap intensi keluar, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang berlawanan arah terhadap intensi keluar

BIBLIOGRAFI

- Dirks, Kurt T., & Ferrin, Donald L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- Durrani, Ahmad Bemisal, Cheema, Sadia, Khokhar, M. Fayyaz, & Pasha, Ahmad Tisman. (n.d.). *Exploring the Relationship of Organizational Justice with Employee Satisfaction and Employee's Commitment*.
- Kennedy, Frances A., Kohlmeyer, James M., & Parker, Robert J. (2009). The roles of organizational justice and trust in a gain-sharing control system. In *Advances in accounting behavioral research*. Emerald Group Publishing Limited.
- Saridawati. (2018). Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Atmoni Shamasta Prezki. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 3, No.9 Se, 107.