

## HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KEADILAN ORGANISASI DENGAN SEMANGAT KERJA PADA PEGAWAI DIVISI PRODUKSI PDAM DELTA TIRTA SIDOARJO

**Fitri Inayah**

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA, Email: fitriinayah@mhs.unesa.ac.id

**Riza Noviana Khoirunnisa**

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA, Email: rizakhoirunnisa@unesa.ac.id

### Abstrak

Semangat kerja adalah perasaan yang menyebabkan kesediaan pegawai untuk bekerja sama dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan giat sehingga pekerjaannya dapat dikerjakan dengan lebih cepat serta lebih baik ditunjukkan dengan adanya disiplin dan gairah kerja pegawai. Keadilan organisasi adalah suatu bentuk evaluasi pegawai terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya berupa proses dan hasil dalam pemberian penghargaan yang adil sehingga muncul adanya keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional didalam organisasi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja pada pegawai divisi produksi PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling* jenuh, dengan jumlah subjek yaitu 105 pegawai divisi produksi PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis korelasi *pearson product moment*. Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) yaitu sebesar 0,00 yang diartikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja. Hubungan kedua variabel bersifat positif yang menjelaskan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap keadilan organisasi, maka semakin tinggi pula semangat kerja.

**Kata Kunci:** Persepsi, Keadilan Organisasi, Semangat Kerja, Divisi Produksi.

### Abstract

*The spirit of work is a feeling that causes the willingness of employees to work together in carrying out a work with enthusiasm so that the work can be done more quickly and better demonstrated by the existence of discipline and passionate employees. Organizational justice is a form of employee evaluation of decisions taken by their superiors in the form of processes and results in fair awards so that there appears to be distributive justice, procedural justice and interactional justice within the organization. The purpose of this research is to examine the relationship between perceptions of organizational justice and spirit at work on production department employees at PDAM Delta Tirta Sidoarjo. This research used quantitative research methods. The sampling technique is using saturated sampling, with 105 production department employees at PDAM Delta Tirta Sidoarjo for sample. The data analysis techniques is pearson product moment correlation. The results of data analysis show that the significant value is smaller than 0.05 ( $p < 0.05$ ) which is equal to 0.00 which means that there is a significant relationship between perceptions of organizational justice and spirit at work. The relationship between the two variables is positive which explains that the higher the perceptions of organizational justice, the higher the spirit at work.*

**Keywords:** Perception, Organizational justice, Spirit at Work, Production Department.

### PENDAHULUAN

Perusahaan daerah air minum (PDAM) kota Sidoarjo merupakan perusahaan milik daerah yang bergerak dalam pelayanan jasa penyediaan air bersih bagi masyarakat Sidoarjo. PDAM selain berfungsi mengemban pelayanan masyarakat Sidoarjo juga tidak terlepas dari unsur profit yang akan digunakan untuk berkontribusi terhadap pendapatan daerah. Perusahaan dapat mengemban fungsi tersebut apabila memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam perusahaan. Sumber daya manusia berfungsi sebagai perencana,

pelaksana, dan pengendali setiap kegiatan organisasi (Sulistiyono,2016).

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur paling penting dalam perusahaan yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi (Darmawan,2008). Perusahaan dituntut untuk memperhatikan serta mengutamakan pengembangan terhadap pegawainya untuk memperoleh keefektifitasan dalam perusahaan. Keefektifitasan akan berdampak pada produktivitas yang dihasilkan perusahaan begitupun berdampak pada kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai.

PDAM Delta Tirta Sidoarjo merupakan salah satu instansi pemerintah BUMD. Menurut Anggraini & Rahardjo (2016), masyarakat yang bekerja di instansi pemerintah memiliki anggapan bahwa pekerjaannya mudah dan hal inilah yang kemudian membuat pegawai tidak memaksimalkan pekerjaannya yang akan berdampak pada produktivitas perusahaan yang menurun. Berdasarkan adanya anggapan tersebut, pihak perusahaan dituntut untuk mampu memotivasi pegawai dan membuat pegawai merasa dihargai atas prestasi kerja yang diberikan dan diharapkan pekerjaan akan terlaksana dengan hasil yang memuaskan.

Berdasarkan catatan PU/BPSPAM 2018, kinerja PDAM dari tahun 2012 hingga tahun 2017, perkembangan kinerja PDAM pada tahun 2012 sebesar 91 %, di tahun 2013 sebesar 91 %, di tahun 2014 sebesar 89 %, tahun 2015 sebesar 77 %, tahun 2016 sebesar 91 %, dan ditahun 2017 sebesar 85 % (*Company profile* PDAM Sidoarjo, 2018). Berdasarkan data perkembangan kinerja PDAM 2018, PDAM Sidoarjo tidak mengalami perkembangan yang berarti padahal di era revolusi industri ini berbagai macam perusahaan turut bersaing untuk meningkatkan produktivitasnya. Produktivitas perusahaan berhubungan dengan kinerja yang diberikan oleh pegawai kepada perusahaannya.

Kinerja perusahaan adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dari pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada dasarnya, perusahaan dapat mendapat hasil optimal apabila pegawai yang bekerja dalam perusahaan tersebut bekerja dengan giat. Pegawai bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya yang didukung oleh pendapat Wibowo (2012) bahwa organisasi berfungsi sebagai salah satu tempat untuk bekerja dan memenuhi harapan pegawai dalam mencapai suatu kemajuan pada hidupnya. Seorang pegawai memiliki motif yang berbeda dalam menjalankan pekerjaannya, namun secara umum mereka bekerja untuk mendapat imbalan yang sebanding dengan tingkat performansi kerja yang telah diberikan (Budiartha & Wardani, 2005).

Perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik, namun yang terpenting adalah mereka bersedia bekerja dengan giat & berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Hasibuan, 2008). Perasaan senang yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaannya dapat berpengaruh kepada semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini juga didukung oleh pendapat Siswanto (2002) bahwa semangat kerja merupakan suatu keadaan psikologis seseorang yang mampu membuat kesenangan yang akhirnya mampu memotivasi seseorang untuk bekerja lebih baik lagi.

Semangat kerja dan kemauan pegawai untuk bekerja seharusnya ditanamkan dalam diri pegawai supaya perusahaan dapat mencapai produktifitas yang tinggi. Kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tidak ada artinya apabila pegawai tersebut tidak mau bekerja keras dalam menggunakan kemampuan yang mereka miliki dengan optimal. Nitisemito (2003) mendefinisikan semangat kerja sebagai tingkah laku individu dan atau kelompok yang melaksanakan semua pekerjaan dengan

giat, sehingga segala tugas dan pekerjaan yang dijalankan cepat selesai dan hasilnya lebih baik.

Pegawai dengan semangat kerja yang tinggi memiliki beberapa ciri, diantaranya; Pegawai selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja, kepatuhan pegawai pada jam-jam kerja dan kesediaan pegawai untuk bekerja sama dengan teman-teman sekerja maupun dengan atasan mereka demi terwujudnya tujuan bersama, akan tetapi kondisi-kondisi tersebut belum terjadi secara optimal pada pegawai divisi produksi PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Nitisemito (2006) mengungkapkan beberapa indikator mengenai penurunan semangat kerja, diantaranya: penurunan produktivitas kerja, tingkat absensi yang tinggi, tingkat perpindahan yang tinggi, adanya kegelisahan, tuntutan yang seringkali terjadi serta adanya pemogokan.

Berdasarkan informasi yang telah didapat dari Kepala Bagian Umum, menyatakan bahwa semangat kerja pegawai mereka pada akhir tahun 2018 mengalami penurunan. Kepala Bagian Umum mengatakan selama tahun 2018 hingga saat ini tercatat sekitar 30 % pegawai terlambat datang ke kantor setiap bulannya. Pegawai datang terlambat sekitar satu sampai tiga jam, delapan hingga sepuluh kali hari kerja setiap bulannya. Lebih lanjut mereka mengatakan pegawai yang terlambat didominasi oleh divisi produksi. Kepala bagian umum juga mengatakan masih terdapat pegawai divisi produksi yang terlihat sedang beristirahat di mushola dan di kantin kantor padahal waktu istirahat telah selesai. Menurut hasil pengamatan peneliti, pegawai yang bekerja pada divisi produksi juga tidak menggunakan perlengkapan sesuai dengan prosedur keselamatan, kesehatan, dan lingkungan hidup yang telah disediakan oleh perusahaan seperti mengenakan helm, jaket, sepatu boot, dan masker.

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 25 Januari 2019, ditemukan beberapa fenomena mengenai semangat kerja pegawai divisi produksi PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Berikut merupakan hasil wawancara yang dilakukan pada 5 pegawai tetap divisi produksi, pegawai mengeluhkan kurang adanya koordinasi yang baik antar rekan kerja maupun pimpinan. Kurangnya koordinasi dalam melakukan pekerjaan seringkali membuat pegawai harus mengulang pekerjaan yang telah dilakukan. Tingkat efisiensi waktu kerja dari pegawai divisi produksi juga kurang efisien, sehingga prosentase waktu menganggur menjadi lebih besar. Pegawai juga mengatakan kurangnya pengawasan terkait kinerjanya sehingga tidak adanya masukan mengenai pekerjaan yang telah dilakukan. Hal ini membuat pegawai memiliki tingkat tanggungjawab yang rendah terhadap hasil kinerjanya. Selain itu, pimpinan juga tidak memberikan umpan balik terhadap keluhan yang dirasakan oleh pegawai sehingga menimbulkan adanya jarak pemisah yang dapat merenggangkan hubungan pegawai dengan pimpinan dan hubungan antar rekan kerja juga kurang kondusif yang mengakibatkan rendahnya kerja sama pada pegawai. Hal ini yang dapat membuat pegawai kurang memiliki rasa bangga terhadap pekerjaannya, selain itu pegawai juga mendapat beban kerja melebihi tugas yang seharusnya dilakukan. Pegawai beranggapan bahwa pembagian tugas antara pegawai satu dengan pegawai lainnya tidaklah

sebanding. Penambahan beban tugas pegawai tidak disertai oleh adanya penambahan balas jasa, hal ini menjadikan pegawai kurang bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tingkatan semangat kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya *job security*, kesempatan untuk maju, lingkungan kerja, rekan kerja yang menyenangkan, pimpinan, serta kompensasi. Salah satu faktor yang memiliki pengaruh kuat terhadap semangat kerja adalah faktor pimpinan (Kumalasari, 2016). Pemimpin berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang ada dibawah kepemimpinannya. Salah satu fokus utama didalam kepemimpinan yaitu mengenai keadilan didalam sebuah organisasi. Faktor keadilan dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau sanksi yang dapat merangsang terciptanya kepuasan pegawai yang berdampak pada peningkatan kinerja disebuah perusahaan (Palupi, 2014).

Keadilan organisasi penting untuk diperhatikan karena dapat menjadikan pegawai memiliki persepsi yang berbeda dan hal ini tidak terlepas dari cara pemimpin dalam menerapkan keadilan dalam perusahaannya. Keadilan yang diberikan pemimpin menjadi faktor penting yang mendasari terciptanya peningkatan semangat kerja pegawai. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Ann-Marie Rizzo (Faturachman, 2012) yakni, salah satu nilai yang dianggap penting dalam suatu organisasi yaitu keadilan yang menekankan bagaimana *reward*, insentif, pekerjaan, serta sanksi dilakukan secara adil dan proporsional. Hal ini mengingat bahwa setiap individu dipengaruhi oleh persepsi tentang rasa keadilan yang berprinsip sebagai suatu penghargaan atas martabat dan hak yang melekat pada manusia (Pratikna, 2015).

Keadilan didalam perusahaan kurang diperhatikan oleh manajemen sehingga berakibat pada pegawai yang merasa tidak memperoleh keadilan atas kinerjanya (Kumalasari, 2016). Keadilan menjadi faktor penting di masa sekarang ini yang apabila tidak segera diatasi dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Perilaku menyimpang yang ditunjukkan berdasarkan hasil observasi yaitu misalnya; pegawai meninggalkan meja kerjanya saat jam kerja masih berlangsung, pegawai bekerja ketika mendapat perintah saja, dan tidak adanya kerjasama antar pegawai yang seringkali menyebabkan pekerjaan dikerjakan lebih dari satu kali.

Adams (Colquitt, 2015) menekankan keadilan organisasi pada hasil yang dirasakan serta didapatkan pegawai dari perusahaan. Keadilan memiliki suatu nilai dasar yaitu martabat manusia, sehingga prinsip dasar keadilan berupa penghargaan atas martabat dan hak-hak yang melekat padanya. Faturachman (2012) membagi keadilan organisasi menjadi tiga bagian, yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap lima pegawai divisi produksi, empat dari lima pegawai tetap divisi produksi PDAM Delta Tirta Sidoarjo menyatakan bahwa belum merasa mendapatkan keadilan atas pembagian tugas dikarenakan beban tugas yang dikerjakannya melebihi beban tugas yang seharusnya dilakukannya. Selain itu, adanya penambahan beban

kerja yang mereka lakukan tidak disertai dengan adanya penambahan balas jasa yang diterima. Pegawai juga beranggapan bahwa pengawasan terkait kinerjanya belum berjalan dengan baik, mereka menganggap sistem pembagian tugas dan imbalan yang diterima belumlah sebanding dengan beban tugas dan pekerjaan tambahan yang diberikan perusahaan kepada mereka.

Berdasarkan informasi dari Kepala Bagian Umum, PDAM Sidoarjo menentukan besaran imbalan berdasarkan kinerja atau performa dan penentuan imbalan yang didasarkan pada jabatan. Melalui dua pedoman ini terdapat kemungkinan adanya persepsi ketidakadilan yang akan dirasakan pegawai dikarenakan belum adanya pengawasan terkait kinerja masing-masing pegawai. Pengawasan terkait kinerja belum berjalan dengan baik karena PDAM Delta Tirta Sidoarjo belum memiliki sasaran kinerja yang jelas bagi setiap pegawainya. Pegawai berkecenderungan untuk melakukan pekerjaan yang sama setiap harinya dan tidak mengoptimalkan kinerjanya berdasarkan performansi yang dimilikinya. Sasaran kinerja dapat mempengaruhi persepsi pegawai terkait keadilan organisasi dalam hal prosedural, seperti tidak adanya target yang harus dicapai dan kurangnya umpan balik yang semestinya diberikan oleh pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Pegawai satu dengan pegawai lain berkemungkinan memiliki persepsi berbeda mengenai keadilan organisasi yang diterapkan oleh perusahaan.

Salah satu prinsip dasar manajemen adalah bahwa organisasi tidak dapat berfungsi secara efektif kecuali supervisor mengenali dan menghargai perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Kerr dalam Scotter, 2000). Budiarto & Wardani (2005) menyatakan bahwa persepsi keadilan dapat terbentuk apabila pegawai merasa imbalan yang diperolehnya sesuai dengan tingkat performansi yang diberikannya terhadap pekerjaannya. Selain berupa imbalan, keadilan mengenai pembagian tugas dan pekerjaan juga termasuk bagian dari keadilan organisasi. Pegawai yang mempersepsikan adanya ketidakadilan dalam perusahaan berkecenderungan untuk melakukan perlawanan, misalnya penundaan pekerjaan, menyebabkan rekan kerja juga menunda pekerjaan, terlambat datang dan bekerja tidak seharusnya. Sebaliknya, apabila pegawai mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap organisasi seimbang dengan imbalan yang diterima dan merasakan keadilan pada dirinya, maka pegawai tersebut cenderung memberikan reaksi-reaksi positif seperti bekerja dengan optimal (Palupi, 2014).

Perusahaan hendaknya memberikan perhatian terhadap persepsi keadilan yang dirasakan oleh setiap pegawai, karena hal tersebut akan berdampak pada perilaku positif pegawai terhadap pekerjaannya. Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku kerja dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi (Cropanzano et al., 2002). Keadilan organisasional juga ditemukan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja (Suliman & Kathairi, 2013).

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian untuk

mengetahui hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja pada pegawai divisi produksi PDAM Delta Tirta Sidoarjo.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian korelasional, karena tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja pada pegawai divisi produksi PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 105 orang dengan rincian 30 orang pegawai sebagai subjek *try out* dan 105 orang pegawai sebagai subjek penelitian. Peneliti menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Kuesioner disusun berdasarkan skala persepsi terhadap keadilan organisasi dan skala semangat kerja. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *korelasi pearson product moment*, dimana teknik tersebut digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang signifikan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja. Persyaratan analisis statistik parametrik yaitu uji asumsi yang meliputi uji normalitas dan uji linieritas. Keseluruhan teknik analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS 23.0 *for windows*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Uji normalitas dilakukan guna menguji apakah data penelitian memiliki distribusi normal atau tidak. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa variabel semangat kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,2, dan variabel persepsi terhadap keadilan organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,075. Nilai signifikansi dari kedua variabel tersebut lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut berdistribusi normal.

Uji linieritas dilakukan untuk menguji asumsi bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu persepsi terhadap keadilan organisasi dengan variabel terikat yaitu semangat kerja memiliki model linier. Hasil uji linieritas menunjukkan bahwa variabel semangat kerja dengan persepsi terhadap keadilan organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel semangat kerja dan persepsi terhadap keadilan organisasi berhubungan secara linier.

Uji hipotesis bertujuan untuk melihat sejauh mana arah dan hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas. Berdasarkan hasil pengujian korelasi *pearson product moment* diperoleh nilai signifikansi menunjukkan nilai sebesar 0,000 sehingga nilai  $p$  kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) dengan demikian H1 diterima dan H0 ditolak.

**Tabel 1. Hasil Korelasi *Product Moment***

		Komitmen Organisasi	Iklim Organisasi
Persepsi Keadilan Organisasi	<i>Pearson Correlation</i>	1	,739**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000
	<i>N</i>	75	75
Semangat Kerja	<i>Pearson Correlation</i>	,739**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	
	<i>N</i>	75	75

\*\**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Tabel tersebut menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja pada pegawai divisi produksi PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Nilai  $r$  menunjukkan angka sebesar 0,739 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel persepsi terhadap keadilan organisasi memiliki korelasi yang kuat dengan variabel semangat kerja dan bersifat positif, yang berarti hubungan antara kedua variabel berjalan searah.

Nilai  $r$  sebesar 0,739 menunjukkan bahwa variabel semangat kerja dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan organisasi sebesar 73,9%, sedangkan 26,1% semangat kerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 105 pegawai divisi produksi PDAM Delta Tirta Sidoarjo, diperoleh hasil analisis data dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* yang menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical product and service solution*) versi 23.0 *for windows*. Hasil nilai signifikan korelasi antara variabel persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) yang memiliki arti bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang signifikan. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis pada penelitian ini yaitu “terdapat hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja pada pegawai divisi produksi PDAM Delta Tirta Sidoarjo” dapat diterima.

Hasil nilai koefisien korelasi ( $r$ ) menunjukkan nilai sebesar 0,739 sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja tergolong korelasi yang kuat dan memiliki pola hubungan yang searah (positif). Pola hubungan searah yang dimaksud adalah jika semakin tinggi tingkat persepsi terhadap keadilan organisasi maka semakin tinggi pula semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai. Sebaliknya, jika semakin rendah tingkat persepsi terhadap keadilan organisasi maka semakin rendah pula semangat kerja pegawai.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa setiap pegawai memiliki berbagai tingkat semangat kerja yang berbeda. Hal ini ditunjukkan dari hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan uji statistik deskriptif yang diperoleh nilai standar deviasi untuk variabel semangat kerja sebesar 14,25. Nilai standar deviasi

sebesar 14,25 menunjukkan bahwa data beragam, terdapat pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi, sedang, maupun semangat kerja yang rendah. Pegawai dengan semangat kerja yang tinggi memiliki beberapa ciri yaitu ; Pegawai selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja, kepatuhan karyawan pada jam-jam kerja dan kesediaan pegawai untuk bekerja sama dengan teman-teman sekerja maupun dengan atasan mereka demi terwujudnya tujuan bersama sedangkan pegawai dengan semangat kerja rendah, biasanya terlihat dari cara pegawai dalam mengerjakan tugasnya yang tidak bergairah, terlambat datang, serta tidak ingin bekerja sama dalam menyelesaikan tugas yang ada (Nitisemito, 2006).

Berdasarkan hasil perolehan perhitungan data penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja pada pegawai divisi produksi PDAM Delta Tirta Sidoarjo bersifat positif dan signifikan. Hasil uji deskripsi data dengan jumlah pegawai sebanyak 75 orang menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel persepsi terhadap keadilan organisasi sebesar 130,95 dan skor rata-rata variabel semangat kerja sebesar 158,28. Skor terendah yang dicapai pegawai untuk skala persepsi terhadap keadilan organisasi sebesar 126 dan skor tertinggi sebesar 189. Skor terendah yang dicapai pegawai untuk skala semangat kerja sebesar 107 dan skor tertinggi sebesar 160. Hasil perhitungan statistik deskriptif kedua variabel memiliki perbedaan dan variabel persepsi terhadap keadilan organisasi selalu menunjukkan skor yang lebih tinggi dibandingkan variabel semangat kerja dikarenakan indikator serta aitem skala persepsi terhadap keadilan organisasi lebih banyak jika dibandingkan dengan aitem dari skala semangat kerja.

Berdasarkan hasil data penelitian yang telah dilakukan, terdapat aspek-aspek yang memiliki kontribusi lebih rendah jika dibandingkan dengan aspek lainnya pada variabel semangat kerja maupun persepsi terhadap keadilan organisasi. Nilai rata-rata pada variabel semangat kerja, diantaranya aspek kerjasama nilai rerata sebesar 207,07 kemudian aspek kegairahan nilai reratanya sebesar 213,62, dan untuk aspek kedisiplinan nilai reratanya sebesar 219. Nilai rata-rata yang diperoleh pada setiap aspek menunjukkan bahwa aspek kerjasama merupakan aspek yang bernilai paling rendah dibanding dengan aspek lainnya, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya dari Megawati (2014) yang menunjukkan bahwa semangat kerja rendah berkaitan dengan kekecewaan, keengganan, serta kekurangan dukungan yang diberikan kepada pegawai dalam penyelesaian tugasnya. Dukungan yang diperlukan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya berupa adanya hubungan interpersonal baik antar rekan kerja maupun dengan atasan yang dapat memberikan kepuasan secara emosional sehingga pegawai termotivasi untuk dapat meningkatkan semangat kerjanya. Pegawai yang merasa kurang dalam bekerja sama dapat menurunkan loyalitasnya terhadap pekerjaan yang sudah menjadi tugasnya dan hal tersebut dapat menurunkan kinerja pegawai (Majorsy,2007). Berdasarkan hasil tersebut, sesuai dengan kondisi yang ada di perusahaan, dimana

terdapat kesenjangan antara pegawai satu dengan lainnya terkait wewenang dan tugas sehingga pegawai yang tidak berkoordinasi dengan rekan kerjanya ataupun dengan atasan memungkinkan mengulang pekerjaan yang telah dikerjakannya. Perusahaan akan memperoleh hasil yang lebih baik jika dapat meningkatkan semua aspek pada semangat kerja karena masing-masing aspek mengandung peran yang berbeda dalam meningkatkan semangat kerja pegawai secara keseluruhan.

Nilai rata-rata variabel persepsi keadilan organisasi, diantaranya aspek persepsi keadilan distributif dengan nilai rerata sebesar 199,84, kemudian aspek persepsi keadilan prosedural dengan nilai rerata sebesar 202,84, dan aspek persepsi keadilan interaksional yang memperoleh nilai rerata sebesar 177,6. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rerata nilai yang paling tinggi terdapat pada aspek keadilan prosedural, dimana subyek merasa telah diperlakukan adil dalam hal penerapan prosedur yang diberlakukan oleh perusahaan. Sebaliknya, nilai rerata yang paling rendah terdapat pada aspek keadilan interaksional, hal tersebut menunjukkan bahwa subjek merasa belum diperlakukan adil oleh perusahaannya terutama berkaitan dengan interaksi dengan atasan.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa aspek persepsi keadilan prosedural memiliki nilai rata-rata tertinggi jika dibandingkan dengan aspek lainnya sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Colquitt et al (dalam Heslin & Walle, 2009) yang mengutamakan penelitiannya pada keadilan prosedural dikarenakan keadilan ini memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan. Keadilan prosedural dapat mempengaruhi beberapa hal seperti; komitmen organisasi, kepuasan kerja, kepercayaan terhadap manajemen, dan kinerja (Colquitt et al, 2015). Sebaliknya, apabila pegawai tidak merasakan adanya keadilan prosedural yang diberikan perusahaan terhadapnya, pegawai akan berusaha meminimalkan ketidakadilan tersebut dalam berbagai cara seperti beresiko menurunkan kinerja yang diberikannya (Riggio,2009).

Keadilan organisasi memiliki hubungan positif dengan semangat kerja dimana keadilan organisasi selalu mendukung tingkat semangat kerja pegawai dalam suatu organisasi, hal ini dikarenakan seorang pegawai memiliki motif yang berbeda dalam menjalankan pekerjaannya, namun secara umum mereka bekerja untuk mendapat imbalan yang sebanding dengan tingkat performansi kerja yang telah diberikan (Budiarto & Wardani, 2005). Perusahaan yang mampu menerapkan sistem yang adil bagi pegawainya seperti memberikan upah sesuai dengan deskripsi pekerjaannya, memberikan kompensasi tepat waktu, melibatkan pegawai dalam proses pembuatan keputusan, dan mendengarkan pendapatnya akan menjadikan pegawai merasa dihargai oleh perusahaan yang akan mampu menjadikan pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika pegawai tidak ikut terlibat dalam proses pembuatan keputusan, pegawai diharuskan mengikuti peraturan tanpa diberi kesempatan menyampaikan pendapatnya, hal tersebut dapat membuat pegawai merasa tidak dihargai dan

kurang diperhatikan oleh perusahaan yang akan menimbulkan sikap tidak peduli terhadap perusahaan yang akan berdampak pada kinerjanya yang menurun.

Salah satu aspek persepsi terhadap keadilan distributif menurut Faturochman (2012) yaitu mengenai kebutuhan, yang merupakan persepsi pegawai terhadap kemampuan perusahaan dalam membalas jasa atas hasil kerja pegawai berdasar pada kebutuhan setiap pegawai sebagai seorang manusia. Aspek kebutuhan memiliki hubungan erat dengan aspek semangat kerja, hal tersebut didukung oleh pendapat Pratikna (2015) yang menyatakan bahwa setiap tindakan individu dipengaruhi oleh adanya motif tertentu untuk dapat memenuhi kebutuhannya, oleh karena itu persepsi tentang rasa keadilan berperan penting dalam pemenuhan kebutuhan karena berperan sebagai suatu penghargaan atas martabat dan hak hak yang melekat pada individu. Pegawai dengan kebutuhan yang terpenuhi akan memiliki semangat kerja tinggi dan sebaliknya apabila kebutuhan tidak terpenuhi maka semangat kerja pegawai akan rendah.

Keadilan prosedural adalah suatu bentuk prosedur dan proses sosial yang berupa komponen dan aturan yang bersifat universal didalam suatu perusahaan (Faturochman,2012). Keadilan prosedural mengacu pada keadilan yang diberikan perusahaan dalam proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk membuat keputusan. Perusahaan yang memiliki prosedur yang adil dalam melaksanakan organisasi dapat membuat pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi karena peraturan maupun prosedur digunakan untuk kepentingan bersama.

Selanjutnya adalah keadilan interaksional, keadilan ini berhubungan dengan cara pemimpin berperilaku terhadap pegawai. Keadilan interaksional yang baik dapat dilihat dari bagaimana cara pegawai dalam menyikapi pemimpinnya. Proses antara sumber dan penerima keadilan digambarkan seperti adanya kesopanan, kejujuran, dan rasa hormat pegawai kepada pemimpin apabila ia merasa memperoleh keadilan. Semakin baik hubungan antara pemimpin dan pegawai maka semakin baik pula semangat pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

Penelitian lain yang sejenis dengan penelitian ini adalah penelitian dari (Kumalasari,2016), hanya saja penelitian ini akan mengungkap seluruh aspek dari keadilan organisasi seperti; keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional sedangkan penelitian dari (Kumalasari,2016) hanya mengungkap pengaruh persepsi keadilan distributif terhadap semangat kerja pegawai. Penelitian dari (Kumalasari,2016) menyatakan dengan memiliki persepsi yang positif terhadap keadilan distributif maka akan meningkatkan semangat kerjanya. Sebaliknya jika seseorang memiliki persepsi terhadap keadilan distributif yang rendah maka akan mempengaruhi atau bahkan menurunnya semangat kerja pegawai dalam bekerja.

Penelitian dengan judul hubungan antara persepsi keadilan distributif dengan semangat kerja pada tenaga kependidikan FIP UNESA oleh Kumalasari (2016), bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan antara persepsi keadilan distributif dengan semangat kerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan

positif antara persepsi keadilan distributif dengan semangat kerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,764.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini menunjukkan pemahaman yang baru mengenai hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja. Pegawai yang memiliki persepsi positif terhadap keadilan organisasi, maka akan meningkatkan kualitasnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan (Pratikna,2015). Penelitian ini hanya terbatas untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja. Penelitian mengenai persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja pada pegawai divisi produksi ini diperoleh hasil dengan arah hubungan yang positif, hal ini dibuktikan dengan hasil nilai koefisien korelasi atau nilai  $r$  sebesar 0,739. Nilai korelasi 0,739 menunjukkan bahwa 73,9 % semangat kerja dapat dibentuk oleh persepsi terhadap keadilan organisasi dan 26,1 % dapat dibentuk oleh faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Semangat kerja dibentuk oleh faktor persepsi terhadap keadilan organisasi sebesar 73,9 %, oleh karena itu pihak perusahaan diharapkan dapat menciptakan persepsi pegawai yang positif mengenai keadilan organisasi agar pegawai memiliki semangat untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa hubungan korelasi antara variabel persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja masuk dalam kategori kuat. Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa hipotesis penelitian diterima yaitu terdapat hubungan antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan semangat kerja pada pegawai divisi produksi PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Kedua variabel memiliki hubungan yang signifikan dan bersifat positif. Hal ini berarti apabila persepsi terhadap keadilan organisasi tinggi maka semangat kerja pegawai juga tinggi. Sebaliknya, apabila persepsi terhadap keadilan organisasi rendah, maka semangat kerja akan rendah pula.

### **Saran**

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti berdasarkan hasil penelitian yang dapat dijadikan pertimbangan yaitu :

#### **1. Bagi Subjek Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pegawai mengenai sejauhmana persepsi mereka terhadap keadilan organisasi dan dapat menjadi alat ukur bagi pegawai atas semangat kerja yang dimilikinya untuk perusahaan ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai adalah dengan meningkatkan pemahaman terkait dengan penerimaan segala sumber daya organisasi yang didistribusikan kepada pegawai supaya tercipta persepsi positif mengenai keadilan yang ada didalam perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan koreksi dan referensi bagi perusahaan dalam meningkatkan produktifitasnya. Penelitian ini tidak hanya untuk memberikan informasi mengenai gambaran umum persepsi terhadap keadilan organisasi dan semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai saja namun juga membuktikan bahwa semangat kerja pegawai yang menurun dapat diperbaiki apabila perusahaan dapat memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi salah satunya dengan menyusun strategi keadilan organisasi dan pentingnya semangat kerja dalam perusahaan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini hanya menekankan pada variabel persepsi terhadap keadilan organisasi yang berpengaruh terhadap semangat kerja. Sebagai kelanjutan dari penelitian ini, peneliti berharap untuk dapat menggali lebih dalam terkait variabel dan faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja pegawai maupun pada individu lainnya. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja antara lain *job security*, kesempatan untuk maju, lingkungan kerja, rekan kerja yang menyenangkan, dan imbalan atau kompensasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, M & Rahardjo, M. (2016). Peran keadilan prosedural, kepercayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB). *Management*, 5(4) 1-14.
- Budiarto & Wardani (2005). Peran keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional perusahaan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan. *Psychology*, 3(2).
- Colquitt, A., Lepine A., Wesson M. (2015). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Education.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A., & Chen, P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and organization management*. 27(3) pp324-335.
- Darmawan. (2008). *Kebutuhan dasar manusia*. Jakarta: Salemba Medika.
- Divisi Kepegawaian. (2018). *Company profile PDAM Delta Tirta Sidoarjo*. Sidoarjo: PDAM Delta Tirta Sidoarjo.
- Faturochman. (2012). *Keadilan: Perspektif psikologi*. Jogjakarta: UPF Psikologi Gadjah Mada & Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen, dasar, pengertian dan masalah*. Edisi revisi cetakan 7. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heslin, P. & Walle. (2009). Performance appraisal procedural justice : The role of a manager's implicit person theory. *Journal of management*, 20 (10), 1-20.
- Kumalasari, N. (2016). Hubungan antara persepsi keadilan distributif dengan semangat kerja pada tenaga kependidikan FIP Unesa. *Skripsi tidak dipublikasikan*.
- Majorsy. (2007). Kepuasan kerja, semangat kerja dan komitmen organisasional pada staff pengajar Universitas Gunadarma. *Psychology*, 1 (1).
- Megawati, Nia. (2014). Hubungan antara dukungan sosial dengan semangat kerja dalam berorganisasi pada pengurus osis SMA. *Psychology*, 2(3).
- Nitisemito, A. (2003). *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Palupi, M. (2014). Pengaruh keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi karyawan swasta di daerah istimewa Yogyakarta (diy) dengan kepuasan karir sebagai variabel mediasi. *Management* 11(2).
- Pratikna, R. (2015). Leader member exchange sebagai pemoderator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap persepsi tentang rasa keadilan organisasional. *Psikologi*, 19 (2), 105-114.
- Riggio, R. E. (2009). *Introduction to industrial / organizational psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Scotter J.R., Cross C. T., Motowidlo S. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Applied Psychology*, 85(4) pp 526-535.
- Siswanto, S. (2002). *Manajemen tenaga kerja indonesia pendekatan administrasi dan operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suliman, A & Kathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries the case of the UAE. *Emerald insight employee relations*, 35(1) pp 98-115.
- Sulistiyono, M. (2016). *Sistem penunjang keputusan untuk seleksi calon guru*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. (2012). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.