

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Pada bab lima ini akan disampaikan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Demikian akan disampaikan implikasi manajerial, saran dan dipaparkan keterbatasan penelitian serta saran mengenai apa saja yang perlu ditingkatkan dan kekurangan-kekurangan yang perlu dilakukan untuk penelitian selanjutnya.

#### **5.1. Kesimpulan**

Pada hasil penelitian ini, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam variabel keadilan distributif, nilai mean pada analisis deskriptif berada dalam kategori tinggi sebesar 3,62. Hasil dari keseluruhan data yang diperoleh, maka hasil regresi menunjukkan variabel keadilan distributif memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.
2. Dalam variabel keadilan prosedural, nilai mean pada analisis deskriptif berada dalam kategori tinggi sebesar 3,36. Hasil regresi menunjukkan variabel keadilan prosedural memiliki pengaruh yang tidak signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* , sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini tidak diterima.

3. Dalam variabel keadilan interaksional, nilai mean pada hasil analisis deskriptif berada dalam kategori tinggi sebesar 3,63. Hasil regresi menunjukkan variabel keadilan interaksional berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* , sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.
4. Variabel dependen *turnover intention*, nilai mean pada hasil analisis deskriptif berada dalam kategori rendah yaitu sebesar 2,33. Artinya, bahwa pegawai honorer di Balai Konservasi Sumber Daya Alam Yogyakarta (BKSDA) memiliki keinginan untuk berpindah. Hasil penelitian ini didukung dari hasil keadilan prosedural yang tidak signifikan. Keadilan prosedural adalah dimensi dari keadilan organisasi yang mana memfokuskan pada prosedur pengambilan keputusan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya, hal ini dapat berjalan baik apabila dalam pengambilan keputusan para atasan mempertimbangkan kepentingan para bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Keadilan organisasional adalah suatu komponen yang penting dalam suatu organisasi. Berjalan dengan baik atau tidaknya suatu organisasi tidak akan terlepas dari baik tidaknya keadilan organisasional yang dijalankan pada organisasi tersebut. Bagi pegawai, keadilan dalam lingkungan kerja sangat diperhatikan dengan tujuan perasaan nyaman dan terlindungi dari kemungkinan-kemungkinan yang akan datang. Maka dari itu, organisasi haruslah memperhatikan keadilan

organisasional yang dibutuhkan pegawainya dan penting bagi organisasi untuk mengetahui faktor-faktor apakah yang dapat mempengaruhi keadilan organisasional pada tiap dimensinya.

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa dimensi keadilan organisasional yang pertama yaitu keadilan distributif, memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, keadilan distributif berperan dalam menentukan keputusan pegawai untuk keluar atau pindah divisi pekerjaan. Dengan kata lain, semakin tinggi keadilan distributif yang dirasakan oleh pegawai honorer maka akan mempengaruhi tingkat *turnover intention* yang ada. Hasil yang diperoleh menyatakan bahwa ada dua indikasi yang kemungkinan berpengaruh dan menyebabkan pegawai honorer di Balai Konservasi Sumber Daya Alam Yogyakarta (BKSDA) memiliki keinginan untuk berpindah ke kantor dinas yang lain, yaitu disebutkan bahwa pegawai honorer di Balai Konservasi Sumber Daya Alam Yogyakarta (BKSDA) merasa bahwa gaji dan imbalan yang mereka terima cukup pantas. Hal ini kemungkinan yang menjadi salah satu yang mempengaruhi jawaban pada pertanyaan *turnover intention*. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi atasan untuk mempertimbangkan dan meningkatkan keadilan distributif pada pegawainya, yang dapat dilakukan dengan cara adil ketika mendistribusikan *reward* atau penghargaan pada pegawai dengan melihat hasil kinerja yang sudah dilakukan dan hasil yang telah diraih. Hal ini penting untuk diperhatikan dan dilakukan karena semakin pegawai merasa adil, dihargai hak-haknya dan diberi penjelasan tentang *reward* yang akan didapat maka

intensitas keinginan pegawai untuk pindah divisi pekerjaan, pindah cabang maupun melakukan pengunduran diri akan semakin kecil.

Selanjutnya pada variabel keadilan prosedural menghasilkan nilai *mean* yang termasuk kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural di Balai Konservasi Sumber Daya Alam Yogyakarta (BKSDA) sudah cukup baik, namun masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan lagi mengenai kepentingan-kepentingan pegawai honorer, karena tingginya tingkat keadilan prosedural juga dapat berperan memperkecil tingkat *turnover intention*. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi atasan untuk memperhatikan, memperbaiki, dan meningkatkan keadilan prosedural pada pegawai honorernya, yang dapat dilakukan dengan cara menjelaskan keputusan keorganisasian pegawai, sehingga organisasi perlu secara cermat mengkaji kebijakan formal prosedur berkaitan munculnya kebijakan di dalam organisasi. Hal tersebut dapat bermakna prosedur yang adil menggambarkan kapasitas organisasi yang baik sehingga pegawai secara tidak sadar akan menurunkan *turnover intention*. Hal ini penting untuk diperhatikan dan dilakukan karena semakin pegawai merasa adil dan jelas baik dari atasan maupun prosedur yang sudah ada maka intensitas keinginan pegawai untuk pindah divisi pekerjaan, pindah cabang maupun melakukan pengunduran diri akan semakin kecil.

Pada variabel keadilan interaksional menghasilkan nilai *mean* yang tinggi. Dalam variabel ini terdapat sembilan butir pertanyaan yang mengarah pada keadilan interaksional yang sudah diberikan di Balai Konservasi Sumber Daya Alam Yogyakarta (BKSDA) menunjukkan nilai *mean* yang tinggi dalam semua

pertanyaan. Dalam hal ini menunjukkan bahwa keadilan interaksional di Balai Konservasi Sumber Daya Alam Yogyakarta (BKSDA) sudah baik, dan juga berperan dalam menurunkan keinginan keputusan pegawai untuk pindah ke kantor dinas lainnya. Dalam praktiknya, keadilan interaksional merupakan keadilan yang dibangun antara atasan dan pegawainya. Hal ini berhubungan dengan cara atasan dapat memperlakukan pegawainya dengan adil, sopan, penuh rasa hormat dan bermatabat. Artinya, pegawai di Balai Konservasi Sumber Daya Alam Yogyakarta (BKSDA) merasa bahwa atasan mereka sudah memberikan mereka perlakuan yang adil secara dimensi keadilan interaksional.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan yang bisa mempengaruhi hasil akhir dalam penelitian ini. Penulis menemui beberapa keterbatasan yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya meneliti di Balai Konservasi Sumber Daya Alam Yogyakarta (BKSDA) saja, tidak berlaku pada Balai Konservasi Sumber Daya Alam daerah lainnya.
2. Dalam penyebaran kuesioner, peneliti hanya bisa menitipkan kuesioner pada salah satu pegawai di Balai Konservasi Sumber Daya Alam Yogyakarta (BKSDA) dan selebihnya peneliti hanya berhadapan dengan bagian *front office* saja sehingga peneliti tidak dapat memastikan apakah keusioner benar-benar diisi oleh responden yang sesuai dengan kriteria atau tidak dan

peneliti juga tidak bisa memastikan apakah responden benar-benar memahami setiap pertanyaan dalam kuesioner.

#### **5.4. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya**

Mengacu pada kesimpulan dan implikasi manajerial di atas, penulis merumuskan saran yang didasarkan dari temuan hasil penelitian yaitu fokus pada indikator masing-masing variabel yang terlemah sebagai berikut:

1. Mengkaji kembali keadilan distributif yang dilaksanakan di Balai Konservasi Sumber Daya Alam Yogyakarta (BKSDA), dan kemudian dapat mempertimbangkan kembali *reward* yang diberikan pada pegawai honorer.
2. Mengkaji kembali keadilan prosedural yang dilakukan di Balai Konservasi Sumber Daya Alam Yogyakarta (BKSDA), dan kemudian dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi dalam praktik-praktik pengambilan keputusan yang dilakukan oleh atasan dan pegawai honorernya.
3. Menambahkan metode wawancara kepada setiap responden di dalam kuesioner untuk menambah keakuratan hasil penelitian berikutnya.
4. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan tingkat kepuasan responden sebagai variabel tambahan mengenai tiap dimensi-dimensi keadilan organisasional yang dirasakan di organisasi.
5. Peneliti juga dapat melakukan penelitian di perusahaan atau organisasi lain yang merupakan perusahaan non dinas.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adawiyah, Robiatul. (2012). "Pengaruh Keadilan Organisasional dan Efikasi Diri Terhadap Keinginan Berpindah pada PT. Takenaka Indonesia". *Electronic Theses & Dissertations*. Universitas Gadjah Mada: Yogyakarta.
- Al-Zubi, Hasan Ali. (2010). "A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction". *International Journal Of Business & Management*. 5(12), pp: 98-102.
- Colquitt, Jason A., Wesson, Michael J., Porter, Christopher O.L.H., Conlon, Donald E., and Yee Ng, K. (2001). "Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 18 years of Organizational Justice Research". *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), pp: 425-445.
- Daromes, F.E., (2006). "Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Intensitas Turnover Auditor pada KAP di Indonesia". *Jurnal Maksi*. Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya, 6 (2):187-202.
- Dwisvimiar, Inge. (2011). "Keadilan Dalam Perspektif Filsafat Hukum". *Jurnal Dinamika Hukum*. 11(3), h:522-531.
- Ghozali, I. (2012). "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS". Semarang. Badan Penelitian Universitas Diponegoro.
- Giffen, Ryan. (2015). "Organizational Culture and Personality Type: Relationship with Person-Organization Fit and Turnover Intention". *Graduate Theses and Dissertations*. Iowa State University Digital Repository. 14387.
- Handaru, Agung Wahyu. (2012). "Pengaruh Kepuasan Kerja Gaji dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover". *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. 3(1). pp: 12-24.

- Handaru, Agung Wahyu., Nailul Muna. (2012). "Pengaruh Kepuasan Gaji Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Divisi PT Jamsostek". *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1)2012.
- Handi, Suminar S. dan Fend;y Suhariadi. (2009). "Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Keadilan Perusahaan terhadap Intensi Turnover di PT. ENG Gresik". Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Harnoto. (2002). "Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kedua, PT. Prehallindo, Jakarta Hazewinkel", Michiel ed. (2001). "Kolmogorov-Smirnov test", *Encyclopedia of Mathematics*. Springer, ISBN 978-1-55608-010-4.
- Hassan, A. (2002). "Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave". *Asian Academy of Management Journal*. Vol. 7(2): Pp. 55-66.
- Hutagalung, I Dewa N. dan Wibawa, I Made A., (2018). "Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Turnover Intention Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia". *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 1.
- Jackson, Schuler, Werner, (2010), *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta.
- Kadaruddin, A., Rahman Kadir, dan Ria Y. Mardiana. (2012). "Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Pegawai Pajak di Kota Makassar". Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.(tidak diterbitkan).
- Kuncoro, Mudrajad. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Penerbit Erlangga. Jakarta.

- Marlistiani, Ni Kadek dan Putra, Made Surya. (2015). "Pengaruh Keadilan Distributif dan Stres Kerja terhadap Voluntary Turnover Intention Karyawan". *E-Jurnal Manajemen*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Bali, Vol. 5, No. 5, 2015: 2675-2701.
- Mathis, R.L dan Jackson. (2011). *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- McKnight, D Harrison., Phillips, Brandis., and Hardgrave, Bill C. (2009). "Which Reduces IT Turnover Intention The Most: Workplace Characteristics or Job Characteristics. *Information and Management*", 4(6):167-174.
- Moria, Ruth dan Sunjoyo. (2010). "Pengaruh Organizational Justice Terhadap Outcome Measures". *Jurnal Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung, 10(1):144-146.
- Muhammad, Meru dan Fjrianthi. (2013). "Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Karyawan Arsitek dan Konstruktor di Surabaya". *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Vol. 2 No. 2, Agustus 2013.
- Muzumdar, Prathamesh. (2012). "Influence of Interactional Justice on The Turnover Behavioral Decision in an Organization". *Journal of Behavioral Studies in Business* 4, 1-11.
- Niehoff, Brian P. dan Moorman, Robert H., (1993). "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*., Vol.36, No.3, 527-556.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi 6. Penerbit Salemba Empat.

- Nowakowski, Jaclyn M. dan Conlon, Donald E., (2005). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward". *International Journal of Conflict Management*; 2005; 16, 1; ABI/INFORM Global pg. 4.
- Pareke, F.J., (2004). "Hubungan Keadilan Dan Kepuasan Dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemediasi". *Jurnal Siasat Bisnis*, No.9 Vol. 2, Desember 2004 Hal: 157 – 177.
- Putra, Wisnu Yogeswara. (2014). "Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan". *Jurnal Manajemen Udayana*, 2(9):2579-2614.
- Putra, A. A. W. & Putra, M. S. (2014). "Pengaruh Keadilan Organisasi pada Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Karyawan BPR di Kabupaten Tabanan". *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(9).
- Riska, A. M., (2013). "Pengaruh Kepercayaan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dan dampaknya pada Efektivitas Organisasi pada Biro Penghubung Sumatera Selatan di Jakarta".(tidak dipublikasikan).
- Robbins, Stephen P. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2008). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Sari, Rindi Nurlaila. (2014). "Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention (Pada Hotel Ibis Yogyakarta)". *Jurnal Ekonomi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. (Seventh Edition). Wiley Global Education US.
- Siagian, Gunawan A. (2014). "Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Intention to Quit Perawat. Studi Pada RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang". Universitas Diponegoro Semarang.

- Sugianto. (2011). “Pengaruh Keadilan Terhadap Keinginan Untuk Keluar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT Pos Indonesia Cabang Yogyakarta)”. *Skripsi*, Sarjana Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Yogyakarta.
- Wiratama, Dewa Gede dan Suana, I Wayan. (2015). “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan *Turnover Intention* Pada Karyawan The Jayakarta Bali”. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4 , No.11, 2015: 3675 - 3702 ISSN : 2302-8912 3675.
- Yavuz, Mustafa. (2010). “The Effects of Teachers’ Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment”. *African Journal of Business Management*, 4(5):695 701.
- Wardani, Deni dan Yousef. (2016). “Pengaruh Gaji, Stres Kerja, dan Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Penyimpangan Pegawai (*Employee Deviance*) Studi Kasus terhadap Divisi Marketing PT. XYZ”. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, Vol. 2 No. 1 April 2016: 31-42.



**LAMPIRAN I**

**KUESIONER**