

ABSTRAK

Karyawan ASN dan Non ASN memiliki beban kerja yang sama namun dengan kompensasi yang berbeda. Perbedaan ini dapat menyebabkan munculnya persepsi ketidakadilan organisasional yang dapat membuat Karyawan non asn menjadi kurang merasakan kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui korelasi antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif korelasional. Pengumpulan data menggunakan skala keadilan organisasional ($\alpha=937$, 32 aitem) yang merujuk pada teori Luthans dan skala kepuasan kerja ($\alpha : .866$, 18 aitem) yang disusun berdasarkan teori Robbins. Sampling pada penelitian ini menggunakan sampling jenuh dengan jumlah partisipan sebanyak 47 karyawan non ASN di Kecamatan Tembalang, Kota Semarang. Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan ($p=0.00$, $R=0.744$) antara persepsi terhadap keadilan organisasional dengan kepuasan kerja dengan sumbangan efektif sebesar 55,3%. Kesimpulan dalam penelitian ini bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja pada karyawan non ASN Kecamatan Tembalang, Kota Semarang.

Kata Kunci: Persepsi Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, Non-ASN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia menempati peringkat keempat dalam hal banyaknya jumlah penduduk yaitu sebesar 269,6 juta jiwa atau dapat dikatakan berjumlah 3,49% dari keseluruhan penduduk dunia (Kusnandar, 2020). Dengan jumlah penduduk yang besar tentu pemerintah perlu memberikan pelayanan terhadap penduduk Indonesia dengan baik. Pemerintah telah melakukan berbagai usaha untuk memberikan peningkatan yang lebih baik lagi pada masyarakat. Seperti yang dikemukakan oleh Septhinna, Hakim dan Wijaya (2013) yang menyatakan bahwa pemerintah telah berupaya memaksimalkan pelayanan terhadap masyarakat dengan tiap tahunnya melakukan rekrutmen Calon Pegawai Negeri Sipil atau CPNS. Berbagai rangkaian proses yang ada pada proses rekrutmen diharapkan dapat menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang tentunya berkualitas.

Peran pegawai non ASN secara maksimal sangat diperlukan dalam membantu pemerintah untuk memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat

secara cepat, tepat dan professional (Yuliani, 2019). Masih, terdapat permasalahan yang dapat mengancam eksistensi dari pegawai non ASN menyusul adanya agenda penghapusan tenaga kontrak.

Pegawai Non PNS dan Pegawai non PPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) diberikan waktu hingga 2023 untuk mengikuti dan lolos seleksi CPNS. Masih dalam laman yang sama, RB Setiawan Wangsaatmaja selaku Deputy Bidang SDM Aparatur Kemenpan RB menyatakan jika terdapat waktu transisi hingga 5 tahun kedepan hingga para tenaga honorer dapat lolos CPNS namun, dirinya juga belum dapat memastikan tentang bagaimana nasib dari para tenaga honorer apabila tidak lolos seleksi CPNS. Menilik dari laman berita Radar Sukabumi (2020) menyatakan bahwa rencana penghapusan tenaga honorer bakal dapat melumpuhkan kegiatan pendidikan. Di Jawa Barat saja terdapat sekitar 10 ribu guru honorer, artinya jika rencana penghapusan tenaga honorer terlaksana maka ada sekitar 10 ribu guru honorer yang terancam berhenti sehingga kegiatan ajar mengajar terancam terganggu.

Pandemi covid-19 yang terjadi, ternyata dapat mengancam pegawai non-ASN. Pasalnya Pemerintah Kota (Pemkot) Solo dilansir dari merahputih.com menyatakan bahwa pihaknya hanya mampu menggaji PNS saja sedangkan untuk pegawai non-ASN hanya mampu dibayarkan hingga bulan September 2020 akibat dari likuiditas keuangan. Hal ini tentu menjadi hal yang miris, karena pegawai non ASN juga merupakan pilar penting dalam rangka pelayanan kepada masyarakat. Pada dasarnya kinerja pegawai PNS maupun Non-PNS tidak ada perbedaan padahal PNS memiliki kelebihan dibandingkan dengan Non-PNS yaitu status, gaji, serta pengambilan keputusan (Masinambow, Adolfina & Taroreh, 2017).

Kinerja yang baik menjadi faktor penentu dalam rangka memberikan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Berjalannya suatu organisasi bergantung pada

Sumber Daya Manusia yang terdapat didalamnya. Oleh sebab itu perlu dilakukan berbagai hal dalam rangka meningkatkan dan mengoptimalkan pelayanan masyarakat. Berbagai hal perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan dan mengoptimalkan SDM itu sendiri seperti pemberian pelatihan yang dinilai relevan dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan yang diberikan terhadap karyawan terbukti mampu meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan (Julianry, Syarief & Affandi, 2017). Kepuasan kerja pada karyawan dapat ditingkatkan dengan salah satunya adalah upaya perusahaan melalui menaikkan gaji, kenaikan jabatan, adanya kepastian kerja, adanya bonus tunai yang diberikan untuk yang berkinerja baik, adanya kompensasi, serta menciptakan keharmonisan pada lingkungan kerja (Sujati, 2018).

Menjaga motivasi karyawan juga penting karena akan berdampak pada produktivitas. Senen (2008) mengatakan, jika motivasi karyawan semakin baik akan menghasilkan produktivitas yang lebih baik, apabila motivasi karyawan semakin baik, maka produktivitas karyawan juga akan meningkat. Hasil penelitian Sintasih dan Piartini (2016) membuktikan bahwa variabel motivasi karyawan memiliki korelasi yang positif dengan kinerja dari karyawan yang mana hal tersebut memberikan penjelasan bahwa meningkatnya motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sutrisno (2010) menyatakan seorang karyawan, yang memiliki kepuasan kerja yang baik akan menunjukkan sikap kerja yang lebih positif. Kurangnya kepuasan kerja dapat tercermin dari sikap kerjanya yaitu perilaku kerjanya yang kurang baik, tidak menunjukkan semangat kerja dan tidak mementingkan prestasi karena ketidakmatangan psikologis yang akhirnya dapat menyebabkan karyawan frustrasi.

Kepuasan kerja menurut Rosmaini dan Tanjung (2019) berkaitan erat dengan kinerja karyawan karena ketika karyawan merasakan kepuasan kerja maka kerjanya pun akan semakin baik. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Nabawi (2019) yang dalam hasil

penelitiannya menyatakan bahwa Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga hal yaitu kepuasan kerja, beban kerja serta lingkungan kerja sedangkan pada penelitian lain kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja (Lusri, 2017; Changgriawan, 2017). Menurut Sofiyani (2018) Pelayanan yang diberikan oleh pegawai atau karyawan akan cenderung lebih baik apabila memiliki kepuasan kerja. Arti dari kepuasan kerja sendiri Menurut Afianto (2017) adalah cerminan dari perasaan orang/karyawan terhadap pekerjaannya. penilaian terhadap kepuasan kerja berasal dari persepsi individu bahwa masukan pada pekerjaan bila dibandingkan dengan keluaran pekerjaan relative seimbang atau sama (Kreitner & Kinicki, 2005). Musadieg dan Hamid (2017) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa secara langsung dan signifikan kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja. Menurut Robbins (2008) ketika seseorang mengalami kepuasan kerja maka cenderung dapat memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Menurut Hendrayana, Sintaasih dan Piartini (2016) nyatanya status kepegawaian berkorelasi dengan kinerja karyawan karena semakin berbeda status kepegawaian maka kinerja dari karyawan juga akan berbeda. Kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan melalui beberapa teori yaitu teori keadilan, teori pemenuhan kebutuhan, teori motivasi dua faktor, teori *social reference group* serta teori diskrepansi (Indrasari, 2017). Teori *need fulfillment* menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dengan mengukur tingkat penerimaan penghargaan atau kebutuhan karyawan terpenuhi atau tidak. Semakin karyawan terpenuhi kebutuhannya maka akan semakin tinggi kepuasannya. Di dalam teori *equity*, sepanjang ada rasa keadilan yang dirasakan karyawan maka tingkat kepuasan pun semakin baik. Pendidikan, pelatihan maupun alat kerja dapat dikatakan sebagai bentuk input karena merupakan hal yang berharga dan menjadi sarana penunjang pekerjaan. Pendidikan menjadi salah satu dari berbagai faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja (Puspaningsih, 2014). *Outcomes* merupakan sesuatu yang dianggap berharga karena

merupakan hasil pekerjaan seperti gaji, status, pengakuan maupun prestas. *Comparisons person* dapat diartikan sebagai perbandingan masukan dan keluaran yang diperoleh. Pada teori *comparison* puas tidaknya seseorang didapatkan dengan membandingkan *input-output* dengan pegawai lain. Sudita (2015) menyatakan kepuasan terhadap gaji dapat mencegah *turnover intention* atau niatan orang untuk keluar dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang dalam hal ini berupa bonus, jaminan sosial serta subsidi yang diterima oleh karyawan dapat membuat karyawan semakin meraskan kepuasan dalam pekerjaannya (Nugraha & Surya, 2016). Malvino (2017) menyatakan bahwa ketidaksesuaian gaji yang didapatkan dengan beban pekerjaan membuat pekerja mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang dikaji melalui teori *discrepancy* dijelaskan bahwasanya untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan mengukur harapan dari pekerjaan dengan kenyataan yang didapatnya sehingga semakin sedikit selisihnya maka semakin puas tingkat kepuasan kerjanya. Teori *two factors* menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat dikur melalui dua faktor yaitu *maintenance* dan atau faktor ketidakpuasan dan *satisfaction factor*. *Dissatisfaction factor* adalah faktor yang berkaitan dengan pemeliharaan terhadap hakikat dari manusia yang menginginkan ketentraman yaitu meliputi gaji, hubungan interpersonal yang berkualitas, supervisi yang baik, kebijakan dalam organisasi, status, aman dalam bekerja serta kondisi kerja. Ditegaskan oleh Wolo, Trisnawati dan Wiyadi (2015) yang menyatakan bahwa gaji, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja serta promosi menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yang baik dapat membuat karyawan semakin puas dengan kerjanya (Sitinjak, 2018). Sedangkan pada faktor motivator menyangkut kebutuhan secara kejiwaan atau psikologis misalnya penghargaan terhadap pegawai. Teori *social reference* menyatakan bahwa Kepuasan kerja karyawan

akan tercapai apabila terjadi keseimbangan atau kesesuaian pada kepentingan, harapan serta tuntutan individu di dalam kelompok. Namun, terkadang individu tidak selalu mengikuti kesepakatan dalam kelompok tetapi adakalanya bersikap independent. Perbedaan teori social reference dengan *need fulfillment* adalah pada *social reference grup* adalah harapan pada individu, keinginan dan kepentingan adalah milik seseorang di dalam kelompok.

Pada faktanya terdapat perbedaan antara PNS dengan Non PNS. Perbedaan-perbedaan yang ada antara lain kesempatan untuk maju, promosi, upah yang diterima, hingga terkait tunjangan pensiun (Wirani, Arso & Suryawati, 2017). Pada perkembangan karir perbedaan Karyawan PNS dan Non PNS adalah PNS memiliki kesempatan untuk naik jabatan structural atau kenaikan golongan sedangkan Non PNS hanya berupa pelatihan untuk peningkatan kecapakan maupun keterampilan. Pada gaji pegawai PNS mendapatkan gaji berdasarkan golongan dan jabatan sedangkan non PNS berubah ubah karena didasarkan oleh kinerja. Pegawai PNS yang hendak mengajukan pension akan mendapatkan mendapatkan tunjangan sedangkan non PNS akan mendapatkan denda apabila mundur sebelum kontrak berakhir. Pegawai PNS yang sudah lama mengabdikan akan mendapatkan penghargaan berupa lencana sedangkan non PNS hanya mendapat pujian atau pengakuan ketika baik kinerjanya. Menurut Rosmaini dan Tanjung (2019) karyawan akan memiliki kinerja yang baik ketika merasakan kepuasan pada pekerjaannya. Hal senada juga diungkapkan oleh Nabawi (2019) yang menyatakan kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh variabel lingkungan kerja, variabel beban kerja serta variabel kepuasan kerja. Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai PNS dan Non PNS memiliki perbedaan dalam hal pengembangan karier.

Windasari dan Budiani (2018) menyatakan bahwa pegawai PNS dan Non PNS memiliki perbedaan yang mendasar yang berkaitan dengan masa kerja, status

kepegawaian, rasa aman dalam bekerja, orientasi terhadap karir. Pada komitmen organisasinya ternyata pegawai PNS dan non PNS memiliki perbedaan yaitu pegawai PNS lebih memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi. Yücel (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi anteseden yang sangat berkaitan dengan semakin kuatnya komitmen organisasional dan rendahnya turnover intention sehingga kepuasan kerja menjadi hal yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasional dan mencegah turnover intention.

Data yang peneliti peroleh dari BPKAD Kota Semarang menyebutkan bahwa jumlah pegawai ASN sejumlah 10.305 pegawai, sedangkan non ASN sejumlah 8.249. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari badan kepegawaian khususnya di Kecamatan Tembalang memiliki 122 pegawai mencakup pegawai ASN maupun non ASN. Peneliti juga menemukan permasalahan terkait dengan kepuasan kerja pada karyawan non ASN di Kecamatan Tembalang. Berdasarkan wawancara awal terhadap karyawan non ASN ditemukan permasalahan terkait dengan kepuasan kerja. Permasalahan terkait kepuasan kerja antara lain terkait gaji yaitu tidak adanya gaji tambahan terkait dengan pekerjaan tambahan, gaji yang terlambat, kemudian juga terkait rekan kerja yang cenderung membentuk kelompok-kelompok sehingga seringkali tidak saling tegur sapa. Terkadang juga terdapat suatu pekerjaan tertentu yang kemudian dilimpahkan pada bagian tertentu padahal bukan merupakan tugas dari bagian itu. Aspek gaji dan rekan kerja menjadi aspek dari kepuasan kerja menurut Robbins (dalam Sopiah, 2008).

Angelica dan Agustin (2019) mendeskripsikan beberapa hal yang berkaitan dengan turnover dengan *5 why analysis* yang dari studinya didapati bahwa beberapa aspek pada kepuasan kerja menjadi alasan mengapa terjadi *turnover* pada karyawan yaitu pada aspek pekerjaan itu sendiri, pengawasan, dan promosi. Pertama, pada aspek pekerjaan itu sendiri yang menyebabkan munculnya *turnover* pada karyawan adalah pekerjaan yang tidak

sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang seharusnya dilakukan. Kedua, terkait dengan promosi yaitu karyawan yang kesulitan untuk mengembangkan karir di perusahaan tersebut serta ketatnya persaingan antar karyawan juga menjadi salah penyebab mengapa terjadi *turnover* pada karyawan. Ketiga terkait dengan pengawasan adalah kualitas dari supervisi atasan yaitu kualitas supervisi tidak sesuai dengan ekspektasi dari karyawan ternyata juga menjadi salah satu alasan mengapa terjadi *turnover* pada karyawan.

Kompensasi yang diterima menjadi salah satu variabel diantara variabel gaya kepemimpinan dan kerjasama tim yang berhubungan dengan kepuasan kerja pada pekerja (Hatta, Musnadi & Mahdani, 2017). Motivasi kerja dan kompensasi yang diterima karyawan dapat memprediksi kepuasan kerja yang artinya adalah ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan kompensasi yang diterima dianggap memadai maka kepuasan kerja yang diterima karyawan juga akan semakin tinggi (Parimita, Khoiriyah, & Handaru, 2018). Sistem pemberian kompensasi yang efektif terhadap guru honorer dapat membuat para guru honorer merasakan kepuasan kerja (Siahaan & Meilani, 2019). Hasil penelitian Sukidi dan Wajdi (2017) menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi tidak hanya berkorelasi positif terhadap kepuasan kerja namun juga berkorelasi positif dengan kinerja dari karyawan itu sendiri. Penting untuk merasakan kepuasan terhadap pekerjaan karena memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan itu sendiri (Sukidi & Wajdi, 2017). Menurut Maharani dan Mujiasih (2020) persepsi terhadap kompensasi gaji dapat meningkatkan keterikatan kerja (*work-engagement*). Persepsi terhadap gaji memiliki korelasi yang positif dengan kepuasan kerja itu sendiri sehingga ketika seseorang merasa bahwa gaji yang diterima oleh karyawan itu pantas maka karyawan akan semakin puas dengan pekerjaannya (Astuti & Mujiasih, 2015). Menurut Pranazhira dan Sukmawati (2017) kompensasi dan kompetensi yang

dimiliki karyawan berpengaruh secara positif dengan *work-engagement* dan *job satisfaction* terhadap karyawan itu sendiri.

Berdasarkan Penelitian Ridho dan Syamsuri (2018) seseorang yang mengalami kepuasan terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki komitmen yang baik pula terhadap organisasinya. Promosi menjadi salah satu aspek pada kepuasan kerja yang perlu diperhatikan karena ketidakjelasan karir dapat memunculkan *turnover* (Abid, 2019). Suciati dan Astutif (2019) menyatakan jika kepuasan kerja khususnya pada indikator kebijakan, kondisi kerja dan kompensasi berhubungan secara positif terhadap komitmen organisasi yaitu apabila kepuasan kerja semakin baik maka komitmen organisasi semakin tinggi.

Perhatian serta perlakuan yang khusus juga diperlukan terhadap keterbatasan, kebutuhan, perasaan dan keinginan dari karyawan karena mereka cenderung membandingkan antara apa yang sudah dilakukan terhadap perusahaan dengan apa yang sudah diberikan oleh perusahaan. Menurut Ivancevich et al. (2007) sikap, perilaku, motivasi dan perasaan karyawan dapat dipengaruhi oleh persepsi karyawan mengenai berbagai hal yang terdapat di perusahaan atau organisasinya. Keadilan organisasi perlu diperhatikan lagi karena akan berkaitan dengan berbagai hal. Rudiyanto, Yulianeu, Haryono dan Fathoni (2017) menyatakan bahwa keadilan organisasi berkorelasi positif dengan produktifitas organisasi, artinya semakin baik keadilan organisasional semakin baik pula produktivitas suatu organisasi dan begitupun sebaliknya. Menurut Jang dan Juliana (2020) orang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) serta memiliki komitmen terhadap organisasi yang baik juga.

Ketidakadilan organisasi yang dirasakan oleh pegawai bahkan dapat memicu terjadinya *turnover*. Menurut Julyanda (2012) salah satu bentuk ketidakadilan organisasi

adalah inkonsistensi dalam penerapan suatu aturan atau standart pada setiap individu yang akan memiliki dampak berupa rendahnya kepuasan kerja, mendorong seseorang untuk turnover, rendahnya komitmen organisasi bahkan dapat memunculkan perlawanan terhadap organisasi. Anggriani (2016) dalam penelitiannya pada dosen PNS dan dosen tetap non PNS mendapati hasil bahwa beban kerja pada dosen PNS dan non PNS sama namun, upah atau gaji yang diterima berbeda secara signifikan bahkan gaji dosen non PNS dibawah UMR atau Upah Minimum Regional. Terkait upah yang diterima oleh guru honorer juga seringkali mengalami keterlambatan (Humaidy, 2019). Diperkuat oleh hasil kajian dari Arifin dan Arifin (2019) yang menyatakan alokasi dana BOS (Biaya Operasional Sekolah) sebanyak 15% untuk upah guru honorer dianggap belum mencukupi untuk tenaga terampil dan terdidik karena upah yang layak adalah salah satu implementasi dari sila kelima Pancasila yaitu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Masih dalam penelitian yang sama, beban kerja maupun kontribusi yang dilakukan guru honorer sama dengan yang dilakukan oleh guru PNS namun, gaji atau upah yang diterima guru non PNS jauh dibawah guru PNS (Arifin & Arifin, 2019).

Variabel Lingkungan kerja, Kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi nyatanya memiliki pengaruh pada kinerja (Syafei, Fahmi & Hubeis, 2016). Masih dalam penelitian yang sama persepsi terhadap beban kerja yaitu ketika proporsi beban kerja dengan waktu kerja proporsional atau sesuai maka akan timbul rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan (Syafei et al, 2016). Tentunya proporsi beban kerja adalah berkaitan dengan rasa keadilan. Hal senada juga diungkapkan oleh Purwoko (2013) yang menyatakan beberapa permasalahan yang muncul pada pegawai non asn yaitu jumlah pegawai yang tidak terkendali akibat dari penyimpangan pada rekrutmen, kompetensi yang kurang sesuai dan kinerja yang kurang optimal, serta beban kerja yang seringkali lebih banyak daripada pegawai yang berstatus PNS. Perbedaan beban kerja antara pegawai PNS

dan non PNS menjadi salah satu bentuk ketidakadilan Kelebihan beban kerja yang terjadi pada pegawai non asn ini tentu dapat menimbulkan perasaan ketidakadilan karena hak yang diterima oleh pegawai bukan PNS lebih sedikit. Setyawan dan Harahap (2019) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai non ASN masih belum mencapai target yang ditentukan oleh pemerintah daerah. Afifi (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui keadilan organisasi dan komitmen organisasi dengan sumbangan sebesar 58,4%. Artinya kinerja yang semakin baik dari karyawan adalah hasil semakin baiknya keadilan dan komitmen yang baik.

Robbins (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa keadilan distributif adalah tentang penilaian antara *input* dan *output* apakah terdistribusi secara adil atau tidak. Pada kasus perbedaan gaji tetapi dengan beban kerja yang sama pada guru honorer dengan PNS menunjukkan bahwa terjadi perbedaan distribusi penghargaan yang dalam hal ini adalah gaji. Keadilan distributif dan procedural terhadap kompensasi secara signifikan memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja dari karyawan itu sendiri (Atmojo & Tjahjono, 2016). Dimensi lain dari keadilan organisasional yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah dimensi keadilan interkasional. Hubungan dengan atasan yang baik merupakan salah satu bentuk keadilan interkasional yang mana apabila terdapat hubungan yang baik dengan antara karyawan dengan atasan akan menunjang kepuasan kerja dari karyawan itu sendiri (Putra, Wahyuni & Kurniawa, 2018).

Penyusunan pembagian tugas antar pegawai dirasa masih kurang efektif, sehingga seringkali beberapa pekerja mengerjakan satu tugas yang sama namun disisi yang lain terdapat beberapa pekerjaan yang justru tidak dapat diselesaikan dengan baik karna kurangnya pekerja yang menangani, selain itu banyaknya pekerja yang menangani bidang yang sama justru memerumit proses penyelesaian tugas yang akhirnya memperpanjang waktu penyelesaian tugas. Kurang adanya kejelasan dalam jenjang karir yang dapat

berdampak pada menurunnya motivasi pegawai dalam bekerja karna tidak adanya kepastian jabatan selanjutnya setelah pegawai menjalankan serangkaian pekerjaannya dalam kurun waktu yang cukup lama. Permasalahan yang terjadi adalah permasalahan ketidakadilan dalam hal prosedural dan distributif sebagaimana yang diungkapkan oleh Luthans (2010)

Ketidakpuasan terhadap karyawan dapat memicu adanya keinginan untuk keluar dari pekerjaan atau yang disebut dengan *turnover intention* (Yücel, 2012). Tidak hanya kepuasan kerja yang berkaitan dengan munculnya *turnover intention* tetapi juga perasaan ketidakadilan dapat memunculkan perasaan ingin keluar dari pekerjaan (Julyanda, 2012). Adanya ketidakseimbangan antara gaji dengan beban kerja menjadi salah satu bentuk dari ketidakadilan distributif karena tidak adanya keseimbangan antara *input-output* yang selanjutnya dapat memunculkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan (Malvino, 2017) yang selanjutnya kepuasan terhadap gaji dapat mencegah munculnya *turnover intention*. Hubungan antar karyawan yang merupakan salah satu aspek dari keadilan interaksional memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja (Astuti & Iverizkinawati, 2018; Suciadi & Wijaya, 2017).

Dari berbagai uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaji, kemudian lingkungan yang dalam hal ini adalah rekan kerja dan promosi menjadi permasalahan tersendiri bagi karyawan non ASN yang kemudian akan berdampak pada kepuasan kerjanya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja cenderung lebih responsive, ceria dan ramah serta akan meningkatkan kinerja dan kecil kemungkinan munculnya *turnover intention*. Kepuasan kerja ini juga berkaitan dengan keadilan organisasional seperti keadilan dalam hal gaji, promosi dan interaksi baik dengan rekan kerja dan atasan.

A. Tujuan Penelitian

Penelitian ini hendak mengetahui korelasi antara persepsi keadilan organisasional dengan kepuasan kerja pada pegawai.

B. Rumusan Masalah

Penelitian ini hendak mengetahui apakah persepsi keadilan organisasional berkorelasi dengan kepuasan kerja pada pegawai Non-ASN Kecamatan Tembalang, Kota Semarang.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat dari penelitian ini adalah menjadi sumbangan untuk pengembangan ilmu psikologi, khususnya pada bidang psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat maupun memberikan masukan bagi pihak-pihak yang memiliki wewenang yang menaungi pegawai non ASN tentang pentingnya keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang keadilan organisasi dan kepuasan kerja pada pegawai non ASN juga memberikan gambaran-gambaran tentang permasalahan yang muncul akibat dari kepuasan kerja karyawan.