

PENGARUH UPAH, LINGKUNGAN KERJA DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP INTENSITAS *TURNOVER* PADA C.V. PURNAMA JAYA

Purnomo Lila Saputra
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
JL. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31410234@john.petra.ac.id

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel upah, lingkungan kerja dan keadilan organisasi terhadap intensitas *turnover* karyawan C.V. Purnama Jaya. Populasi dari penelitian adalah semua karyawan C.V. Purnama Jaya sebanyak 31 orang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan menggunakan bantuan SPSS 23.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upah, lingkungan kerja dan keadilan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap intensitas *turnover* karyawan C.V. Purnama Jaya. Variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap intensitas *turnover* karyawan C.V. Purnama Jaya.

Kata kunci: upah, lingkungan kerja, keadilan organisasi, intensitas *turnover*.

PENDAHULUAN

Dalam mengelola sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah, dibutuhkan suatu teknik yang kompleks karena tenaga kerja itu sendiri mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang berbeda - beda. Perusahaan perlu mengatur sumber daya manusia sebaik mungkin untuk mencapai tujuannya secara efektif dan mempertahankan SDM yang berpotensi agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (*turnover*).

Turnover secara tidak langsung telah membuat berkurangnya tingkat produktivitas dalam sebuah perusahaan. Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan. *Turnover* karyawan memang masalah yang klasik yang sudah dihadapi para pengusaha sejak era revolusi industri. dan (3) kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Tingginya *turnover* dapat membuat beban tambahan bagi karyawan lainnya dikarenakan karyawan yang bertahan harus menangani tanggungjawab ekstra atas tugas-tugas yang sebelumnya tidak pernah mereka lakukan, tanpa adanya keterampilan dan ketidakmampuan dalam menangani pekerjaan di luar bidangnya. Tingginya pasokan tenaga kerja yang tidak diimbangi oleh tenaga kerja yang berkualitas atau tenaga kerja yang benar-benar niat untuk bekerja bukan hanya sekedar mengisi waktu luang yang merupakan salah satu masalah besar bagi perusahaan dalam melakukan perekrutan tenaga kerja baru yang sedang di hadapi oleh perusahaan yang sedang berkembang. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada salah satu industri konveksi atau baju yaitu C.V, Purnama yang berada di Waru-Sidoarjo. Alasan pemilihan objek penelitian ini adalah karena melihat seringnya karyawan yang keluar masuk dari perusahaan C.V. Purnama Jaya karena tanpa adanya alasan yang tepat dari karyawan sehingga karyawan

keluar dari perusahaan ini tanpa adanya pemberitahuan surat pengunduran diri.

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah

1. Apakah upah berpengaruh terhadap intensitas *turnover* karyawan pada C.V. Purnama Jaya?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap intensitas *turnover* karyawan pada C.V. Purnama Jaya?
3. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap intensitas *turnover* karyawan pada C.V. Purnama Jaya?

Upah

Menurut G. Reynold sebagaimana dikutip Asikin (2002:68), Bagi majikan upah itu adalah biaya produksi yang harus ditekan serendah-rendahnya agar harga barangnya tidak terlalu tinggi atau keuntungannya menjadi perhatiannya untuk dirundingkan dengan majikan agar dinaikkan. Bagi buruh adalah jumlah uang yang diterimanya pada waktu tertentu atau lebih penting lagi jumlah barang kebutuhan hidup yang ia dapat beli dari upah itu.

Lingkungan Kerja

Perusahaan sebaiknya memberikan fasilitas kerja yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan, misalnya menyediakan mobil antar jemput, kendaraan operasional kerja bagi pekerja tertentu, ruang kerja yang nyaman, dan lain lain (Nilasari, 2016 : 13). Menurut Sedarmayanti (2001: 12) lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik diantaranya adalah penerangan, temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata

warna, dekorasi, musik, dan keamanan di tempat kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik diantaranya adalah hubungan sosial di tempat kerja baik antara atasan dengan bawahan atau hubungan antara bawahan.

Keadilan Organisasi

Gibson et al (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat dimana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat ia bekerja. Definisi lain mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya (Colquitt, LePine & Wesson, 2009).

Intensitas Turnover

Menurut Certo (2000), intensitas *turnover* karyawan diartikan sebagai keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Handoko (2001) menyatakan intensitas *turnover* karyawan adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang mnyebabkan timbulnya intensitas *turnover* karyawan ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang mengolah data menjadi data informasi dalam wujud angka, dimana data kuisisioner yang diisi oleh responden akan menjadi data primer yang akan diolah oleh penulis. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tabel pengambilan sampel yang dapat memberikan ukuran sampel dengan

menggunakan kombinasi tingkat ketepatan, dan tingkat kepercayaan. Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi pusat perhatian dari inti permasalahan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, objek penelitian adalah karyawan dari C.V. Purnama Jaya yang berjumlah 31 orang. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan kuesioner kepada 31 karyawan C.V. Purnama Jaya.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang digunakan yaitu upah, lingkungan kerja, keadilan organisasi dan intensitas turnover.

Dalam penelitian ini, operasional yang dibahas yaitu Pengaruh Upah, Lingkungan Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap Intensitas *Turnover* Pada C.V. Purnama Jaya. Pengaruh Upah, Lingkungan Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap Intensitas *Turnover* Pada C.V. Purnama Jaya yang diteliti yaitu :

1. Upah

Besarnya upah yang diberikan:

- Upah membuat meningkatnya semangat kerja dan orang ingin bekerja lebih lama (Mankiw, 2005:521).
- Upah adalah sejumlah uang untuk memenuhi kebutuhan hidup dan keluarganya (Adisu, 2008:1).
- Upah yang didapatkan sesuai dengan nilai kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan (Nilasari, 2016: 45).
- Karyawan yang puas akan upahnya membuat lebih setia dan loyal kepada perusahaan (Griffin, 2006: 268).

2. Lingkungan Kerja

Non Fisik

- Karyawan yang merasa nyaman dengan situasi kerja di perusahaan tentu bisa optimal dalam bekerja (Yana, 2010:53).
- Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan serupa dengan mengelola hubungan dengan pelanggan sehingga kita harus berlanjung dengan baik (Dirgantoro, 2011:49).
- Kerjasama dan dukungan yang baik dari rekan-rekan kerja juga diperlukan, ada baiknya menjalin hubungan yang baik dengan rekan-rekan kerja (Dirgantoro, 2011:49).

Fisik

- Lingkungan kerja fisik diantaranya adalah penerangan, sirkulasi udara dan keamanan di tempat kerja cukup membuat kenyamanan (Sedarmayanti, 2001: 12).

3. Keadilan organisasi

Peraturan Perusahaan

- Keadilan organisasi dalam arti pemberlakuan peraturan – peraturan yang dikehendaki oleh perusahaan pada semua karyawan secara adil atau tidak membeda – bedakan secara individu karyawan dalam segala hal mengenai pekerjaan (Conlon and Nowakowski, 2005).
- Peraturan perusahaan sesuai dengan hak-hak dasar serta hak-hak istimewa individu dan kelompok, pendekatan hak moral mencakup hak terhadap kehidupan, rasa aman, standar kejujuran, privasi, kebebasan beragama, kebebasan mengeluarkan pendapat dan

kepemilikan pribadi (Pearce & Robbinson, 2008: 103)

- Peraturan perusahaan ini akan berguna menjadi rambu-rambu dalam menjalankan perusahaan agar tercipta keharmonisan antara pengusaha dengan pekerja/karyawan (Berata. 2012: 82).

4. Intensitas Turnover

Bertahan

- Karyawan suatu perusahaan menolak tawaran pekerjaan perusahaan lain. Karyawan tersebut dengan tegas memilih bertahan bekerja diperusahaannya (Budiharjo, 2011: 138).

Analisis Data

Metode analisis yang digunakan adalah multiple regression. Multiple regression dilakukan untuk memprediksi variabel dependen (Y) dengan berdasarkan dua atau lebih variabel independen (X). Permasalahan yang dibahas adalah sejauh mana pengaruh upah terhadap karyawan C.V. Purnama Jaya (X_1), pengaruh lingkungan kerja terhadap karyawan C.V. Purnama Jaya (X_2) dan pengaruh keadilan organisasi terhadap karyawan C.V. Purnama Jaya (X_3) terhadap intensi keluarnya karyawan C.V. Purnama Jaya (Y) dengan menggunakan analisis regresi berganda karena variabel dependen dipengaruhi dua variabel independen. Formulasi regresi linear berganda untuk penelitian ini adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2008: 261):

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = intensitas *turnover* karyawan

α = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi X_1

X_1 = Upah

β_2 = Koefisien regresi X_2

X_2 = Lingkungan Kerja

β_3 = Koefisien regresi X_3

X_3 = Keadilan Organisasi

ε = Residual

Suatu perhitungan statistik disebut signifikan apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis atau daerah H_0 ditolak, dan disebut tidak signifikan apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah H_0 diterima (Kuncoro, 2009: 238).

Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar (konstruk) pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variable. Validitas didefinisikan sebagai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Lebih lanjut, reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variable dan disusun dalam suatu bentuk kuisioner (Santoso, 2010).

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur validitas dalam penelitian ini adalah *pearson correlation* dengan batas toleransi $\alpha = 0.05$ (5%). Sedangkan untuk mengukur reliabilitas digunakan pengukuran *combach alpha*, yaitu jika nilai dari *combach alpha* lebih dari 0,70 maka variabel dalam penelitian ini reliable, apabila nilai *combach alpha* kurang dari 0,70 maka reliabilitas variabel kurang baik. (Mohsen, 2011).

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Uji Validitas

Pernyataan	Pearson Correlation	Sig.	Keterangan
X _{1.1}	0,685	0,000	Valid
X _{1.2}	0,859	0,000	Valid
X _{1.3}	0,814	0,000	Valid
X _{1.4}	0,847	0,000	Valid
X _{2.1}	0,852	0,000	Valid
X _{2.2}	0,885	0,000	Valid
X _{2.3}	0,879	0,000	Valid
X _{2.4}	0,723	0,000	Valid
X _{3.1}	0,771	0,000	Valid
X _{3.2}	0,828	0,000	Valid
X _{3.3}	0,842	0,000	Valid
X _{3.4}	0,871	0,000	Valid
Y ₁	0,831	0,000	Valid
Y ₂	0,841	0,000	Valid
Y ₃	0,828	0,000	Valid

Tabel 1 menunjukkan nilai signifikansi untuk semua pernyataan adalah kurang dari 0,050 yaitu 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan dalam variabel telah valid.

Tabel 2 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronach's Alpha	Keterangan
X ₁	0,814	Reliabel
X ₂	0,854	Reliabel
X ₃	0,846	Reliabel
Y	0,779	Reliabel

Tabel 2 menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk semua variabel lebih besar dari 0,700. Hasil tersebut menunjukkan semua variabel telah reliabel.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Tabel 3 Uji Normalitas

Unstandardized Residual	
N	31
Kolmogorov-Smirnov Z	0,477
Asymp. Sig (2-tailed)	0,977

Tabel 3 menunjukkan nilai Sig. sebesar 0,977 lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti nilai residual berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Tabel 4 Uji Multikolinearitas

Mode I	Unstandardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistic	
	B	Std. Error		Tolerance	VIF
(Constant)	19,430	1,269	0,000		
X ₁	-0,216	0,097	0,035	0,584	1,712
X ₂	-0,281	0,105	0,012	0,383	2,613
X ₃	-0,206	0,099	0,047	0,474	2,112

Tabel 4 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen masing-masing memiliki nilai VIF sebesar 1,712 dan 2,613 dan 2,112 lebih kecil dari 10. Hal ini berarti tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen.

c. Uji Autokorelasi

Tabel 5 Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,865	0,749	0,721	1,211	1,729

Pada tabel 5, nilai Durbin-Watson dikatakan tidak terdapat autokorelasi apabila ada diantara dU – (4-dU) atau 1,650 – 2,350. Nilai Durbin Watson pada tabel 4.13 adalah 1,729 menunjukkan bahwa tidak ada autokorelasi.

d. Uji Heterokedastisitas

Tabel 6 Uji Heterokedastisitas

Model	Unstandardized		Sig.
	Coefficients		
	B	Std. Error	
(Constant)	0,380	0,788	0,634
X ₁	0,026	0,060	0,669
X ₂	0,011	0,065	0,885
X ₃	-0,04	0,062	0,955

Tabel 6 menunjukkan nilai sig. T yang dihasilkan variabel independen, yaitu 0,669 dan 0,865 dan 0,955 lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti varians residual bersifat homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

e. Uji Linearitas

Tabel 7 Uji Linearitas Variabel Upah (X₁) dan Intensitas *turnover* karyawan (Y)

Model	Sum of	df	Mean	F	Sig.
	Square		Squar		
	s	e			
(Combined)	113,327	1	11,333	5,133	0,001
Linearity	76,937	1	76,937	38,847	0,000

Tabel 8 Uji Linearitas Variabel Lingkungan Kerja (X₂) dan Intensitas *turnover* karyawan (Y)

Model	Sum of	df	Mean	F	Sig.
	Square		Squar		
	s	e			
(Combine d)	121,951	1	12,195	6,884	0,000
Linearity	102,735	1	102,735	57,824	0,000

Tabel 9 Uji Linearitas Variabel Keadilan Organisasi (X₃) dan Intensitas *turnover* karyawan (Y)

Model	Sum of	df	Mean	F	Sig.
	Square		Squar		
	s	e			
(Combined)	98,584	9	10,954	3,905	0,005
Linearity	85,867	1	85,867	30,615	0,000

Pada tabel 7, 8 dan 9, menunjukkan nilai sig. pada *Linearity* sebesar 0,000. Karena sig. <0,05 hal ini berarti antara ketiga variabel dan intensitas *turnover* karyawan (Y) terdapat hubungan yang linear.

ANALISIS MULTIPLE REGRESSION

Tabel 10 Koefisien Regresi

Model	Unstandardized		Standardized		t	Sig.
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	19,430	1,269			15,307	0,000
X ₁	-0,216	0,097	-0,281		-2,223	0,035
X ₂	-0,281	0,105	-0,418		-2,681	0,012
X ₃	-0,206	0,099	-0,291		-2,077	0,047

Tabel 10 menunjukkan hasil perhitungan analisis *multiple regression*, sehingga diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 19,430 - 0,216 X_1 - 0,281 X_2 - 0,206 X_3$$

Persamaan regresi menunjukkan bahwa jika upah (X₁) naik sebesar satu satuan, maka intensitas *turnover* karyawan (Y) akan turun sebesar 0,216 satuan. Jika lingkungan kerja (X₂) naik sebesar satu

satuan, maka intensitas *turnover* karyawan (Y) akan turun sebesar 0,281 satuan. Jika keadilan organisias (X_3) naik sebesar satu satuan, maka intensitas *turnover* karyawan (Y) akan turun sebesar 0,206 satuan. Hasil ini menunjukkan bahwa upah (X_1), lingkungan kerja (X_2), dan keadilan organisasi (X_3) mempunyai pengaruh signifikan terhadap intensitas *turnover* karyawan (Y).

Tabel 11 Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	117,918	3	39,306	26,823	0,000
Residual	39,565	27	1,465		
Total	157,484	30			

Tabel 11 menunjukkan nilai Sig. uji F adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti upah (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan keadilan organisasi (X_3) berpengaruh signifikan terhadap intensitas *turnover* karyawan C.V. Purnama Jaya.

Tabel 12 Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	19,430	1,269	15,307	0,000
X_1	-0,216	0,097	-2,223	0,035
X_2	-0,281	0,105	-2,681	0,012
X_3	-0,206	0,099	-2,077	0,047

Pada tabel 12 menunjukkan nilai Sig. uji t pada ketiga variabel lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap

intensitas *turnover* karyawan (Y) C.V. Purnama Jaya. Pengaruhnya negatif karena nilai t hitung negatif, artinya jika X meningkat maka Y akan menurun.

Tabel 13 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,865	0,749	0,721	1,211

Tabel 13 menunjukkan nilai R Square sebesar 0,721 menjelaskan bahwa 72,1% variasi intensitas *turnover* karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data melalui *multiple regression* yang meliputi 31 orang karyawan C.V. Purnama Jaya, dapat diketahui bahwa upah (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan keadilan organisasi (X_3) berpengaruh terhadap intensitas *turnover* karyawan (Y) C.V. Purnama Jaya. Hal ini dapat dilihat dari total presentase pengaruh ketiga variable ini terhadap variable intensitas *turnover* karyawan C.V. Purnama Jaya sebesar 72,1% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variable lain yang tidak digunakan dan dijelaskan dalam penelitian ini. Pada uji t dapat diketahui bahwa variabel lingkungan kerja (X_2) lebih berpengaruh 28,1% daripada variabel upah (X_1) sebesar 21,6% sedangkan keadilan organisasi (X_3) sebesar 20,6%. Kemudian, diketahui nilai signifikan variabel upah sebesar 0,035, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga variabel upah mempunyai pengaruh signifikan terhadap intensitas *turnover* karyawan. Dari hasil uji yang telah dilakukan,

diketahui nilai signifikan variabel lingkungan kerja sebesar 0,012, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap intensitas *turnover* karyawan. Lebih lanjut, diketahui nilai signifikan variabel keadilan organisasi sebesar 0,047, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga variabel keadilan organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap intensitas *turnover* karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel upah, lingkungan kerja dan keadilan organisasi terhadap intensitas *turnover* karyawan C.V. Purnama Jaya. Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Upah, lingkungan kerja dan keadilan organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap intensitas *turnover* karyawan C.V. Purnama Jaya.
2. Variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap intensitas *turnover* karyawan C.V. Purnama Jaya.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat dilihat bahwa variabel upah, lingkungan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap intensitas *turnover* karyawan sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa apabila ada perubahan terhadap variabel upah, lingkungan kerja dan keadilan organisasi, maka akan ada perubahan secara signifikan terhadap variabel intensitas *turnover* karyawan pada C.V. Purnama Jaya. Karyawan merupakan modal utama bagi perusahaan sehingga manajemen harus dapat mengelola karyawan secara efektif dan se-efisien mungkin dengan tujuan

menekan tingginya intensitas turnover pada C.V. Purnama Jaya.

Adapun cara yang efektif dan efisien tersebut, pihak perusahaan menyediakan insentif non material seperti :

- a. Memberikan pujian lisan dan tertulis secara resmi yang dapat membuat karyawan lebih produktif.
- b. Menyelenggarakan liburan bersama karyawan selama sehari untuk rekreasi diluar kota, hal ini akan membuat karyawan lebih loyal terhadap perusahaan.
- c. Menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dengan cara memperbaiki lingkungan fisik seperti menambahkan pencahayaan dan menambahkan atau memperbaiki sirkulasi udara agar lebih sejuk.
- d. Menciptakan suasana kerja yang sehat dapat dilakukan dengan cara seperti membangun hubungan kerjasama yang baik antara sesama karyawan, hubungan antara pemimpin dan karyawan juga harus lebih diperhatikan sehingga memunculkan rasa keharmonisan dan rasa kekeluarga antara karyawan dengan pimpinan. Oleh karena itu C.V. Purnama Jaya harus dapat menciptakan suasana yang kerja yang nyaman sehingga memberikan kepuasan dalam bekerja. Suasana yang ramah, saling menghargai satu dengan yang lain, tidak membedakan karyawan, memberikan beban kerja secara adil, memberikan apresiasi kepada karyawan yang mencapai target.
- e. Menciptakan forum komunikasi antara karyawan untuk mengurangi konflik antara

karyawan. Agar tercipta hubungan yang harmonis antara sesama karyawan. Dari komunikasi tersebut juga dapat menciptakan gambaran kualitas dari seluruh karyawan, sehingga kedepannya dapat menghindari segala bentuk perselisihan yang mungkin terjadi.

DAFTAR REFERENSI

- Adisu, Edytus. 2008. *Hak Karyawan Atas Gaji dan Pedoman Menghitung*. Jakarta: Forum Sahabat.
- Asikin, Zainal. 2002. *Dasar Dasar Hukum Perburuhan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Berata. 2012. *Panduan Praktis HRD & GA*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Budihardjo, Andreas. 2011. *Organisasi Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.
- Certo S. C. (2000). *Supervision: Concepts and skill building third edition*. New York: Mc Graw Hill
- Conlon, D.E., Meyer, D. J., Nowakowski, J. M. 2005. *How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, And Counterproductive Behaviour?, Handbook Of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Accociaties, Inc.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational Behavior: Improving performace and commitment in the workplace*. United States: Mc Graw Hill
- Dirgantoro, Franz. 2011. *33 Strategi Paling Ok Menjadi Karyawan Kebal PHK*. Jakarta: Tangga Pustaka.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Singapore: Mc Graw Hill
- Griffin, W Ricky & Ebert, J Ronald. 2006. *Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Mankiw, N Gregory. 2006. *Makroekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Nilasari, Senja. 2016. *Panduan Praktis Menyusun Sistem Penggajian & Benefit*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Pella & Inayati. 2011. *Talent Management*. Jakarta: Gramedia
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Yana, Indra. 2010. *Hak & Kewajiban Karyawan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.