

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kompensasi.

a. Pengertian Kompensasi

Menurut (Mello, 2006) : definisi kompensasi adalah semua penghargaan (materi dan non materi) yang diberikan oleh perusahaan atas jasa karyawan. Tujuan pemberian kompensasi yaitu untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi para pekerja. Komponen kompensasi antara lain yaitu kompensasi langsung (upah, gaji) *Base pay (hourly, weekly, and monthly)* Insentif (bonus sales atau komisi). Sementara itu kompensasi tidak langsung *Legally required benefits (Social Security)* dan lain-lain.

Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Hadiwiryo, 2005).

Perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan, dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara kondisi internal dan eksternal, guna

menjamin perasaan puas bagi karyawan, agar karyawan tetap termotivasi untuk memiliki kinerja yang baik bagi perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa, kompensasi adalah suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam rangka kontribusi yang diberikan dalam bentuk, seperti upah atau gaji, *reward*, insentif atau bonus, komisi, dan lain-lain. Pemberian kompensasi yang diberikan diterima oleh karyawan secara bulanan, mingguan, atau setiap jam sebagai hasil dari pekerjaan sesuai dengan pengorbanan waktu, tenaga, pikiran yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu, karena besarnya kompensasi yang mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Tingkat kompensasi *absolute* karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi *relative* menunjukkan status, martabat dan “harga” mereka. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis. Disamping itu, kompensasi (dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting.

Jadi kompensasi adalah suatu pemberian berupa penghargaan dan juga suatu apresiasi kepada hasil kerja dari para bawahannya, maka para manajer mempunyai standar yang berupa sistem kompensasi berpengaruh dalam kepuasan dan kinerja, karena kinerja karyawan

menyangkut hasil akhir dari penilaian yang menjadi pertimbangan bagi manajer perusahaan untuk mengevaluasi seluruh kegiatan dalam perusahaan dan juga manajer mempunyai wewenang untuk memberikan suatu kompensasi berupa : penghargaan (*reward*), naik jabatan, naik gaji dan lain-lain.

b. Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu PLN mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan terciptanya keadilan internal dan eksternal.

a. Memperoleh SDM yang berkualitas.

Saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi. Oleh karena itu, untuk menarik calon karyawan dalam organisasi, organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif.

b. Mempertahankan karyawan yang ada.

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.

c. Menjamin keadilan.

Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada manajemen dan karyawan. Dengan pengikatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak di pertimbangkan.

d. Perubahan sikap dan perilaku.

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja. Perubahan-perubahan sikap dan perilaku ini tercermin dari rasa tanggung jawab, pengalaman kesetiaan pada perusahaan, serta motivasi dan prestasi yang meningkat dalam bekerja.

e. Mengendalikan biaya.

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif, organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

f. Administrasi legalitas.

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai asset perusahaan.

2. Keadilan Distributif

a. Pengertian Keadilan Distributif

Keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran/kompensasi dalam sebuah organisasi. Sedangkan keadilan prosedural kompensasi adalah persepsi karyawan mengenai mekanisme dan evaluasi alokasi kompensasi dalam organisasi (Tjahjono H. , 2010).

Keadilan prosedural dalam konteks kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai mekanisme dan evaluasi alokasi kompensasi dalam organisasi (Tjahjono H. , 2011).

Keadilan merupakan nilai universal dan menjadi hak asasi yang telah diterima secara luas. Keadilan dapat diartikan sebagai bentuk yang dinilai atau dipersepsikan baik oleh anggota dalam organisasi. (Widyaningrum, 2010) mendefinisikan keadilan adalah wacana organisasi yang mendasarkan pada dua prinsip, yaitu :

- 1)** Keadilan memerlukan sebuah penilaian atas keseimbangan (balance), yakni perbandingan dua kegiatan yang serupa dalam situasi yang serupa pula, dengan mengevaluasi hasil-hasil dari dua orang atau lebih dan menyamakan hasil tersebut kepada nilai input yang diberikan;

- 2) Kebenaran (correctness) yang mengacu pada sebuah kualitas yang membuat keputusan menjadibenar berkaitan dengan aspek-aspek konsistensi, akurasi, kejelasan, kecermatan prosedural dan kesesuaian dengan moral dan nilai dari waktu.

Keadilan distributif menunjuk pada sejumlah sumber penghasilan atau penghargaan yang dibagikan pada para karyawan. Keadilan distributif berhubungan dengan keadilan dalam pengalokasian sumber penghasilan jika dibandingkan dengan keadilan prosedural yang berfokus pada keadilan dalam proses membuat keputusan (Samad, 2006).

Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan individu dari hasil yang diterimanya dari organisasi. Penentuan keadilan distributif berdasarkan atas dasar kesetaraan atau kontribusi dari individu yang dibandingkan dengan dengan orang lain (Alsalem & Alhaiani, A, 2007). Persepsi dari keadilan distribusi adalah imbalan kerja relatif terhadap input kerja sehingga orang tersebut akan termotivasi untuk menyelesaikan permasalahan kerja (al-zu'bi, 2010).

Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan lainnya (Hidayah & Haryani, 2013). Tujuan keadilan distributif ini adalah kesejahteraan yang meliputi aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial,

sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan. Distribusi berdasarkan kebutuhan memiliki konsep bahwa bagian penerimaan karyawan dipengaruhi oleh kebutuhannya berkaitan dengan pekerjaan. Semakin banyak kebutuhan untuk para karyawan, maka pengeluaran dari bekerja menjadi semakin tinggi.

b. Prinsip Dasar mengenai Keadilan Distributif

(Budiarto & Wardani, 2005) menyatakan bahwa prinsip spesifik dalam keadilan distributif adalah :

- 1) Batasan egalitarian, yaitu setiap orang harus diperlakukan secara adil karena sumbangsuhnya terhadap kehidupan masyarakat sehingga memberikan keuntungan maupun akumulasi-akumulasi tertentu;
- 2) Kontribusi, yaitu setiap orang seharusnya mendapatkan keuntungan karena sumbangsuhnya terhadap tujuan-tujuan yang telah sebelumnya ditetapkan oleh kelompoknya, melalui :
 - a) Upaya kerja keras, yaitu orang yang bekerja keras patut untuk mendapatkan penghargaan yang lebih banyak;
 - b) Hasil/produktivitas, yaitu tingginya kuantitas maupun kualitas hasil kerja individual mempengaruhi penghargaan yang diperolehnya;
 - c) Permintaan kepuasan, yaitu orang yang memperoleh penghargaan adalah orang yang telah mampu memberikan

kepuasan bagi kepentingan-kepentingan publik. Misalnya, dalam dunia kesehatan yang sangat kompetitif, pemenang pasar ialah institusi kesehatan yang mampu memberikan pelayanan jasa yang sempurna.

3. Keadilan Prosedural

a. Pengertian.

Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan, sedangkan (Hidayah & Haryani, 2013) menyatakan bahwa persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan disipliner. Persepsi yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja (Kreitner & Kinicki, A, 2010).

Menurut (Kozlowski, 2012), keadilan prosedural adalah persepsi mengenai proses keikutsertaan untuk mencapai suatu hasil dengan memfokuskan beberapa kriteria untuk memenuhi prosedur adil seperti :

- 1) Konsistensi, diterapkan secara konsisten terhadap orang dan waktu.
- 2) Akurasi, memastikan bahwa informasi yang akurat dikumpulkan dan digunakan dalam pengambilan keputusan.

- 3) Prosedur etis, sesuai dengan standar pribadi atau sesuai dengan etika dan moralitas.
- 4) Bebas bias, memastikan bahwa pihak ketiga tidak memiliki kepentingan dalam penyelesaian permasalahan dalam bentuk apapun.

b. Prinsip Spesifik Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan tersebut mengevaluasi prosedur yang terkait dengan keadilan. Ada dua model yang menjelaskan keadilan prosedural yaitu selfinterest model dan group-value model (Budiarto & Wardani, R.P, 2005)

1) Model Kepentingan Pribadi (*Self Interest Model*).

Model ini berdasarkan prinsip egosentris yang dialami oleh karyawan, terkait dengan situasi yang dihasilkan dengan keinginan untuk mengontrol maupun mempengaruhi prosedur yang diberlakukan dalam organisasi kerjanya. Tujuan tindakan tersebut ialah memaksimalkan hasil-hasil yang diinginkan sehingga kepentingan-kepentingan pribadi terpenuhi. Dalam model ini, terdapat istilah kontrol terhadap keputusan. Kontrol terhadap keputusan mengacu pada derajat kemampuan karyawan untuk mengontrol keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi.

Karyawan berkeinginan untuk mendapatkan hasil-hasil yang memuaskan kebutuhannya pribadi sehingga ia merasa perlu untuk

mengontrol keputusan yang dibuat oleh organisasi tempatnya bekerja. Persepsi diperlakukan secara adil tercipta ketika karyawan dilibatkan secara aktif dalam proses maupun aktivitas pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan ini berkaitan dengan berbagai macam kebijakan perusahaan, misalnya sistem penggajian, sistem penimbangan karya, maupun pengembangan organisasi. Pelibatan karyawan secara aktif dapat menimbulkan dampak positif, misalnya tercapainya tujuan organisasi, menghindari ketidakpuasan di tempat kerja, meredakan konflik peran, maupun ambiguitas peran.

2) Model Nilai-Nilai Kelompok (*Group Value Model*).

Model ini berpangkal pada perasaan ketidaknyamanan dengan kelompok kerja karena kepentingan-kepentingan pribadi seorang karyawan merasa terancam. Karyawan ini menyadari bahwa kelekatan antar kelompok perlu dipertahankan untuk melindungi konflik. Model seperti ini diperlukan ketika pengambilan keputusan ingin diterima oleh kelompok karena memikirkan kebutuhan kelompok dibandingkan pribadi maupun golongan.

(Budiarto & Wardani, R.P, 2005) mengidentifikasi enam aturan pokok dalam keadilan prosedural. Bila setiap aturan ini dapat dipenuhi, suatu prosedur dapat dikatakan adil. Enam aturan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a) **Konsistensi.** Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.
- b) **Minimalisasi bias.** Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan, harus dihindarkan.
- c) **Informasi yang akurat.** Informasi yang dibutuhkan harus berdasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan lengkap.
- d) **Dapat diperbaiki.** Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul.
- e) **Representatif.** Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada

penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka.

- f) Etis. Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal diatas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

c.Faktor Yang Mempengaruhi Keadilan Prosedural

(Mc Farlin & Sweeney, P.D)ada beberapa faktor yang mempengaruhi keadilan prosedural antara lain :

1. Karakteristik tugas, yaitu sifat dari pelaksanaan tugas karyawan itu sendiri beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap supervisor atau atasan
2. Tingkat kepercayaan bawahan terhadap supervisor, yaitu sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasannya tidak lepas dari konsep peran dan kepemimpinan yang ada. Semakin tinggi tingkatan kepercayaan karyawan terhadap atasannya akan semakin positif pula persepsi keadilan prosedural dalam suatu organisasi.
3. Frekuensi *feedback* dalam proses komunikasi, dimana semakin sering feedback dilakukan, akan semakin positif persepsi mengenai keadilan prosedural dalam suatu organisasi.

4. Kinerja manajerial, yaitu sejauh mana peraturan yang ada ditetapkan secara adil dan konsisten terhadap semua karyawan serta menghargai mereka tanpa adanya bias personal. Hal ini akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja.
5. Budaya organisasi, yaitu persepsi bersama mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi pada dasarnya akan berpengaruh pula terhadap keadilan prosedural.

4. Kepuasan Kerja.

a. Pengertian

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut factor fisik dan psikologis.

Handoko dalam (Sutrisno 2009), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Definisi kepuasan kerja menunjukkan dua konsep yang terkait yaitu kecenderungan seorang karyawan untuk puas ataupun kurang puas

terhadap hasil pekerjaannya yang terdiri dari pekerjaan sendiri, gaji, pengakuan, kondisi, kolega, politik organisasi (Maria, 2012).

Kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya. Lebihlanjut, karena kepuasan kerja merupakan afeksi, maka keberadaanya dapat mempengaruhi perilaku lebih lanjut, baik intensitas atau arahnya (pilihan-pilihan) (Widyaningrum, 2010).

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang merekayakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2012). Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai keadaan emosional pegawai yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan (Martoyo, 2010).

Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan emosional pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para pegawai memandang dari sudut pandang pekerjaan mereka Handoko H (Dalam Edy Sutrisno 2011). Kepuasan kerja pegawai akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku pegawai pada saat bekerja,

terutama tingkah lakunya yang akan tercermin dari tingkat kecelakaan kerja, tingkat absensi, tingkat moral, dan tingkat perputaran tenaga kerja. Dimana semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

(Bakhshi & Rani, E., 2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu variabel yang paling banyak digunakan dalam riset keadilan organisasional. Kepuasan kerja merupakan tanggapan seorang karyawan berupa sikap terhadap organisasinya.

(Seston & Hann, M., 2009) menyatakan bahwa ketidakpuasan individu terhadap pekerjaan telah lama dihubungkan dengan kesehatan mental yang buruk, khususnya dengan stres dan kecemasan. Pada tingkat organisasional hal itu menyebabkan rendahnya efektivitas organisasi, ketidakhadiran, tingginya perputaran karyawan, dan hasilnya adalah individu tersebut mengurangi jam kerja atau benar-benar keluar dari pekerjaan. Pada konteks ini, pengaruh kepuasan kerja dapat dinyatakan semakin tinggi kepuasan seorang karyawan semakin rendah minat mereka untuk meninggalkan organisasi.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. (Luthans, F, 2006) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri, serta supervisor.

(Robbins, 2012) menjelaskan bahwa ada lima hal penting yang merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

1. Pekerjaan yang dilakukan. Faktor ini mengarah pada pekerjaan yang dijalani karyawan, apakah pekerjaan menarik, memberikan pelatihan, variasi, kemandirian, dan kontrol yang akan memuaskan karyawan. Karyawan yang menikmati pekerjaannya akan selalu berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.
2. Gaji. Gaji yang diterima karyawan dianggap sebagai refleksi cara pandang manajer mengenai kontribusi karyawan terhadap organisasi. Gaji juga merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak layak.
3. Promosi. Kesempatan untuk lebih berkembang di organisasi dapat menjadi sumber kepuasan kerja. Promosi juga merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
4. *Supervisor*. *Supervisor* atau pengawasan merupakan faktor yang berhubungan dengan bagaimana pengawasan yang ada di dalam organisasi. Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan moral dapat meningkatkan kepuasan kerja.
5. Rekan sekerja. Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

Rekan sekerja dapat memberikan bantuan secara teknis dan dukungan secara sosial akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

5. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas (Lewa & Subowo, 2005). (Mangkunegara, 2012) mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapaitujuan yang diharapkan. (Handoko H. , 2009) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. (Sutrisno, 2009) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan.

(Gibson, 1994) menyatakan bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, kinerja dinyatakan baik dan sukses apabila tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja.

Kinerja karyawan menurut (Simamora, 2006) adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam mencapai target pekerjaan yang diberikan. Kinerja merupakan hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan sehingga melahirkan SDM yang berprestasi dengan tolok ukur percaya diri, tindakan konstruktif, mempunyai rasa tanggungjawab, mempunyai rasa cinta terhadap pekerjaannya dan mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya. Untuk melahirkan kinerja tidaklah mudah karena diperolehnya kinerja (performance) tersebut sangat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

- a. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor psikologi yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi, sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, job design.

Menurut Timpe dalam(Lewa & Subowo, 2005) dinyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor internal, yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap,kepribadian,fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya dan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari

lingkungan, meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, perlakuan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kelompokan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal(Mahmudi, 2005).

c. Unsur-Unsur Penilaian Kinerja.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja digunakan untuk

mengetahui kinerja seorang karyawan. Menurut (Hasibuan, 2009) menyatakan bahwa unsur-unsur penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Prestasi

Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan.

b. Kedisiplinan

Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

c. Kreatifitas

Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

d. Bekerja sama

Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.

e. Kecakapan

Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.

f. Tanggung jawab.

Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

d. Dimensi Kerja.

Menurut Miner dalam (Kristianto, 2010), dimensi kinerja mencakup :

- a. *Quality of Output*, kinerja seseorang dinyatakan baik apabila kualitas output yang dihasilkan lebih baik atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan.
- b. *Quantity of Output*, kinerja seseorang diukur dari jumlah output yang dihasilkan. Seseorang dinyatakan mempunyai kinerja yang baik apabila jumlah/kuantitas output yang dicapai dapat melebihi atau paling tidak samadengan target yang telah ditentukan dengan tidak mengabaikan kualitas output tersebut.
- c. *Time at Work*, dimensi waktu juga menjadi pertimbangan di dalam mengukur kinerja seseorang. Dengan tidak mengabaikan kualitas dan kuantitas output yang harus dicapai, seorang individu dinilai

mempunyai kinerja yang baik apabila individu tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu atau bahkan melakukan penghematan waktu.

- d. *Cooperation With Others' Work*, kinerja juga dinilai dari kemampuan seseorang individu untuk tetap bersifat kooperatif dengan pekerja lain yang juga harus menyelesaikan tugasnya masing-masing.

e. Penilaian Kinerja

(Robbins, 2012) menyatakan bahwa penilaian terhadap kinerja seorang karyawan dapat dilakukan oleh :

- a. Atasan Langsung.

Sebagian besar penilaian kinerja pada tingkat bawah dan menengah dilakukan oleh atasan langsung karyawan itu.

- b. Rekan Sekerja.

Penilaian kinerja dari rekan sekerja merupakan cara handal dari data penilaian, karena rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi mereka sehari-hari memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seorang karyawan dan atasan mereka. Selain itu dengan menggunakan rekan sekerja menghasilkan penilaian yang

independen. Namun evaluasi rekan sekerja dapat terhambat karena prasangka (bias) berdasarkan persahabatan atau kebencian.

c. Diri Sendiri.

Penilaian ini cenderung untuk mengurangi kedefensifan (pembelaan) karyawan mengenai proses penilaian, dan penilaian ini dapat sebagai sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja pekerjaan karyawan dan atasan mereka. Tetapi evaluasi itu mengalami penilaian yang dibesar-besarkan dan prasangka kepentingan diri.

d. Bawahan Langsung.

Penilaian ini dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya para penilai sering mempunyai kontak dengan yang dinilai. Tetapi permasalahan yang timbul dari bentuk penilaian ini adalah rasa takut akan dibalas oleh para atasan yang dievaluasi.

B. Hipotesis dan Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Keadilan Distributif kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Tang et.al., (1996) menyatakan bahwa keadilan distributif secara signifikan berhubungan dengan kepuasan. Menurut Lambert (2003) lebih banyak studi mengklaim bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh kuat pada kepuasan kerja dari pada keadilan prosedural. Hal

yang sama dikemukakan oleh Cohen-Carash dan Spector (2001) yang menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan predictor yang paling kuat bagi kepuasan kerja dibanding prosedural dan interaksional. Penelitian lain yang menghasilkan signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja adalah yang dilakukan oleh Nadiri dan Tanova (2010). Artinya apabila keadilan distributif kompensasi diberikan secara adil maka karyawan semakin puas atas apa yang telah dilakukannya dilakukan, begitu pula sebaliknya. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H1 :Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan sedangkan Hidayah dan Haryani (2013) menyatakan bahwa persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan disipliner. Persepsi yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja. Hal ini berarti keadilan prosedural berkaitan dengan

pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Robbins (2012) bahwa faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja salah satunya adalah pekerjaan yang dilakukan. Jenis pekerjaan yang dilakukan dapat menjadi sumber kepuasan. Faktor ini mengarah kepada pekerjaan yang dijalani karyawan, apakah memiliki elemen yang dapat memberikannya kepuasan kerja. Pekerjaan yang menarik yang memberikan pelatihan, variasi, kemandirian, dan kontrol akan memuaskan karyawan. Karyawan yang menikmati pekerjaannya akan selalu berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Artinya apabila keadilan prosedural kompensasi diberikan secara adil maka tingkat kepuasan karyawan semakin tinggi atas usaha yang telah dilakukannya, begitu pula sebaliknya.

H2 :Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Karyawan.

Kinerja adalah prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Prestasi tersebut merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan atau instansi adalah persepsi dari karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan terbentuk berdasarkan persepsi yang dimiliki masing-masing karyawan. Persepsi yang dimiliki karyawan salah satunya adalah adanya persepsi atas keadilan prosedural yang diperoleh karyawan atas prosedur yang dilakukan oleh

perusahaan. Atasan dianggap sebagai pimpinan yang mereka percaya dan sebagai panutan dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, prosedur yang diterapkan oleh atasan menjadi persepsi adil ataupun tidak adilnya bawahan. Siti Hidayah dan Haryani (2013) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut mendukung pendapat dari Cropanzano et al. (dalam Beugre: 1998) bahwa sebuah organisasi yang adil salah satunya dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai pernyataan, proses, peringatan, dan sebagainya. Keadilan prosedural melibatkan karakteristik formal sebuah sistem. Apabila pekerjaan karyawan diatur dengan mekanisme yang jelas maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan. Hal ini memiliki arti bahwa makin tinggi keadilan prosedural yang diterapkan dalam sebuah perusahaan atau instansi maka kinerja karyawan akan semakin baik.

H3 :Keadilan Distributif berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

4. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan.

Nabatchi, et al., (2007) mengatakan bahwa keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan aturan dan prosedur yang berlaku di organisasi. Tidak berpengaruhnya keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai ini dapat disebabkan karena adanya rangkap jabatan yang harus dikerjakan pegawai. Hal ini didukung penelitian Mahmud (2013) bahwa faktor penghambat pelayanan kesehatan di

Puskesmas dapat diketahui bahwa tingkat disiplin kerja dari segi waktu masuk dan pulang dan adanya pegawai yang mempunyai jabatan rangkap.

Adanya rangkap jabatan tersebut sesuai pernyataan dari Mc Farlin dan Sweeny (2007) mengenai faktor yang mempengaruhi keadilan prosedural yaitu karakteristik tugas. Karakteristik tugas merupakan sifat dari pelaksanaan tugas karyawan itu sendiri beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap supervisor atau atasan, sebaliknya jika karakteristik tugasnya kurang jelas maka dapat menurunkan kinerja pegawai tersebut.

H4 :Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para pegawai memandang dari sudut pandang pekerjaan mereka (Handoko, 2009). Kepuasan kerja pegawai akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku pegawai pada saat bekerja, terutama tingkah lakunya yang akan tercermin dari tingkat kecelakaan kerja, tingkat absensi, tingkat moral, dan tingkat perputaran tenaga kerja. Dimana semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Simamora (2006) bahwa salah satu faktor yang

mempengaruhi kinerja adalah faktor psikologi. Faktor psikologi terdiri dari persepsi, intitude, personality, pembelajaran, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

H5 :Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

6. Pengaruh keadilan distributive kompensasi dan kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja.

Perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku kerja yang lebih tinggi serta pencapaian kinerja (Konovsky & cropanzano, 1991; Gilliland, 1994; konovsky, 2008; dalam cropanzano, et al., 2000). Dalam konteks kompensasi, kepuasan terhadap kompensasi yang diterima dari seorang karyawan. Artinya semakin puas seseorang karyawan terhadap kompensasi yang diberikan, maka karyawan pun semakin puas terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Menurut suhartini (2005), elemen utama yang akan mempengaruhi kep[uasan karyawan terhadap komp[ensasi yang diterima prinsip keadilan terhadap kompensasi itu sendiri.

Dalam kaitannya dengan kinerja, secara konsep kepuasan kerja memiliki hubungan dengan tingkat kinerja karyawan. Menurut konsep Value Theory, kepuasan kerja terjadi pada tingkat dimana hasil pekerjaan yang diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin orang menerima hasil, akan semakin puas. Dengan terciptanya kepuasan kerja yang merupakan sikap positif dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka, maka akan tercipta kinerja yang individual tersebut (Wibowo,

2007). Selain itu hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja diperkuat oleh pendapat yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2007), yang menyatakan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai karyawan yang merasa kurang puas. Apabila pendistribusian kompensasi dinilai adil oleh karyawan, maka kepuasan kerja akan terpenuhi, sehingga akan mempengaruhi perilaku karyawan untuk lebih semangat lagi dan memacu tingginya kinerja mereka. Namun yang menjadi pertanyaan apakah kepuasan kerja dapat memediasi dalam hubungan antara keadilan distributive kompensasi dengan kinerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis keenam sebagai berikut:

H6: Kepuasan kerja menjadi mediasi dalam hubungan pengaruh keadilan distributive kompensasi terhadap kinerja.

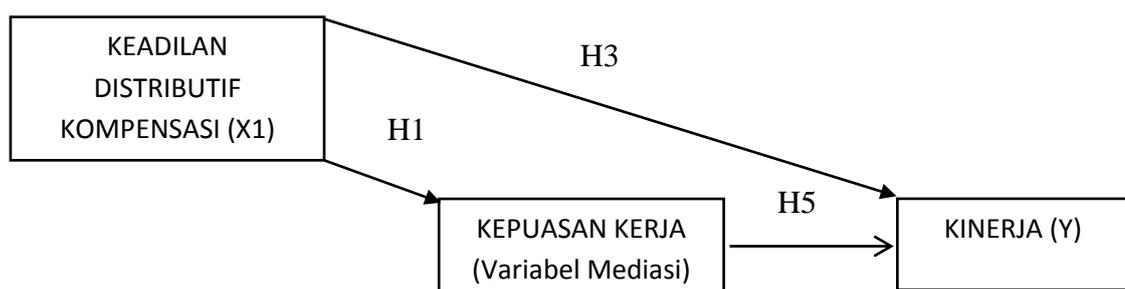
7. Pengaruh keadilan procedural kompensasi dan kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja.

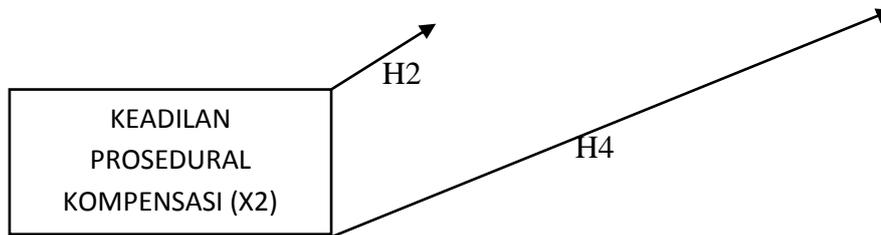
Equity theory (teori keadilan) menjelaskan keadilan distributive dan procedural menunjuka pada persepsi karyawan mengenai kewajaran dan keseimbangan antara masukan yang mereka berikan dalam bentuk Pendidikan, latihan, pengalaman, dengan penghargaan yang mereka terima atas apa yang mereka terima Handoko (2003:267) dalam Widiastuti (2016). Dengan demikian, karyawan akan cenderung meminta balas jasa yang sesuai dengan apa yang mereka kerjakan.

Terpenuhinya keadilan yang diciptakan perusahaan ataupun instansi secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja karyawan, tercermin pada sikap positif yang karyawan berikan terhadap pekerjaannya dengan melaksanakan tanggung jawab secara baik. Kepuasan dalam diri masing masing karyawan dapat ditumbuhkan oleh perusahaan ataupun instansi dengan cara menerapkan keadilan procedural sebaik mungkin. Kepuasan kerja terhadap perusahaan ataupun instansi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan atau instansi tempat mereka bekerja. Kepuasan karyawan terhadap perusahaan ataupun instansi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan atau instansi tempat mereka bekerja. Menyadari akan pentingnya suatu keadilan procedural terhadap kinerja karyawan serta kemungkinan tingkat kepuasan karyawan sebagai faktor mediasi didalamnya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis ke tujuh sebagai berikut:

H7: Kepuasan kerja menjadi mediasi dalam hubungan pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja.

C. Model Penelitian





Gambar 2.1

Hipotesis :

H1 : Kompensasi Distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan.

H2 : Kompensasi Prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan.

H3 : Kompensasi Distributif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kompensasi Prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5 : Kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H6 : Kepuasan kerja menjadi mediasi dalam hubungan pengaruh keadilan distributive kompensasi terhadap kinerja.

H7 : Kepuasan kerja menjadi mediasi dalam hubungan pengaruh keadilan

prosedural kompensasi terhadap kinerja.