

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Keadilan dalam Kompensasi

a. Definisi Keadilan dalam Kompensasi

Keadilan kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa organisasi bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Organisasi harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis keadilan kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan dan memberikan imbalan terhadap kinerja setiap individu. Biaya keadilan kompensasi merupakan biaya signifikan dalam kebanyakan organisasi. Sebagai contoh, pada sebuah hotel besar, gaji dan tunjangan karyawan menghabiskan sekitar 50% dari seluruh biaya. Meskipun biaya keadilan kompensasi relatif mudah dihitung, nilai yang didapat pengusaha dan karyawan lebih sulit diidentifikasi untuk mengadministrasikan biaya-biaya ini secara bijaksana maka perlu ada kerja sama antara sumber daya manusia dan para manajer.

Keadilan kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka. Keadilan kompensasi mempunyai dua komponen yaitu: pembayaran keuangan langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif,

komisi dan bonus) dan pembayaran yang tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang diberikan organisasi atau atasan). Keadilan kompensasi pada prinsipnya adalah sama akan tetapi bagi karyawan yang prestasinya beda maka akan memperoleh keadilan kompensasi yang berbeda pula tergantung pada prestasi kerja mereka. Ada kalanya karyawan mendapatkan insentif atau bonus karena prestasi kerja mereka, meskipun banyak sekali jenis insentif tetapi yang paling umum adalah bonus (Suhartini, 2005).

b. Tujuan Pemberian Kompensasi

Bernardin dan Russell (1998: 289) mengatakan kompensasi yang diberikan organisasi kepada karyawannya bertujuan untuk:

- 1) Memikat calon tenaga kerja
- 2) Menahan tenaga kerja yang kompeten dan profesional
- 3) Meningkatkan kepuasan karyawan agar karyawan lebih termotivasi

Menurut Hasibuan (2000: 120), tujuan diberikannya kompensasi kepada karyawan adalah:

- 1) Ikatan kerja sama

Kompensasi diberikan agar terjalin ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugastugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.

2) Kepuasan kerja

Karyawan yang memperoleh kompensasi akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan efektif

Apabila program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk organisasi akan lebih mudah.

4) Motivasi

Apabila kompensasi yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah dalam memotivasi karyawannya.

5) Stabilitas keryawan

Program kompensasi yang berdasar atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

6) Disiplin

Pemberian kompensasi yang cukup besar akan nmeningkatkan kedisiplinan karyawan. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

Program kompensasi yang baik akan mengurangi pengaruh serikat pekerja sehingga karyawan akan lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Apabila program kompensasi sesuai dengan undang-undang yang berlaku (upah minimum regional) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi bertujuan untuk memotivasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan agar karyawan bisa memenuhi kebutuhannya, dan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga tingkat *turn over*, serta absensi karyawan menurun.

c. Jenis Keadilan Kompensasi

Menurut Suhartini (2005) ada tiga macam keadilan dalam keadilan kompensasi yaitu keadilan individu, keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan individu mengacu pada perasaan keadilan yang dirasakan karyawan dalam menerima keadilan kompensasi, sedangkan keadilan prosedural mengacu pada perasaan keadilan atas cara/alat yang digunakan untuk menentukan keadilan kompensasi yang diterima. Penelitian yang dilakukan menemukan bahwa keadilan internal dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan karyawan dalam menerima gaji secara internal. Sedangkan keadilan eksternal dapat digunakan untuk mengetahui kepuasan karyawan juga untuk mengevaluasi manajemen dan juga konflik yang dirasakan karyawan atas keadilan kompensasi berdasarkan perbandingan keadilan kompensasi organisasi pesaing.

Tjahyono (2008) menjelaskan bahwa fenomena keadilan dalam kompensasi dapat dijelaskan menjadi 2 jenis, yaitu keadilan distributif, dan keadilan prosedural. Masing-masing jenis tersebut diuraikan sebagai berikut.

1) Keadilan Distributif

Dalam suatu organisasi, keadilan dapat menggambarkan perasaan dan respon karyawan terhadap sistem kompensasi. Karyawan yang memperoleh kompensasi lebih banyak kemungkinan akan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, karyawan yang merasa memperoleh kompensasi lebih kecil merasa bahwa kompensasi yang diterima tidak sepadan dengan pekerjaan yang dilakukannya, sehingga karyawan tersebut cenderung bermalas-malasan.

Persepsi keadilan distributif menunjuk pada penilaian tentang keadilan hasil yang diterima oleh individu. Penemuan-penemuan penelitian menjelaskan bahwa keadilan distributif berhubungan dengan persepsi individu atas hubungannya dengan individu lain yang memiliki sumber daya (Marshall, *et al.*, 2001).

Keadilan sosial meneliti persepsi mengenai keputusan organisasional. Metode yang digunakan untuk menelitinya dan meneliti sikap dari mereka yang dipengaruhi melalui tiga teori yang diungkapkan oleh Folger dan Cropanzano (dalam Thornhill dan Saunders, 2003). Teori pertama berhubungan dengan persepsi

pekerja mengenai hasil disebut keadilan distributif. Teori kedua yaitu keadilan prosedural yang berfokus persepsi pekerja tentang keadilan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan. Dan teori ketiga adalah keadilan interaksional yang menekankan pada persepsi tentang keadilan perlakuan interpersonal yang diterima pekerja.

Keadilan organisasional digunakan untuk mengkategorikan dan menjelaskan pandangan dan perasaan pekerja tentang sikap mereka sendiri dan orang lain dalam organisasi, dan hal itu dihubungkan dengan pemahaman mereka dalam menyatukan persepsi secara subyektif yang dihasilkan dari hasil keputusan yang diambil organisasi, prosedur dan proses yang digunakan untuk menuju pada keputusan-keputusan ini serta implementasinya. Keadilan distribusi telah berkembang untuk mengembangkan teori dalam hubungan tiap-tiap aspek dan persepsi pekerja mengenai hasil keputusan yang diambil oleh organisasi dan tanggapan mereka pada bentuk dasar keadilan distribusi ini (Thornhill dan Saunders, 2003).

Persepsi keadilan distributif merupakan perbandingan dengan yang lain. Akibatnya, persepsi tentang keadilan hasil tidak hanya akan berhubungan dengan ukuran absolut, tetapi juga akan berdasar pada satu ukuran atau lebih, yaitu perbandingan sosial. Hasil tersebut berkenaan dengan perbandingan atau standar dan

pengaruh kekuatan perasaan maupun penilaian adil atau tidaknya hasil yang didapat (Sabbagh, 2003).

Untuk meneliti persepsi keadilan dalam proses pemberdayaan manusia membutuhkan pemahaman mengenai teori keadilan organisasional. Perlakuan yang adil telah diidentifikasi sebagai suatu komponen penting dalam meningkatkan komitmen pekerja (Harris, 2002). Folger dan Cropanzano dalam Harris (2002) mengamati bahwa sikap adil berkembang “untuk membantu meningkatkan perilaku anggota organisasi untuk bekerja melebihi kewajiban kerja formalnya”. Keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil oleh organisasi dalam hubungannya dengan individu atau input kelompok, dan keadilan ini didominasi oleh teori kesamaan (Adams dalam Thornhill dan Saunders, 2003), khususnya dalam hal bagaimana individu mengevaluasi dan bereaksi terhadap perlakuan yang berbeda.

Keadilan distributif berkaitan erat dengan distribusi hasil (Colquitt, 2001 dalam Tjahjono, 2007) dan telah menjadi pertimbangan fundamental dalam teori keadilan selama 40 tahun terakhir. Pembahasan mengenai keadilan distributif berfokus pada keadilan keputusan terhadap hasil-hasil (Adam; Deutsch; Homann; Leventhal dalam Tjahjono, 2007). Pendekatan proporsi bersama teori deprivasi relative (Primaux, 2003 dalam Tjahjono, 2007) dan

teori kognisi referen Primaux, 2003 dalam Tjahjono, 2007) menghasilkan tiga kriteria atau prinsip penting dalam menilai outcomes. Pertama adalah prinsip proporsi yang diajukan Adams (dalam Tjahjono, 2007), keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan (*inputs*) dan hasil-hasil sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja. Jika perbandingan atau proporsinya lebih besar atau lebih kecil, maka karyawan menilai hal tersebut tidak adil. Namun, bila proporsi yang diterima karyawan tersebut lebih besar, ada kemungkinan hal tersebut dapat ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil dibandingkan jika proporsi yang diperoleh karyawan tersebut lebih kecil dari yang seharusnya. Referensi pembanding menjadi hal penting dalam prinsip proporsi (Tjahjono, 2007).

2) Keadilan Prosedural

Teori tentang keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumberdaya organisasi kepada para anggotanya. Para peneliti umumnya mengajukan dua penjelasan teoritis mengenai proses psikologis yang mendasari pengaruh keadilan prosedural, yaitu: kontrol proses atau instrumental dan perhatian-perhatian relasional atau komponen struktural. Perspektif kontrol instrumental atau proses berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi akan

dipersepsikan lebih adil manakala individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi proses-proses penetapan keputusan atau menawarkan masukan (Taylor, 1989 dalam Pareke, 2003).

Gilliland (1994), dalam Pareke (2003) menyatakan bahwa perspektif komponen-komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar maka individu akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan.

Karenanya keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan kepentingan-kepentingan individu yang terpengaruh terwakili dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka, dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi.

Penilaian keadilan prosedural sebagai komplemen yang dinilai tidak dapat terpisahkan dari penilaian keadilan distributif

(Thibaut & Walker, 1978 dalam Tjahjono, 2007). Konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi hasil-hasil, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. Persepsi keadilan prosedur dijelaskan oleh dua model, yaitu pertama melalui model kepentingan pribadi (*self interest*) yang diajukan Thibaut dan Walker (1978) dan model kedua, model nilai kelompok (*group value model*) yang dikemukakan Lind dan Tyler (1988).

Pandangan Tyler dan Blader (2003), dalam (Tjahjono, 2007) asumsi tersebut akan mempengaruhi sikap, nilai dan perilaku dalam bekerja sama pada organisasi. Pada dasarnya, model di atas menjelaskan mengapa keadilan prosedural muncul (Krehbiel & Cropanzano, 2000; Viswesvaran & Ones, 2002 dalam Tjahjono, 2007) dan perspektif Lind & Tyler (1988), dalam (Tjahjono, 2007). Selanjutnya penilaian keadilan prosedural tersebut memegang peranan penting menjelaskan reaksi karyawan dalam organisasi berkaitan dengan sikap-sikap, nilai-nilai dan perilaku mereka (Tyler & Blader, 2003 dalam Tjahjono, 2007).

Keadilan prosedural merupakan persepsi bahwa proses dimana pemberian penghargaan ditentukan sudah melalui proses yang *fair*. Menurut pendapat Theriault (1992:131-132) dalam Ekoesthywati, dalam prakteknya berpendapat bahwa keadilan

prosedural akan dicapai jika sistem pembayaran/pemberian gaji sampai pada kondisi sebagai berikut.

- a) Konsisten, sejumlah prosedur diterapkan secara seragam terhadap karyawan-karyawan dan periode waktu yang berbeda.
- b) Bebas bias/keragu-raguan, kepentingan setiap personal tidak masuk ke dalam penerapan prosedur-prosedur tersebut.
- c) Fleksibel, selalu ada prosedur untuk menonjolkan penentuan sistem pembayaran.
- d) Ketepatan, penerapan prosedur-prosedur terkait harus didasarkan pada informasi yang terkini/aktual.
- e) Etis, prinsip-prinsip moral yang sudah disepakati harus memandu proses penerapan prosedur.
- f) Representatif, semua karyawan yang telah terpengaruhi harus memiliki kesempatan untuk mengungkapkan perhatian mereka, yang diberikan pertimbangan yang serius oleh organisasinya.

2. Komitmen Keorganisasian

Menurut Wiyono (1999: 34), komitmen adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan. Komitmen yang baik adalah komitmen yang dimulai dari pimpinan. Sedangkan menurut Robbins (2003: 140), komitmen pegawai pada suatu organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

Pendapat lain dikemukakan oleh Pradiansyah (1999: 31) yang menguraikan bahwa komitmen merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai figur sentral dalam organisasi usaha. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja. Komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik yang tepat pimpinan yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen.

Komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNeese-Smith, 1996). Porter *et al.* (1974) menemukan pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Sementara peneliti lain menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan lingkungan tugas ketika komitmen organisasional berhubungan dengan tugas yang dilakukan karyawan dalam organisasi (Glisson dan Durrick, 1988)

Sedangkan Mowday, Porter, dan Steers (dalam Ruvendi, 2005) mengidentifikasikan komitmen organisasional sebagai:

- a. Kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi.
- b. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.
- c. Hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Steers (1977) membagi variabel komitmen organisasional dalam tiga kategori, yaitu: (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian; (2) karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta (3) karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan).

Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya. Komitmen organisasi didasarkan pada perilaku yang terutama berasal dari

ketidakeleluasaan menggunakan ketrampilan pekerja sehingga meninggalkan organisasi yang mengikatnya. Saat komitmen dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pekerja; karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi pengalaman kerja dan kepuasan kerja dari pekerja. Variabel komitmen dalam penelitian ini diukur melalui kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi dan hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

B. Hasil Penelitian Terdahulu dan Hipotesis

1. *Relationship Between Organizational Justice in Performance Appraisal Context and Outcomes; Study on Islamic University in Yogyakarta*

Penelitian ini dilakukan oleh Heru Kurnianto Tjahjono (2006), dalam Jurnal *Proceeding, International Joint Seminar, Muslim Countries and Development : Achievements, Constraints and Alternative Solutions (Multi Dicipline Approach)* di Yogyakarta 2 Desember 2006. Judul penelitian ini adalah “*Relationship Between Organizational Justice in Performance Appraisal Context and Outcomes; Study on Islamic University in Yogyakarta*”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan keadilan organisasional baik distributif maupun prosedural pada kepuasan karyawan dan komitmen keorganisasian. Responden penelitian adalah karyawan HRD Universitas Islam Indonesia pada tahun 2006, terdiri dari 426 staff karyawan dan administrasi. Penelitian ini berkaitan dengan pengaruh jenis keadilan keorganisasian pada 2 jenis *outcomes*, yaitu kepuasan dan komitmen, Sweeney dan Mcfarlin (1993) dalam Tjahjono (2006) berpendapat bahwa pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural bersifat spesifik pada kepuasan dan komitmen keorganisasian. Hasil penelitian ini menunjukkan keadilan distributif dan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dan komitmen keorganisasian.

2. *Justice in Salary: The Justice Influence Toward Employees Satisfaction*

Penelitian ini dilakukan oleh Heru Kurnianto Tjahjono, pada tahun 2008. Penelitian ini dipublikasikan dalam jurnal Ekonomi Bisnis EKOBIS, vol.9 No,1 Januari 2008, dengan judul *Justice in Salary: The Justice Influence Toward Employees Satisfaction*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara keadilan gaji terhadap kepuasan karyawan. Responden penelitian adalah karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada tahun 2008, berjumlah 105 karyawan.

Pada penelitian ini, Heru Kurnianto Tjahjono (2008) meneliti pengaruh keadilan gaji terhadap kepuasan karyawan. Kepuasan kerja seringkali dihubungkan dengan keadilan organisasional. Kepuasan dalam

hal ini adalah sistem penggajian yang diterima karyawan. Keadilan distributif adalah hasil yang didapat karyawan. Dan keadilan prosedural tidak hanya untuk menentukan hasil namun juga proses bagaimana sebuah keputusan dibuat (Folger & Martin , 1986 dalam Tjahjono 2008). Keadilan prosedural digunakan untuk membuat kontribusi yang signifikan dari kepuasan kerja. Dalam hal ini kepuasan adalah struktur penggajian yang diterima oleh karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

3. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja: Studi Kasus Pada Akademisi Universitas Muria Kudus

Penelitian ini dilakukan oleh Fitri Nugraheni dan Ratna Yulia Wijayanti (2009). Penelitian ini merupakan penelitian Dosen Muda Universitas Muria Kudus. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja dosen di lingkungan Universitas Muria Kudus.

Data dikumpulkan dari 42 orang staf pengajar dari enam fakultas di Universitas Muria Kudus, dengan menggunakan metode pengambilan sampel *incidental sampling*. Untuk mengukur ketiga variabel, yaitu: variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural serta kinerja maka para dosen diminta merespon kuesioner yang berasal dari jurnal *Academy of Management Journal* (5 items, $\alpha = 0,7013$) untuk mengukur persepsi mengenai keadilan distributif. Kuesioner kinerja didasarkan pada *Journal*

of Human Relations yang dikembangkan oleh Moorman (1993) dengan (7 items, $\alpha = 0,6626$).

Analisis regresi linier berganda digunakan dalam menguji pengaruh antara keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja dosen di lingkungan Universitas Muria Kudus. Hasil penelitian dengan menggunakan 42 responden tersebut menunjukkan hasil sebagai berikut: (1) keadilan distributif dan keadilan procedural berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja dosen; (2) variabel keadilan distributif lebih berpengaruh terhadap kinerja dibanding variabel prosedural.

4. Analisis Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Tbk. Cabang Semarang

Penelitian dilakukan oleh Wahyu Anton Cahyadi pada tahun 2007. Populasi dalam penelitian ini ialah karyawan yang bekerja di PT Enseval Putera Megatrading Tbk. Cabang Semarang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan antara persepsi terhadap keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan PT Enseval Putera Megatrading Tbk. Cabang Semarang.

Beberapa karyawan PT Enseval Putera Megatrading Tbk. Cabang Semarang memiliki kepuasan kerja yang rendah walaupun organisasi menaruh perhatian yang lebih terhadap karyawannya. Kepuasan kerja yang rendah tersebut ditunjukkan dengan perilaku mangkir atau keluar

kantor pada saat jam kerja karena urusan pribadi, terlambat datang ke kantor, dan kelambanan dalam pembuatan laporan kerjanya sehingga berakibat pada penurunan keuntungan organisasi. Menurut pihak manajemen, organisasi memang mengalami penurunan laba bersih dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya.

Hasil yang diperoleh dari uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi terhadap keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Tbk. Cabang Semarang. Tidak adanya tanda negatif pada skor korelasi tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi tersebut berarti bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya, dan sebaliknya semakin negatif persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi maka akan semakin rendah kepuasan kerjanya.

5. Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian di PT. INKA (PT. Industri Kereta API)

Penelitian dilakukan oleh Edityas Nur Hutami pada tahun 2010. Populasi dalam penelitian ini ialah karyawan yang bekerja di PT. Industri Kereta API. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif dan prosedural dalam kompensasi terhadap kepuasan

kerja, dan untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif dan prosedural dalam kompensasi terhadap komitmen keorganisasian.

Hasil analisis deskriptif pada penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural termasuk dalam kategori cukup adil. Analisis deskriptif pada penelitian ini menunjukkan nilai kepuasan kerja yang tergolong pada kategori cukup puas, sedangkan deskripsi komitmen keorganisasian menunjukkan bahwa karyawan PT. INKA cukup baik dalam berkomitmen terhadap organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam kompensasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja di PT. INKA. Selain itu, keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam kompensasi juga berpengaruh secara signifikan positif terhadap komitmen keorganisasian di INKA.

C. Kerangka Pemikiran dan Penurunan Hipotesis

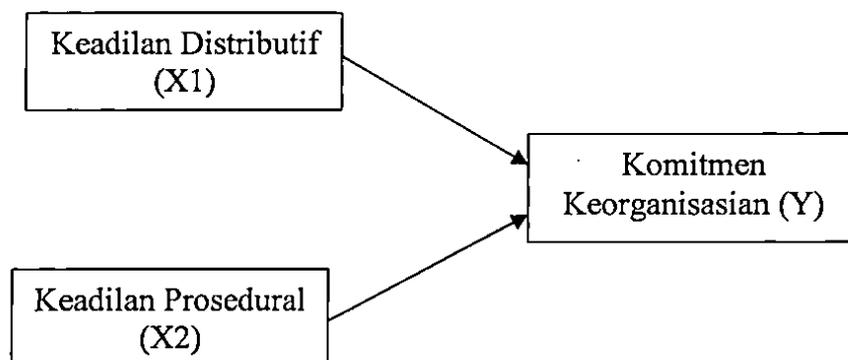
Sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Manusia merupakan unsur yang mengatur dan mengendalikan unsur-unsur organisasi yang lain seperti modal, peralatan dan perlengkapan. Menurut Hasibuan (2000: 9-10), manusia sebagai karyawan merupakan aset yang berharga dalam suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi serta sebagai penentu terwujudnya tujuan organisasi. Menurut pendapat di atas, manusia menciptakan tujuan organisasi dan berusaha mencapai tujuan tersebut dengan kemampuan, keahliannya, dan pengetahuannya.

Organisasi harus memberikan perhatian yang lebih besar pada unsur sumber daya manusia agar karyawan sebagai sumber daya manusia bisa menjadi karyawan yang handal dan dapat bekerja secara profesional dan optimal. Bentuk perhatian organisasi pada unsur sumber daya manusianya dapat berupa member kesempatan karyawan untuk berkembang, menghargai karyawan sebagai manusia bukan sebagai mesin, dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan memberikan kompensasi. Karyawan yang juga manusia mempunyai beraneka ragam kebutuhan yang bersifat fisik maupun non fisik yang harus dipenuhi agar dapat hidup secara layak. Kebutuhan akan mendorong seseorang untuk beraktivitas, yaitu bekerja.

Kebutuhan karyawan diharapkan dapat terpenuhi melalui kompensasi yang diterima dari bekerja. Kompensasi yang pantas yang diperoleh dari bekerja akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Hariandja, 2002: 292). Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2005: 475). Menurut Moekijat (1995: 156), kepuasan kerja adalah hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari cara karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu (As'ad, 2002: 103-104). Setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan apabila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan

yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Kepuasan kerja akan menghasilkan komitmen keorganisasian. Komitmen organisasional karyawan turut menentukan apakah karyawan tersebut merasa senang atau tidak dalam bekerja pada suatu organisasi. Komitmen keorganisasian pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Berdasarkan pemikiran tersebut maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh keadilan kompensasi terhadap komitmen keorganisasian. Kerangka pemikiran penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1. Bagan Kerangka Pemikiran

Untuk menguji permasalahan penelitian, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut.

- H1 : keadilan distributif dalam kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen keorganisasian
- H2 : keadilan prosedural dalam kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen keorganisasian