

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Beberapa kajian yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan tesis ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **2.1.1 Nugraheni dan Wijayanti (2009)**

Dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja pada Akademisi Universitas Muria Kudus", mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja dosen di lingkungan Universitas Muria Kudus. Penelitian menggunakan sampel sebanyak 42 orang staf pengajar dari enam fakultas di Universitas Muria Kudus. Penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa:

1. Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Kinerja Dosen.
2. Keadilan Distributif lebih berpengaruh terhadap Kinerja dibanding Keadilan Prosedural, yang dibuktikan dengan angka korelasi antara Keadilan Distributif dan Kinerja (0,860) lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara Keadilan Prosedural dan Kinerja (0,631).

##### **2.1.2 Aryanti (2010)**

Dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi pada Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian di

Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Bantul”, mempunyai tujuan untuk mengetahui nilai persepsi dari keadilan distributif, prosedural kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Selain itu penelitian juga mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif dan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh keadilan distributif dan prosedural kompensasi, terhadap komitmen organisasi.

Penelitian menggunakan sampel random sebanyak 70 orang karyawan bagian non medis pada RSUD PKU Muhammadiyah Bantul. Penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa:

1. Keadilan Distributif berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
2. Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
3. Keadilan Distributif berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi,
4. Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi,
5. Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

### **2.1.3 Murtaza et al (2011)**

Dalam penelitiannya yang berjudul *”Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees Commitment: a Case of Public Sector Organization of Pakistan”*, mempunyai tujuan menganalisa dampak persepsi keadilan distributif dan prosedural terhadap komitmen. Sampel penelitian sebanyak 140 karyawan di Water and Power Development Authority (WAPDA) Pakistan. Hasil penelitian adalah keadilan distributif dan prosedural keduanya berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen karyawan, dimana keadilan prosedural mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap komitmen karyawan dibandingkan dengan keadilan distributif terhadap komitmen karyawan.

#### **2.1.4 Ismail *et al* (2010)**

Dalam penelitiannya yang berjudul "*The Indirect Effect of Distributive Justice in Relationship between Pay Structure and Work Attitudes and Behavior*", bertujuan untuk mengkaji lebih dalam pengaruh keadilan distributif pada struktur gaji terhadap sikap kerja dan perilaku karyawan (yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi). Dari analisa regresi yang dilakukan, menghasilkan dua kesimpulan yaitu: pertama, keadilan distributif dan struktur gaji berkorelasi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Malaysian Public Community College. Kedua, keadilan distributif dan struktur gaji berkorelasi signifikan terhadap komitmen organisasi Malaysian Public Community College.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari analisis terhadap keadilan distributif ternyata memberi pengaruh kuat terhadap struktur gaji dan kepuasan kerja karyawan serta komitmen organisasi. Selain itu hasil penelitian juga membuktikan bahwa model sistem gaji benar-benar berperan sepenuhnya sebagai variabel mediasi.

#### **2.1.5 Hendrix *et al* (1999)**

Dalam penelitiannya yang berjudul "*Effects of Procedural and Distributive Justice of Factors Predictive of Turnover*", bertujuan untuk mengembangkan model hubungan antara persepsi keadilan dan prosedural terhadap faktor-faktor yang menyebabkan *turnover* karyawan. Dari analisis jalur diperoleh hasil bahwa persepsi

keadilan distributif dan prosedural mampu menghubungkan antara kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik dengan komitmen organisasi. Persepsi keadilan prosedural berkorelasi positif terhadap persepsi kinerja kelompok. Persepsi keadilan distribusi berkorelasi negatif terhadap *turnover intentions*.

Pada kenyataannya, faktor yang menyebabkan terjadinya perpindahan atau keluarnya karyawan secara langsung dipengaruhi oleh satu faktor yaitu *turnover intentions*, sedangkan secara tidak langsung dipengaruhi oleh model organisasi yang diterapkan dalam sistem kerja kelompok yaitu persepsi kinerja dan persepsi kepuasan kerja ekstrinsik.

#### **2.1.6 Ismail et al (2009)**

Dalam penelitiannya yang berjudul "*The Mediating Effect of Distributive Justice in The Relationship between Pay Design and Job Satisfaction*", bertujuan untuk mengkaji pengaruh mediasi keadilan distributif dengan desain struktur penggajian (yaitu struktur gaji dan tingkat gaji) dengan kepuasan kerja. Dari analisis regresi menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara desain struktur penggajian (yaitu struktur gaji dan tingkat gaji) dengan kepuasan kerja.

#### **2.1.7 Rivai (2001)**

Dalam penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap intensi keluar : Pengujian empiris model Turnover lum et all* ", bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan dan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian mengatakan bahwa

keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### 2.1.8 Tjahjono (2006)

Dalam penelitiannya yang berjudul "*Relationship between organizational justice in performance appraisal context and outcomes. Proceeding International Seminar.* ", bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan dan keadilan distributif terhadap kepuasan karyawan dan komitmen keorganisasian. Hasil penelitian mengatakan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan komitmen keorganisasian.

#### 2.1.9 Suhartini (1999)

Dalam penelitiannya yang berjudul "*Keadilan dalam Pemberian kompensasi* ", bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan individu, keadilan internal dan keadilan eksternal terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menyatakan bahwa 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 perusahaan pesaing.

### **2.1.10 Simamora (2004)**

Dalam penelitian yang telah dibukukan dengan judul "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", mengatakan bahwa kompensasi karyawan mempengaruhi produktifitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau pekerjaan lainnya.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Keadilan Distributif**

Para peneliti telah secara konsisten mengidentifikasi tipe persepsi keadilan, yaitu distributif, prosedural dan interaksional ( Colquitt dalam Byrne et al., 2003). 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 distributif yang didefinisikan oleh Homans (1961 dalam Dunham, 1984) adalah tentang bagaimana seseorang membandingkan antara masukan (*input*) dengan (*outcome*). Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan distributif adalah persepsi seorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber diantara para karyawan atau dengan kata lain yaitu persepsi keadilan atas bagaimana imbalan didistribusikan diantara para karyawan. Krietner dan Kinicki (2003) mendefinisikan keadilan distributif adalah suatu keadilan sumberdaya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan.

Filosofi Aristoteles dalam Keraf (1976) berpendapat bahwa keadilan distributif berkaitan dengan distribusi fungsi-fungsi atau peran di antara anggota masyarakat. Banyak hal yang biasa didistribusikan kepada masyarakat seperti : jabatan, uang atau kekayaan di antara anggota.

Sementara itu, menurut Adam Smith dalam Keraf (1996) menyatakan bahwa keadilan distributif terdiri dari tindakan-tindakan yang bermaksud baik bagi orang lain dalam bentuk memberikan miliknya untuk orang lain, memperkenalkan orang lain menggunakan hak milik itu, melakukan karitas dan kemurahan hati bagi orang lain. Menurut Deutsch (1975) secara konseptual keadilan distributif berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu.

Keadilan dalam sebuah organisasi melukiskan perasaan dan reaksi pegawai terhadap sistem kompensasi. Apabila karyawan merasa memperoleh kompensasi lebih, sangat mungkin mereka akan meningkatkan kontribusinya atau mungkin juga memperkecil nilai kompensasi yang diterima.

Prinsip distributif adalah ketentuan atau kaidah yang menjadi pedoman untuk membagi atau mendistribusikan sumberdaya dan kesempatan. Berkaitan dengan upaya pemerataan, pada umumnya yang disorot adalah distribusi yang adil. Diasumsikan bahwa terjadinya kesenjangan bersumber pada distribusi sumber daya yang kurang adil. Oleh karena itu, untuk mengurangi kesenjangan perlu diterapkan prinsip-prinsip keadilan distributif. Permasalahannya, banyak prinsip keadilan distributif yang lainnya tidak selaras. Oleh karena itu, untuk menerapkan prinsip-

perinsip yang dimaksudkan harus didasarkan pada pertimbangan ( Futurochman, 2002 ). Secara singkat pertimbangan yang dimaksud setidaknya-tidaknya meliputi kondisi sosial yang ada pada saat itu ( Hagerty, at. All 2000).

### **2.2.2. Keadilan Prosedural**

Menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Orang-orang dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasakan diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedural secara adil. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2003) keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan.

Teori keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan dalam organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumber daya organisasi kepada para anggotanya. Para peneliti biasanya mengajukan dua penjelasan teoritis mengenai proses psikologis yang mendasari pengaruh instrumental dan perhatian-perhatian nasional atau komponen struktural. Prespektif kontrol instrumental atau proses berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan yang memiliki kesempatan untuk mempengaruhi proses-proses penetapan keputusan atau menawarkan keputusan atau menawarkankan masukan (Pakere, 2003).



Colquitt (2001) berpendapat Keadilan prosedural adalah gambaran tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan manajemen dalam sistem kompensasi.

### 2.2.3. Kompensasi

Kompensasi merupakan pelaksanaan salah satu fungsi dari MSDN yang merupakan jenis pemberian individual sebagai pertukaran melaksanakan tugas keorganisasian (Veithzal Rivai, 2004).

Menurut Mondy dan Noe (1993: 320), kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan *finansial* yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Sedangkan kompensasi *non finansial* (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang.

Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (ekstrinsik) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi. Sedangkan Michael dan Harold (1993 : 443) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas. Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

Sementara itu, kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa "kekuasaan" yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutusnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap perusahaan.

Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan. (Benardin dan Russel, 1993 : 373)

Suatu organisasi menarik dan mempertahankan karyawannya hanya dengan satu tujuan yaitu mencapai tujuan organisasi melalui prestasi kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, sistem kompensasi harus didisain untuk menghargai pelaku yang memberi kontribusi terhadap tujuan organisasi. Namun hal ini akan sulit dilakukan karena tujuan mereka bukan semata-mata mendapatkan kompensasi yang didasarkan pada prestasi kerja saja. Para karyawan mengharapkan lebih dari sekedar itu yaitu adanya keadilan dan keterbukaan dari metode dan proses implementasi dari sistem kompensasi tersebut.

Oleh karena itu tidak berlebihan apabila terdapat pendapat bahwa keadilan merupakan jantung sistem kompensasi. Untuk mewujudkan keadilan ini, program kompensasi harus didesain dengan mempertimbangkan baik kontribusi karyawan maupun kebutuhan karyawan. Hal ini bukan berarti bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan harus berjumlah banyak (secara nominal). Perusahaan yang memberikan kompensasi secara berlebihan kepada karyawan akan mencelakai diri perusahaan maupun karyawan. Kompensasi yang berlebihan tersebut akan mengakibatkan menurunnya daya saing perusahaan, kecemburuan antar karyawan maupun ketidaknyamanan dalam diri karyawan itu sendiri ( Lawler, 1971).

Keadilan yang hendak dicapai melalui program kompensasi ini dapat dibedakan menjadi 3 yaitu :

1. Keadilan individual
2. Keadilan internal
3. Keadilan eksternal

Teori keadilan yang diformulasikan oleh J. Stacy Adams (1965) berusaha menerangkan proses bagaimana seorang individu terpuaskan atau tidak terpuaskan terhadap suatu kompensasi (Kanungo, 1992). Pada peristiwa dimana seorang individu tidak puas, teori keadilan memprediksikan perilaku dimana seorang individu mungkin akan mencari jalan lain untuk menurunkan ketidakpuasan yang dirasakannya. Secara implisit hal ini menunjukkan bahwa teori keadilan didasarkan pada dugaan mengenai keadilan yang diharapkan oleh seorang individu dalam banyak pertukaran yang terjadi dalam kerja.

Seorang karyawan mungkin bertanya pada dirinya sendiri, apakah dia membawa inputnya seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, pengalaman, kerajinan, maupun kegigihannya, ke dalam pekerjaannya? Pertanyaan tersebut muncul karena berdasarkan input-input tersebutlah seorang karyawan akan menerima kompensasi, seperti gaji, pujian dari pimpinan, promosi; maupun penugasan yang menarik. Faktor input inilah yang nantinya akan mempengaruhi persepsi keadilan individual seorang karyawan atau dengan kata lain, keadilan individual merupakan rasa adil yang dirasakan oleh seorang karyawan dimana dia merasa bahwa input yang dimilikinya telah dihargai sesuai dengan semestinya.

Berdasarkan teori keadilan, seorang karyawan akan menentukan keadilan dari kompensasi yang diterimanya dengan membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya, dimana rasio kompensasi dengan input ini sifatnya relatif untuk setiap karyawan. Jika rasio tersebut dari seorang karyawan dengan karyawan lainnya adalah sama (setara) maka karyawan tersebut merasa mendapat keadilan. Sedangkan jika seorang karyawan merasa bahwa rasio antara kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya tidak sama (setara) dengan rasio antara kompensasi yang diterima dengan input yang dimiliki dari karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasakan adanya ketidakadilan.

Adanya ketidakadilan individual ini dapat menyebabkan adanya perasaan bersalah atau tidak puas. Jika seorang karyawan merasa rasio antara kompensasi dan inputnya lebih besar dari rasio kompensasi dan input karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasa bahwa dia diberi kompensasi yang lebih besar dari karyawan lainnya, dan kondisi tersebut biasanya akan menciptakan perasaan bersalah, sedangkan jika seorang karyawan merasa bahwa rasio antara kompensasi dan inputnya lebih rendah dari rasio kompensasi karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasa bahwa dia diberi kompensasi kurang, dan kondisi ini biasanya akan mengakibatkan adanya perasaan tidak puas.

Perasaan bersalah atau perasaan tidak puas yang berasal dari persepsi ketidakadilan tersebut akan memotivasi karyawan untuk berperilaku. Perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dapat meliputi peningkatan input (bekerja lebih giat) atau peningkatan kompensasi (berhasil menyenangkan supervisi yang menentukan

kebijaksanaan peningkatan), menurunkan input (membolos) atau menurunkan kompensasi (jika kompensasi menggunakan dasar *piece-rate*, maka karyawan tersebut akan memfokuskan pada kualitas daripada kuantitas); menyimpangkan inputnya atau input dari karyawan lain atau kompensasinya secara kognitif (melalui penilaian ulang dari persepsi), bertindak bersama-sama dengan karyawan lainnya (sabotase, merusak), mengubah hal lain (membandingkan diri sendiri dengan seorang karyawan lain), meninggalkan pekerjaan (transfer atau penugasan kembali).

Perasaan adil atau tidak adil juga akan mendorong karyawan untuk membentuk pertimbangan terhadap nilai (atau valensi) dari suatu kompensasi. Pada waktu seorang karyawan merasa item kompensasi, isi, maupun metode penetapannya adalah tidak adil, maka karyawan tidak akan mengalami kepuasan dengan kompensasi tersebut. Selanjutnya, ketidakpuasan juga akan menghasilkan kompensasi yang tidak dinilai oleh karyawan atau karyawan tidak akan menganggap kompensasi tersebut sebagai sesuatu tidak akan efektif untuk memotivasi karyawan agar mau mewujudkan perilaku yang diinginkan.

Pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi karyawan merupakan suatu strategi jitu yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai berbagai tujuan dalam kaitannya dengan manajemen sumberdaya manusia, khususnya dalam rangka menciptakan keadilan individual. Hal ini disebabkan karena pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi:

1. memiliki pengaruh yang signifikan terhadap individu sehingga mereka tertarik bekerja di suatu organisasi
2. akan mampu memotivasi karyawan yang berprestasi tinggi
3. akan mampu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi
4. akan mampu meningkatkan kepuasan karyawan

Riggio, R.E. (2005) berpendapat bahwa Suatu organisasi harus memutuskan beberapa pilihan kritis apabila organisasi tersebut akan menerapkan pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi kerja, yaitu:

1. Apakah organisasi akan memberikan kompensasi pada karyawan berdasarkan pada prestasi individu, kelompok, atau organisasi? Pengambilan keputusan untuk hal ini tergantung pada:

- a. Teknologi

Apabila karyawan bekerja dalam suatu pekerjaan dengan teknologi kurang kompleks, secara umum karyawan akan lebih menyukai apabila prestasi mereka dinilai secara individu. Sedangkan pada suatu pekerjaan dengan tingkat teknologi kompleks, karyawan akan lebih menyukai apabila prestasi mereka dinilai secara kelompok, departemen, atau organisasi.

- b. Sistem informasi

Jika penilaian prestasi individu melibatkan pertimbangan subyektif, maka penilaian prestasi dengan tingkat lebih tinggi dari tingkat individu haruslah diterapkan. Hasil penilaian inilah yang akan digunakan untuk menetapkan tinggi rendahnya kompensasi yang akan diberikan kepada seorang karyawan.

c. Skala organisasi

Dalam suatu organisasi besar, pada umumnya karyawan secara individu akan sulit mengetahui hubungan signifikan antara prestasi mereka dengan keseluruhan hasil yang dicapai oleh organisasi seperti laba, pangsa pasar, dan sebagainya. Dalam kondisi seperti ini, pemberian kompensasi haruslah berdasarkan prestasi kerja individual dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan kerja individual. Dalam organisasi dengan ukuran kecil, akan lebih mudah melihat kontribusi prestasi kerja individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, dalam kondisi seperti itu akan lebih baik apabila kompensasi ditetapkan berdasarkan prestasi kerja kelompok, ataupun organisasi.

d. Kepercayaan

Elemen kepercayaan merupakan elemen penting dari penilaian prestasi untuk semua tingkatan, karena kepercayaan merupakan "hati"-nya persepsi karyawan terhadap keadilan. Khususnya dalam kasus dimana kompensasi ditetapkan berdasarkan prestasi. Agar hal itu dapat membentuk persepsi karyawan secara efektif, sistem kompensasi harus didisain untuk mengukur dan menghargai prestasi secara adil. Evaluasi prestasi ini harus dilakukan secara obyektif. Semakin tinggi kepercayaan karyawan, maka semakin tinggi persepsi mereka terhadap keadilan dari keputusan yang ada, meskipun subyektivitas pimpinan dalam penilaian prestasi sering dominan. Terdapat 2 aspek berkaitan dengan kepercayaan ini, yaitu : kepercayaan



karyawan terhadap pimpinan, dan kepercayaan karyawan terhadap kelompok, departemen, maupun organisasi kerjanya. Dalam hal kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya tinggi, maka pemberian kompensasi berdasarkan prestasi individual akan lebih efektif. Sedangkan apabila kepercayaan karyawan terhadap unit organisasional atau organisasi itu sendiri adalah tinggi, maka tingkat penilaian yang lebih tinggi akan lebih efektif digunakan untuk memberikan kompensasi berdasarkan prestasi tingkatan tersebut.

e. Posisi Serikat Pekerja

Kompensasi yang ditetapkan berdasarkan prestasi individu tidak dipengaruhi dan dikendalikan oleh serikat pekerja. Serikat pekerja lebih suka untuk menerima program pemberian kompensasi yang didasarkan pada prestasi organisasi. Oleh karena itu, semakin kuat posisi serikat pekerja maka kompensasi haruslah didasarkan pada prestasi kerja dalam tingkatan yang lebih besar dibandingkan tingkat individual.

2. Beberapa item kompensasi

Suatu organisasi seringkali memilih lebih dari satu rencana item kompensasi yang didasarkan pada prestasi. Beberapa dasar penetapan rencana ganda dalam organisasi adalah: (a) suatu rencana untuk masing-masing tingkatan dalam organisasi, (b) suatu rencana untuk masing-masing departemen atau fungsi dalam organisasi, dan (c) suatu rencana untuk masing-masing rentang prestasi.

3. Apakah *Merit Pay* yang akan diberikan berupa suatu peningkatan gaji atau pembayaran bonus untuk suatu waktu saja ? Secara tradisional, suatu peningkatan gaji merupakan symbol tercapainya prestasi kerja yang baik. Akibatnya, karyawan yang mendapat merit pay karena prestasi dalam satu tahun akan menerima kenaikan gaji sepanjang tahun selanjutnya walaupun prestasi kerjanya menurun.

*Merit pay* sebagai suatu bentuk bonus merupakan suatu alternatif yang lebih baik untuk meningkatkan gaji karena hal itu dapat lebih menggambarkan keterkaitan yang jelas antara prestasi kerja dengan gaji. Hal itu terjadi karena bonus bukan menjadi bagian dari gaji, sehingga tidak dibayarkan sepanjang waktu.

4. Seberapa besar merit pay yang akan dibayarkan ?

Besarnya *merit pay* akan mempengaruhi secara efektif karyawan untuk berprestasi dalam kerjanya. Berkaitan dengan modal pengharapan, masalah mendasar yang terjadi adalah berkaitan dengan valensi karyawan terhadap merit pay tersebut, yang diharapkan akan sangat memotivasi karyawan. Seorang karyawan menganggap merit pay bernilai apabila merit pay dapat digunakan untuk memuaskan kebutuhan karyawan yang penting. Selain itu, keadilan dalam penentuan besarnya merit pay juga akan mempengaruhi valensi karyawan terhadap merit pay itu sendiri. Besarnya merit pay adalah keterbukaan dari sistem merit pay tersebut. Semakin terbuka sistem tersebut, semakin tinggi dampak motivasional secara relatif walaupun merit pay tersebut secara nominal lebih kecil jumlahnya (Lawler, 1971: 89).

5. Kapan *merit pay* harus dibayarkan ?

Idealnya, kompensasi harus segera dibayarkan mengikuti perilaku prestasi yang diinginkan tercapai, sehingga karyawan melihat keterkaitan yang jelas antara prestasi dengan kompensasi. Kecepatan ini juga akan meningkatkan pentingnya kompensasi oleh karenanya memiliki nilai motivasional. Suatu sistem kompensasi harus mempertimbangkan baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dari suatu pekerjaan.

6. Seberapa jauh karyawan harus dilibatkan dalam mendisain dan administrasi *Merit pay* ?

Keterbukaan dalam sistem kompensasi akan mendorong motivasi karyawan dalam 3 cara:

1. membentuk kepercayaan karyawan terhadap sistem
2. mendorong persepsi karyawan mengenai keterkaitan antara prestasi dengan kompensasi
3. memberikan umpan balik yang memadai berkaitan dengan prestasi kerja

Dampak dari keterbukaan dalam sistem kompensasi akan lebih berpengaruh dalam sistem kompensasi yang didasarkan pada prestasi kerja. Sistem kompensasi yang didasarkan pada prestasi kerja harus dikomunikasikan secara jelas. Karyawan harus mengetahui dan memahami penentuan prestasi kerja, apa standar prestasi yang diharapkan, serta bagaimana dan kapan prestasi kerja akan diberi penghargaan, sehingga menghindari ketidakpastian dan spekulasi dari karyawan mengenai pemberian *merit pay*. Kelemahan dari sistem terbuka ini adalah apabila karyawan

melihat sistem yang didasarkan pada prestasi kerja tersebut tidak adil, maka karyawan akan kehilangan kepercayaan terhadap sistem dan ini akan menurunkan nilai motivasional yang diinginkan.

#### **2.2.4. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

##### **2.2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2001), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja ini muncul pada saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Howell dan Dipboye ( dalam Munandar, 2001) adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Sedangkan kepuasan kerja menurut Locke (dalam Cetin, 2006), adalah perasaan senang seseorang dan hasil dari perasaan ini adalah perasaan emosional yang positif yang berasal dari pekerjaan atau pengalamannya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Selain itu

kepuasan kerja akan dapat menjamin kelangsungan operasi perusahaan dapat berjalan lancar.

Adapun maksud dari kepuasan kerja tersebut diartikan dalam beberapa pendapat menurut : (Zulaifah, 1997)

1) Davis (1981)

Kesenangan atau ketidaksenangan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini menggambarkan kualitas kesesuaian antara harapan pekerja terhadap jabatannya dan penghargaan yang diberikan.

2) Wexley & yulk (1997)

Cara merakan pekerjaannya atau perasaan pekerja pada pekerjaannya.

3) As'ad (1984)

Perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

4) Lansy & Trumbo (1976)

Jika seoerang bekerja dengan sepenuh kemampuan pada waktunya maka ia akan mengalami kepuasan kerja. Sebaliknya jika seseorang mengambil kesempatan untuk menghindar dari pekerjaannya dan dirumah setelah dia berusaha melupakan pekerjaannya maka ia mengalami ketidakpuasan kerja.

5) Locke (1976)

Emosi positif atau perasaan senang, sebagai hasil dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan (Trinaningsih, 2003). Kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap

pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima (Robbins, 1996 dalam Misqi, 2007). Kepuasan kerja menggambarkan perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.

#### **2.2.4.2 Faktor-faktor kepuasan Kerja**

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja : ( Zulaifah, 2997)

1. Kedudukan dan posisi. Umumnya orang beranggapan bahwa semakin tinggi kedudukan dalam bekerja, kepuasan akan lebih tinggi pula. Biasanya dia juga dibayar lebih baik dan kerjanya menyebabkan penggunaan kemampuan mereka sehingga mereka lebih terpuaskan.
2. Pangkat dan golongan.

Menurut Robbins (1996) terdapat lima faktor yang dapat mendorong kepuasan kerja :

1. Kerja yang secara mental menantang
2. Ganjaran yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan kerja yang mendukung
5. Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan

Menurut Harlot E. Burt dalam Aryanti (2003) dalam Widi (2006) menyebutkan faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor individu, yaitu yang berhubungan dengan :

- a. Sikap orang terhadap pekerjaannya
  - b. Umur orang sewaktu kerja
  - c. Jenis kelamin
2. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :
- a. Hubungan manajer dengan karyawan
  - b. Faktor fisik dan kondisi kerja
  - c. Hubungan karyawan dan kondisi sosial
  - d. Sugesti dari teman sekerja
3. Faktor-faktor luar (*ekstern*) yang berhubungan dengan :
- a. Keadaan keluarga karyawan
  - b. Rekreasi
  - c. Pendidikan atau training dan sebagainya.

#### **2.2.4.3 Dimensi kepuasan kerja**

Luthans (dalam Trinnaningsih 2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi yaitu :

1. Bahwa kepuasan kerja tidak dilihat, tetapi hanya dapat diduga
2. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang.
3. Kepuasan kerja mencerminkan hubungan baik dengan berbagai sikap lainnya daripada individu.

#### 2.2.4.4 Teori-teori kepuasan Kerja

##### 1. Teori pententangan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dipopulerkan oleh Porter. Porter mengukur kepuasan seseorang dengan cara memandang selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang disarankan. Kepuasan kerja seseorang tergantung dari *Discrepancy* antara *should be* (expectation, needs atau value) dengan menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan maka orang akan merasa lebih puas lagi walaupun terdapat *Discrepancy* positif. Sebaiknya makin jauh kenyataannya yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi negatif maka makin besar ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

##### 2. Teori dua Faktor Herzberg (*Two factor theory*)

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan, (6) Mutu penyeliaan, (7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan



Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene. Faktor Intrinsik meliputi : (1) Pencapaian prestasi, (2) Pengakuan, (3) Tanggung Jawab, (4) Kemajuan, (5) Pekerjaan itu sendiri, (6) Kemungkinan berkembang

Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator. **Teori dua faktor Herzberg** mengasumsikan bahwa hanya beberapa ciri pekerjaan dan karakteristik dapat menghasilkan motivasi. Beberapa karakteristik yang menjadi fokus manajer akan bisa menghasilkan kondisi kerja yang nyaman, tetapi tidak memotivasi karyawan. Motivasi ini diukur dengan cara mewawancarai karyawan untuk menguraikan kejadian pekerjaan yang kritis

#### **2.2.4.5 Pengukuran Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja ternyata sangat bervariasi, baik dari segi analisa statistik maupun dari segi pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini biasanya melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket maupun dengan pertemuan kelompok kerja (Riggio:2005). Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi oleh karyawan. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu

kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan, dan sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi.

Sementara itu menurut Robbins dalam Wibowo (2007) menjelaskan bahwa ada dua pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu :

- a. *Single Global Rating* yaitu meminta individu merespon atas suatu pertanyaan seperti; dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Individu bisa menjawab puas dan tidak puas.
- b. *Summation Scoren* yaitu dengan mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitngkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja.

### **2.3. Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1. Hubungan Keadilan Distributif dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Suhartini (1999) 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 perusahaan pesaing.

Menurut Suhartini, 2005 dalam Hutami 2010, dalam pemberian kompensasi baik dalam bentuk upah, gaji, bonus atau yang lainnya, penting sekali memperhatikan masalah keadilan karena keadilan merupakan pusat sistem kompensasi. Apabila terjadi ketidakadilan maka akan berdampak pada menurunnya daya tarik pekerjaan, yang pada akhirnya akan mengakibatkan meningkatnya perputaran karyawan, ketidakpuasan terhadap pekerjaan maupun absensi. Sedangkan menurut Simamora (2004) kompensasi karyawan mempengaruhi produktifitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau pekerjaan lainnya.

### **2.3.2. Hubungan Prosedural Kompensasi dengan Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah

yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2003:78). Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu Gibson (2000:106) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah gaji, kondisi kerja dan hubungan kerja (atasan dan rekan kerja).

Menurut Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Selain untuk pemenuhan kebutuhan dasar, uang juga merupakan simbol dari pencapaian (achievement), keberhasilan dan pengakuan/penghargaan.

Berdasarkan teori keadilan Adams, orang yang menerima gaji yang dipersepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami ketidakpuasan. Jika gaji dipersepsikan adil berdasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu maka akan ada kepuasan kerja.

Jika dianggap gajinya terlalu rendah, pekerja akan merasa tidak puas. Tapi jika gaji dirasakan tinggi atau sesuai dengan harapan, pekerja tidak lagi tidak puas, artinya tidak ada dampak pada motivasi kerjanya. Gaji atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerja seseorang jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya.

Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima dari seorang karyawan merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja karyawan tersebut. Artinya, semakin puas karyawan terhadap kompensasi yang diterima, maka akan makin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Meskipun kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, akan tetapi diyakini bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu dalam menimbulkan kepuasan karyawan yang tentu saja akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Jika karyawan merasa bahwa usahanya akan dihargai dan perusahaan menerapkan sistem keadilan kompensasi yang dikaitkan dengan evaluasi pekerjaan, maka perusahaan telah mengoptimalkan motivasi.

Kompensasi dapat berperan meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan karyawan jika kompensasi dirasakan :

1. Layak dengan kemampuan dan produktivitas pekerja.
2. Berkaitan dengan prestasi kerja
3. Menyesuaikan dengan kebutuhan individu

Kondisi-kondisi tersebut akan meminimalkan ketidakpuasan di antara para karyawan, mengurangi penundaan pekerjaan, dan meningkatkan komitmen organisasi. Jika pekerja merasa bahwa usahanya tidak dihargai, maka prestasi karyawan akan sangat di bawah kapabilitasnya (Robbin,1993 : 647).

Menurut Siagian (2003), menyatakan “ sistem imbalan yang diberlakukan telah mencerminkan segi keadilan dalam system tersebut pada gilirannya diharapkan

menumbuhkan semangat kerja yang tinggi di kalangan pegawai, dengan kata lain system kompensasi yang adil memberikan kepuasan kerja “.

Ketidakpuasan terhadap kompensasi berdampak pada menurunnya daya tarik pekerjaan. Menurunnya daya tarik pekerjaan ini akan mengakibatkan perputaran karyawan, ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan meningkatnya absensi. Selanjutnya ketidakpuasan terhadap pekerjaan ini, pada akhirnya akan berakibat timbulnya stress karyawan ( Lawler, 1971).

### **2.3.3. Hubungan Keadilan Distributif dan Prosedural kompensasi dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Rivai (2005), keadilan prosedural dan keadilan distributif memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sistem atau prosedural yang adil dapat mengindikasikan bahwa seorang penilai cukup menghargai martabat orang yang dinilainya dalam pembuatan keputusan (Folger dan Konovsky, 1989). Mossholder *et al.* (1998 dalam Pareke, 2003) melakukan analisis terhadap konteks individual dan tingkat unit kerja. Mereka menemukan individu-individu yang menjadi bagian unit-unit kerja dengan persepsi keadilan prosedural yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pula. Sedangkan pendistribusian imbalan dalam keorganisasian yang mencakup pembayaran, promosi, status, evaluasi kinerja, masa kerja, memiliki pengaruh signifikan pada beberapa keluaran (*outcome*) seperti kepuasan kerja, kualitas kerja dan efektifitas organisasi (Lawler, 1971 dalam Rivai, 2005).

Hasil penelitian Rivai (2005), menyatakan sebagai berikut :

1. Menerima hipotesis yang menyatakan bahwa Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Karyawan
2. Menerima hipotesis yang menyatakan bahwa Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Menolak hipotesis yang menyatakan bahwa Keadilan distributif dan prosedural kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Tjahjono ( 2006 ) menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dan komitmen keorganisasian.

#### **2.4. Hipotesis Penelitian :**

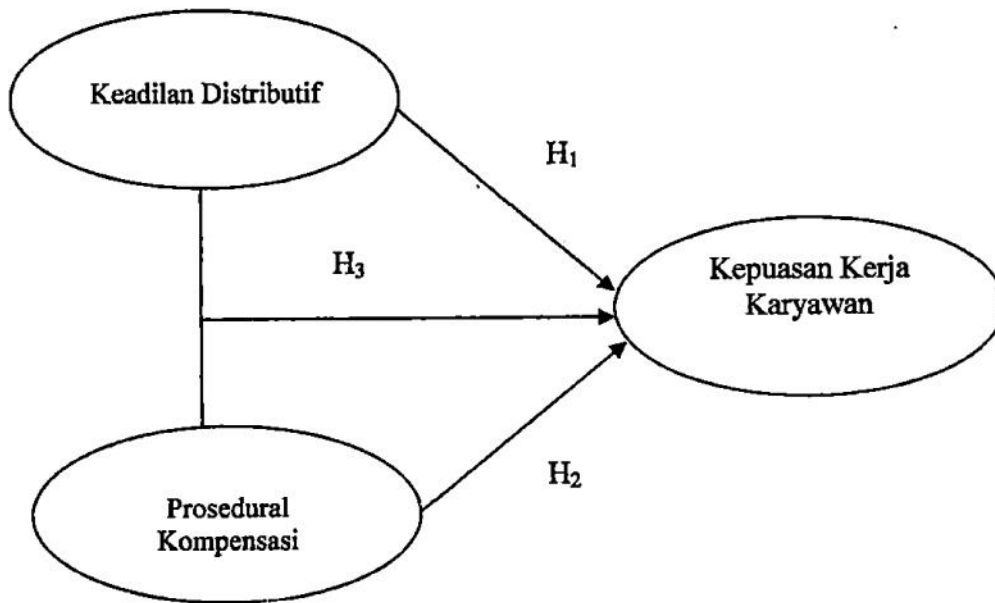
Dalam penelitian ini, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. **Hipotesis 1** : Keadilan distributif berpengaruh signifikan secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. **Hipotesis 2** : Prosedural kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. **Hipotesis 3** : Keadilan distributif dan Prosedural kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan



## 2.5. KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan penelitian maka penelitian ini disusun dengan kerangka konseptual penelitian sebagaimana terlihat dalam gambar 2.1. berikut ini :



Gambar. 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian