

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Keterikatan Karyawan

Menurut Kahn (1990) dalam Dewi (2012) menyatakan bahwa *employee Engagement* berperan sebagai keterikatan pribadi dengan memanfaatkan diri mereka sebagai anggota organisasi atau seorang karyawan untuk melakukan peran pekerjaan yang dibebankan, selama melakukan tugas tersebut anggota organisasi atau karyawan tersebut mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional terkait dengan pekerjaannya dalam suatu organisasi. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Margareta, (2012); Meily, (2013) dalam Kurnianingrum (2015) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan didefinisikan sebagai suatu pemberdayaan para karyawan terhadap peran kerja atau tugas karyawan, karyawan tersebut memberdayakan dan memperlihatkan secara fisik, kognitif, dan emosi terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Aspek kognitif dari sebuah keterikatan karyawan meliputi keyakinan para karyawan terhadap organisasi, para pemimpin atau senior, dan kondisi kerja dalam organisasi. Sedangkan aspek emosional terkait dengan perasaan karyawan terhadap pemimpin dan organisasi itu sendiri, secara positif maupun negatif. Aspek perilaku tersebut merupakan suatu komponen nilai lebih untuk organisasi dan perilaku tersebut juga terdiri dari beberapa usaha

untuk kebebasan terikat suatu karyawan yang di bawa pada pekerjaan karyawan tersebut dalam bentuk kerja lembur, mencurahkan kekuatan, dan intelektual yang dimiliki untuk berbagai tugas dan tanggung jawab para karyawan, serta perusahaan atau organisasi (Saragih & Meily, 2013 dalam Kurnianingrum, 2015).

Beberapa hal yang dapat membangun dan meingkatkan adanya keterikatan karyawan dalam organisasi adalah visi dan misi suatu perusahaan, budaya organisasi yang diterapkan dan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi. Menurut McBain (2007) dalam dewi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi yang dimaksud dalam keterikatan karyawan merupakan budaya organisasi yang memiliki keterbuakaan dan saling mendukung antara karyawan satu sama karyawan lain serta adanya komunikasi yang baik antara rekan kerja. Karyawan yang terikat dalam organisasi mempunyai kesadaran dalam konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan kerja dengan semangat atau etos kerja yang tinggi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas suatu organisasi.

Menurut Harter, et al (2002); Margareta & Meily, (2012) dalam Kurnianingrum (2015) menyatakan keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keterlibatan, rasa puas pada pekerjaan dan rasa antusias yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaan yang di bebaskan oleh organisasi. Keterikatan itu sendiri sering didefinisikan sebagai komitmen yang secara emosional dan intelektual pada organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005; Saks, 2006 dalam Margaretha & Santosa, 2012). Keterikatan merupakan suatu ukuran dimana seorang karyawan

memiliki keterikatan dan memberikan perhatian yang lebih terhadap kinerja yang dilakukan dalam memerankan tanggung jawab sebagai anggota organisasi. Keterikatan tersebut dilakukan sebagaimana karyawan melakukan pekerjaan untuk diri mereka sendiri dalam mencapai produktivitas pada pekerjaannya (Margaretha & Santosa, 2012).

Schaufeli (2002) mendefinisikan *employee engagement* atau keterikatan karyawan sebagai bentuk dimana terciptanya suatu keadaan motivasional yang positif yang mengandung karakteristik *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi. Pernyataan tersebut ditambahkan oleh Saks (2006) ke tiga hal tersebut (*vigor*, *dedications*, *absorption*) diartikan adanya suatu ikatan pada suatu organisasi. Sehingga keterikatan karyawan/kerja merupakan suatu hal emosional yang positif dari karyawan terhadap sebuah organisasi tempat karyawan bekerja, emosi yang positif tersebut diantaranya adalah semangat, dedikasi, dan kesenangan dalam bekerja, sehingga dapat menciptakan produktivitas yang tinggi.

a. Indikator Keterikatan Karyawan.

Menurut Schaufeli et al, (2002) menyatakan bahwa indikator dari keterikatan karyawan terdiri 3 (tiga) indikator yaitu sebagai berikut.

1) *Vigor*

Vigor atau semangat adalah aspek yang dimiliki oleh karyawan dengan ditandai tingginya kekuatan dan semangat atau etos dalam bekerja, keinginan berusaha dalam bekerja secara

sungguh-sungguh, selalu gigih dan pantang menyerah dalam kesulitan yang dihadapi pada pekerjaannya.

2) *Dedication*

Dedikasi muncul ketika dalam melakukan pekerjaan, karyawan tersebut memiliki perasaan yang penuh makna, sangat berantusias, memiliki kebanggaan dan merasa tertantang oleh pekerjaan yang dibebankan. Karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi akan menganggap pekerjaan mereka menjadi pengalaman yang luar biasa, sebagai sumber inspirasi, dan tantangan yang harus dihadapi (Kurniningrum, 2015). Selain itu karyawan akan merasa sangat antusias dan bangga tentang pekerjaan mereka.

3) *Absorption*

Absorption merupakan suatu perilaku dari karyawan dalam bekerja yang mana perilaku tersebut ditandai dengan adanya minat dalam bekerja tinggi, karyawan tersebut tidak merasa terbebani dalam menjalankan tugas justru merasa pekerjaan tersebut merupakan suatu tantangan yang menyenangkan, bahkan karyawan tersebut lupa waktu dalam bekerja.

Karyawan yang memiliki sikap *absorption* yang tinggi, biasanya karyawan tersebut selalu merasa senang dalam pekerjaan, merasa bahwa pekerjaannya lebih menarik daripada melakukan hal lain, dan sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan.

b. Elemen Keterikatan Karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Development Dimensions International Inc (DDI) (2010) dalam Dewi (2012) menyatakan bahwa keterikatan terdiri dari tiga element yaitu sebagai berikut.

1) Nilai Individu

Dalam elemen ini suatu karyawan dalam organisasi akan merasa terikat ketika mereka telah memberikan kontribusi sesuai dengan kemampuan yang berbeda pada setiap individu karyawan, pengalaman pemberdayaan oleh organisasi serta adanya kesempatan untuk berkembang dalam karir pada diri karyawan tersebut.

2) Kerja Fokus

Pada elemen ini suatu karyawan akan merasa terikat ketika karyawan tersebut mendapatkan arah atau karir yang jelas. Tanpa adanya arahan dan strategi yang baik dari pemimpin atau seniornya, karyawan tersebut akan bekerja tidak secara efektif sehingga akan menyia-nyiakan waktu dalam menjalankan kegiatan pada organisasinya.

3) Dukungan Antar Karyawan

Dalam elemen ini karyawan akan merasa terikat ketika karyawan tersebut bekerja dengan lingkungan pekerjaan yang nyaman. Dalam konteks ini rasa nyaman yang diterima oleh karyawan merupakan bagaimana hubungan antara karyawan satu

dengan yang lain. Dengan adanya hubungan yang baik antara karyawan satu dengan yang lain maka akan menimbulkan rasa saling percaya satu sama lain, sehingga dapat menyelesaikan masalah yang muncul diantara mereka dengan cepat. Mereka dapat bekerja sama dalam melakukan pekerjaan yang telah dibebankan organisasi kepada mereka dengan cepat.

c. Faktor Keterikatan Karyawan.

Ada beberapa faktor yang dapat memunculkan adanya keterikatan suatu karyawan dalam organisasi. Secara umum menurut (McBain, 2007; Margareth & Saragih, 2008) dalam Dewi (2012) menjelaskan ada tiga faktor utama yang menjadi penggerak adanya keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi, yaitu sebagai berikut.

1) Organisasi

Organisasi itu sendiri mampu untuk memunculkan keterikatan karyawan yakni melalui budaya yang diterapkan dalam organisasi tersebut, visi dan misi yang ditanamkan, serta nilai-nilai yang dianut dalam organisasi itu sendiri. Budaya organisasi yang dimaksud ialah budaya yang memiliki pengaruh positif terhadap karyawan. Budaya tersebut memiliki keterbukaan dan sikap saling mendukung antara karyawan serta terjadinya komunikasi yang baik antara karyawan dalam organisasi tersebut.

Menurut Dewi (2012) keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi mampu memberikan dampak yang positif bagi terciptanya keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi. Hal

tersebut dapat memberikan adanya persepsi bagi karyawan bahwa karyawan tersebut merasa dihargai dan didukung oleh rekan kerja maupun organisasi.

2) Manajemen dan Kepeminpinan

Dalam membangun adanya keterikatan karyawan dalam organisasi, seorang pemimpin atau manajer diharapkan mempunyai keterampilan, kesabaran dan juga komitmen yang tinggi untuk membimbing karyawan bawahannya. Karena sebuah keterikatan dibangun melalui proses dan butuh waktu yang tidak pendek. Menurut Dewi (2012) beberapa keterampilan tersebut misalnya seperti komunikasi, teknik dalam memberikan *feedback* kepada karyawan dan teknik penilaian kinerja yang baik seperti yang diharapkan oleh karyawan. Dalam membangun keterikatan karyawan, para pemimpin perusahaan atau manajer berperan sangat penting.

3) Working Life

Lingkungan kerja dapat menjadi faktor adanya keterikatan seorang karyawan dalam sebuah organisasi. Adanya kondisi lingkungan kerja yang nyaman dapat menjadi pemicu terciptanya keterikatan karyawan pada sebuah organisasi. Ada beberapa kondisi lingkungan pekerjaan yang diharapkan dapat menciptakan keterikatan karyawan, seperti kondisi lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam konteks kompensasi maupun organisasional secara umum. Hal

tersebut terjadi karena suatu karyawan telah memiliki persepsi bahwa karyawan tersebut mendapat keadilan distributif dan prosedural dari organisasi dalam kompensasi, secara otomatis akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih terhadap organisasi. Dalam elemen ini pula organisasi yang menghargai karyawannya akan membuat karyawan tersebut semakin terikat. Misalnya dengan cara melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan ataupun evaluasi. Selain itu dalam membangun suatu keterikatan karyawan organisasi juga perlu memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga dari karyawannya.

d. Dampak Keterikatan Karyawan.

Sebuah penelitian yang telah dilakukan oleh Development Dimensions International, Inc (2006) dalam Dewi (2012) menyebutkan bahwa tingkat keterikatan dan kinerja karyawan menunjukkan skor yang tinggi, maka karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya, dan menurunnya keinginan karyawan dalam hal *turnover intentions*, serta meningkatnya produktivitas kerja pada karyawan tersebut. Dalam hal ini artinya keterikatan karyawan telah memberikan suatu hal yang positif dari perilaku karyawan terhadap organisasi. Sehingga keterikatan karyawan mampu meningkatkan kinerja, pertumbuhan, dan produktivitas dalam sebuah organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Harter et.al (2002) dan Gallup (2007) dalam Dewi (2012) menyatakan bahwa adanya hubungan

keterikatan karyawan pada hasil bisnis suatu organisasi. Keterikatan karyawan tersebut dapat memberi dampak positif pada kinerja suatu karyawan, kemudian kinerja karyawan tersebut memberikan dampak pada produktivitas organisasi secara positif. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi, Adanya keterikatan karyawan tersebut berpengaruh kepada hasil penyelesaian akhir pekerjaan karyawan dalam sebuah organisasi. Karena ketika karyawan sudah terikat dengan organisasi tempat mereka berkerja, maka karyawan tersebut memiliki kecenderungan kualitas kerja yang baik dan memuaskan yang kemudian berdampak pada rendahnya *turnover intentions*, justru dengan adanya keterikatan karyawan dalam pekerjaannya akan berdampak pada produktivitas organisasi yang tinggi.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah merupakan suatu bentuk gambaran rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan terhadap hasil kerja pada organisasi, yang kemudian secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku berupa kinerja karyawan, pernyataan tersebut diutarakan oleh Supatmi, Nimran, dan Utami (2013). Menurut Simamora (2006) menyatakan bahwa kepuasan merupakan istilah evaluatif atau suatu prespektif dari karyawan yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka terhadap pekerjaan yang dibebankan. Tingkat kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual atau bisa dikatakan sulit diukur oleh orang lain. Setiap individu memiliki

tingkat kepuasan yang berbeda antara individu satu dengan individu yang lainnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi tempat karyawan bekerja kepada karyawan, Mangkunegara (2009).

Menurut Gorda (2004), dalam Dhermawan, dkk, (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang kemudian pegawai tersebut akan memberikan kontribusi kepada peningkatan produktivitas kerja organisasi. Kepuasan kerja menjadi hal yang sangat penting mengingat kepuasan kerja dapat mendorong adanya peningkatan pada kinerja dan produktifitas suatu organisasi. Menurut panggabean (2004), dalam Dhermawan, dkk, (2012) menyatakan bahwa pada dasarnya kepuasan tergantung pada apa yang diinginkan oleh seseorang karyawan dari apa yang mereka peroleh pada pekerjaannya. Dalam hal ini kepuasan kerja tercipta akibat karyawan merasa puas akan *feedback* yang diberikan perusahaan atas apa yang dikerjakannya.

Mathis dan Jackson (2009), dalam Supatmi, Nimran, dan Utami (2013) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja itu sendiri yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif serta menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu bentuk keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang karyawan. Menurut Hasibuan, (2001) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang di bebankan dalam organisasi. Rasa senang dengan

pekerjaan tersebut akan berdampak positif bagi suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi, menciptakan kepuasan kerja sangat penting, kepuasan kerja karyawan harus diciptakan supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat. Karyawan yang memiliki kepuasan atas pekerjaannya, cenderung memilih untuk lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada mengutamakan hal yang lainnya.

Kepuasan kerja pada karyawan sering dijadikan ukuran tingkat kematangan suatu organisasi dalam kehidupan berorganisasi modern, hal tersebut diungkapkan oleh Hadiyanto (2012). Munculnya kepuasan kerja dalam sebuah organisasi menunjukkan bahwa pengelolaan sistem manajemen pada organisasi berjalan efektif. Hal ini dibuktikan karena sikap dan perilaku karyawan dalam menunjukkan kepuasan kerja dalam organisasi.

Menurut Mutmainah (2013) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan karyawan dalam berorganisasi. Kepuasan kerja menunjukkan adanya cara pandang seseorang baik bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah menggambarkan suatu keadaan emosi positif atau keadaan emosi yang senang dari seorang karyawan yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja yang telah dilakukan seseorang karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Hadiyanto (2012) dampak kepuasan kerja dapat dipantau dengan

mengaitkannya pada output yang dihasilkan. Contohnya, kepuasan kerja dengan kehadiran, kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti kesehatan mental, adanya SOP terkait keselamatan kerja yang tinggi dapat mengurangi tingkat kecelakaan kerja dan lain-lain. Jadi kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan, atau nilai dengan apa yang menurut perasaan atau persepsi karyawan telah diperoleh atau dicapai melalui pengalaman saat bekerja. Seseorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan atau diharapkan dengan persepsinya atas kenyataan yang terjadi, karena batas minimum yang diinginkan karyawan dalam pekerjaannya telah terpenuhi.

e. Indikator Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja merupakan sikap seorang karyawan dalam sebuah organisasi terhadap pekerjaannya. Menurut Luthans (2006) menyatakan terdapat lima indikator pada kepuasan kerja yaitu sebagai berikut.

1) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Pekerjaan itu sendiri merupakan sejauh mana tugas atau pekerjaan karyawan yang dianggap menarik atau menantang serta pekerjaan tersebut telah memberikan karyawan untuk memiliki kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab dari atasan. Tugas tersebut menuntut karyawan untuk memiliki kecakapan yang lebih tinggi. Sehingga karyawan mampu belajar untuk lebih cakap.

2) Gaji (*pay*)

Gaji merupakan jumlah upah yang diterima oleh karyawan berdasarkan pekerjaannya. Jika karyawan mempersepsikan bahwa pendistribusian gaji adil maka akan terjadi kepuasan.

3) Promosi (*promotions*)

Promosi merupakan kesempatan untuk maju dalam hal berkarir. Apabila karyawan diberi kesempatan untuk meningkatkan karirnya maka karyawan memperoleh peningkatan karir selama berkerja sehingga timbul rasa kepuasan kerja yang tinggi.

4) Pengawasan (*supervision*)

Adanya pengawasan dapat membantu dan mendukung pekerjaan karyawan. Maka karyawan dapat memprespektifkan bahwa atasan selalu membimbing bawahan. Sehingga atasan menjadi figur yang baik bagi bawahan.

5) Kelompok Kerja (*work group*)

Kelompok kerja merupakan suatu rekan kerja dalam sebuah kelompok kerja, dimana para pekerja tersebut harus bekerja sama sebagai satu tim guna mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja dapat timbul dengan adanya rekan kerja yang kompak dan solid.

6) Kondisi Kerja (*working conditios*)

Kondisi kerja merupakan suatu kondisi sekitar lingkungan kerja. Kondisi kerja yang memperhatikan kenyamanan saat bekerja dapat memberikan rasa kepuasan bagi pekerja.

f. Faktor Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja memiliki banyak manfaat bagi kepentingan pegawai, perusahaan atau organisasi dan masyarakat. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Hasibuan (2006) faktor-faktor kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- 3) Berat ringannya suatu pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan suatu pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

g. Dampak Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja memiliki dampak yang sangat menguntungkan kepada perusahaan atau organisasi. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi maka organisasi tersebut dapat merasakan dampak yang positif. Adapun dampak dari kepuasan kerja pada karyawan menurut Luthans (2006) sebagai berikut.

- 1) Seorang karyawan dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki kecerdasan fisik yang lebih baik dari pada

karyawan yang tidak memiliki atau memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

- 2) Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi mampu mempelajari tugas yang baru dengan cepat dan akurat.
- 3) Memiliki kemungkinan lebih sedikit dalam masalah kecelakaan kerja.
- 4) Karyawan tidak akan mudah mengeluh pada organisasi karena mereka merasa puas pada pekerjaan mereka.

h. Dampak Ketidak Puasan Kerja.

1) Keluar

Karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam bekerja cenderung mudah untuk meninggalkan organisasi, misalnya mencari posisi baru atau akan mengundurkan diri.

2) Aspirasi

Karyawan yang tidak memiliki kepuasan biasanya mengungkapkan ketidakpuasan tersebut melalui usaha-usaha yang aktif dan ingin memperbaiki kondisi yang ada, seperti mendiskusikan masalah dengan pihak atasan, menyarankan perbaikan, dan bahkan melalui beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.

3) Kesetiaan

Perilaku yang pasif dari seorang karyawan namun juga timbulnya sikap yang optimis terkait adanya perbaikan kondisi dalam organisasi, serta adanya rasa memiliki organisasi dengan

membela organisasi tersebut ketika ada masalah eksternal dan optimis bahwa organisasi melakukan hal yang benar.

4) Pengabaian

Tidak adanya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan dapat mengakibatkan karyawan mengabaikan suatu organisasi. Ketidakpuasan tersebut diungkapkan melalui karyawan tidak lagi disiplin pada suatu organisasi.

3. Keadilan Kompensasi

Menurut Hasibuan, (2011) Kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh organisasi atas pekerjaan yang dibebankan pada organisasi. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian, dengan karyawan melakukan pekerjaan sebagai tanggung jawabnya dan perusahaan memiliki tanggung jawab untuk membayar karyawan.

Kompensasi menjadi salah satu motif utama seseorang dalam menentukan organisasi yang akan dimasuki. Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat memberikan manfaat jangka panjang dan pendek pada organisasi karena kompensasi berfungsi dan bertujuan untuk menjadikan suatu ikatan kerjasama antara organisasi dengan karyawan, peningkatan kepuasan kerja, pengadaan yang efektif, memotivasi karyawan, menjaga stabilitas karyawan, menjaga kedisiplinan

karyawan, penghindaran serikat buruh dan pengaruh intervensi pemerintah (Ardana, Mujiati dan Utama, 2012).

Menurut Murty dan Hundiwinarsih (2012) dalam Astuti dan Sudharma (2013) menyatakan bahwa seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat dalam bekerja, sebaliknya jika seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Hal tersebut menunjukkan bahwa begitu penting kompensasi bagi suatu perusahaan. Karena adanya kompensasi dapat memberikan motivasi pada karyawan.

Kompensasi yang sesuai dapat membuat karyawan memiliki motivasi dan semangat dalam melakukan pekerjaan. Dengan pemberian kompensasi yang tepat dan adil, dapat membuat karyawan berkontribusi secara maksimal dan terus meningkatkan kinerjanya demi mewujudkan tujuan sebuah organisasi. Menurut Simamora (1997) dalam Samudra, Rahardjo, dan mukzam (2014) menyatakan bahwa kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti atau timbal balik atas kontribusi yang karyawan lakukan kepada organisasi yang bisa berupa finansial maupun non finansial.

Kompensasi merupakan semua bentuk pemberian atau bonus yang berupa berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung maupun bentuk dengan bentuk lainnya kepada karyawan sebagai balas jasa akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada organisasi (Simamora,

2006). Menurut Rivai (2009) menyatakan bahwa Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan oleh organisasi sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada organisasi.

Keadilan merupakan prinsip yang sangat penting dalam pemberian kompensasi oleh suatu perusahaan kepada karyawannya. Dengan adanya prinsip keadilan kompensasi, maka akan menimbulkan dampak pada karyawan pada suatu organisasi dalam meningkatkan produktivitasnya. Menurut Tjahjono (2008) menyatakan bahwa setiap karyawan dalam sebuah organisasi pasti menginginkan adanya perilaku yang adil dari organisasi tempat mereka bekerja, adil dari sisi distribusi dan prosedur baik secara berorganisasi maupun kompensasi.

a. Keadilan Distributif Kompensasi.

Keadilan distributif kompensasi merupakan suatu perspektif dari karyawan mengenai bagaimana pendistribusian upah atau imbalan yang mencakup aspek kompensasi dalam sebuah organisasi (Tjahjono, 2008). Keadilan distributif merupakan keadilan yang berkaitan dengan hasil atau *outcome* yang diperoleh karyawan dalam organisasi yang berupa kepuasan, komitmen, dan kinerja (Folger & Konovsky, 1989; Maesterson et al., 2000; Atmojo, 2016). Sementara menurut Simpson & Kaminski (2007) keadilan distributif menunjuk pada keadilan yang diterima oleh karyawan dalam pemberian penghargaan didalam suatu organisasi seperti pembayaran kompensasi yang tepat dalam waktu dan jumlah yang diterima, serta memiliki tingkat manfaat yang didapat oleh karyawan tersebut. Adanya keadilan distributif kompensasi dalam

sebuah organisasi dapat menciptakan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan dalam organisasi.

Menurut Tjahjono (2008) menyatakan pada dasarnya karyawan cenderung menilai keadilan dalam organisasi apabila hasil yang telah diberikan oleh organisasi sesuai dengan harapan yang diinginkan karyawan. Seperti yang dijelaskan dalam teori keadilan, bahwa dalam sebuah organisasi terjadi proses antara organisasi dengan karyawan terkait dengan *input* dan *outcomes* serta membandingkan beberapa aspek penting dengan pihak lain secara subjektif (Carell & Dittrich, 1978 dalam Setiawan dan Palupi, 2016). Dalam hal ini maka keadilan distributif merupakan sebuah persepsi yang adil atas bagaimana sumberdaya seperti pengalokasian kompensasi diterapkan (Setiawan dan Palupi, 2016).

Menurut Skarlicki & Folger (1997) dalam Setiawan dan Palupi (2016), menyatakan bahwa keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi terhadap pemberian *outcome* oleh organisasi yang diterima oleh karyawan. Dalam pendistribusian kompensasi baik dalam bentuk gaji, upah, atau bonus, sebuah organisasi harus memperhatikan prinsip keadilan karena keadilan merupakan faktor yang penting dan utama dalam penentuan sistem kompensasi (Simamora, 2004). Keadilan distributif memiliki peran yang sangat penting dalam konteks kompensasi.

Menurut Edy (2013) dalam keadilan distributif kompensasi, keadilan tersebut juga berkaitan dengan adanya hubungan antara

pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Maka semakin tinggi pengorbanan (*input*) yang diberikan karyawan terhadap organisasi, maka seharusnya semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah atau imbalan yang lainnya.

Dalam keadilan distributif bahwa individu-individu atau karyawan akan mengevaluasi hasil pendistribusian kompensasi dalam organisasi dengan memperhatikan beberapa aturan atau teori distributif, biasanya karyawan tersebut menggunakan teori hak menurut keadilan atau keadilan (*equity*) menurut Gilliland, (1993). Teori keadilan (*equity theory*) merupakan bahwa individu atau karyawan dalam hubungan berorganisasi, berkeyakinan bahwa imbalan yang diberikan oleh sebuah organisasi harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi dan kinerja karyawan (Adam, 1965; Homas, 1974; Wasler et al., 1978; Cowherd dan Levine, 1992; dalam Edy 2013). Dalam teori tersebut keadilan distributif sangat berhubungan antara persepsi karyawan terhadap kewajaran atau keadilan dan keseimbangan antara pengorbanan (*input*) yang dilakukan dengan hasil yang mereka terima (*output*) yang telah diberikan oleh organisasi.

Menurut Edy (2013) dalam merasakan adanya keadilan (*equity*), dimana para individu atau karyawan dalam suatu organisasi mempresepsikan bahwa rasio berupa masukan (*input*) yang organisasi berikan sesuai dengan harapan atau seimbang dengan hasil (*output*) yang mereka dapatkan.

5) Indikator Keadilan Distributif Kompensasi

Menurut Tjahjono (2008) terdapat empat indikator dalam mengukur keadilan distributif kompensasi yaitu:

- a) Kompensasi yang didapat ditempat kerja telah menggambarkan usaha yang dilakukan karyawan.
- b) Kompensasi yang diberikan telah sesuai atau seimbang dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan.
- c) Kompensasi yang diberikan telah menggambarkan sesuai dengan apa yang diberikan karyawan di tempat kerja.
- d) Kompensasi yang diberikan telah sesuai dengan kinerja karyawan.

b. Keadilan Prosedural Kompensasi.

Keadilan prosedural merupakan bahwa persepsi individu atau karyawan dalam melakukan evaluasi dengan tidak hanya memperhatikan atau berorientasi kepada hasil saja melainkan melakukan evaluasi terhadap prosedur dalam melakukan alokasi (Taylor et al, 1995; Tyler & Blader, 2003 dalam Atmojo & Tjahjono, 2016). Dalam hal ini keadilan prosedural menjadikan persepsi pada setiap karyawan dimana keadilan tersebut dilihat dari sisi proses atau prosedur yang digunakan dalam menentukan alokasi keputusan (Setiawan & Palupi, 2016). Hal tersebut juga dijelaskan oleh Greenberg (1990) dalam Edy (2013) bahwa keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan karyawan melalui kebijakan dan

prosedur yang diterapkan oleh organisasi untuk membuat keputusan dalam suatu lingkungan kerja.

Keadilan prosedural memiliki peran yang sangat penting dalam penentuan kompensasi pada sebuah organisasi. Prosedur yang adil dalam sebuah organisasi mampu membangun dan menciptakan harmoni dan suasana kerja yang lebih berkualitas dalam sebuah organisasi (Lind & Tyler, 1998 dalam Setiawan & Palupi, 2016). Menurut Tjahjono (2008) bahwa keadilan prosedural merupakan sebuah mekanisme yang adil dalam memperoleh kesejahteraan yang diharapkan oleh individu atau karyawan dalam berorganisasi. Menurut Edy (2013) menjelaskan bahwa keadilan prosedural menempati kedudukan sangat penting dalam kompensasi bagi karyawan dalam sebuah organisasi.

Dalam konteks kompensasi, keadilan prosedural merupakan persepsi individu atau karyawan mengenai sistem atau mekanisme dan evaluasi terkait keputusan alokasi kompensasi dalam sebuah organisasi berdasarkan proses (Tjahjono, 2008). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Colquitt (2001) dalam Tjahjono (2008), dalam mewujudkan keadilan prosedural kompensasi patut memperhatikan beberapa hal yaitu, penerapan prosedur dalam kompensasi harus diupayakan dengan adanya keterlibatan para karyawan secara langsung sehingga penilaian kinerja dapat diterima dengan baik dan tidak menimbulkan bias, penerapan prosedur dalam kompensasi harus

diterapkan secara konsisten dan tidak diskriminatif terhadap karyawan serta tidak mengandung kepentingan tertentu dari berbagai pihak.

Menurut Lind & Tyler (1998) dalam Edy (2013) dalam pengaruh keadilan prosedural terdapat dua model yang mendasarinya yaitu: (1) *The Self Interest Model*, merupakan sebuah model keadilan prosedural yang berdasarkan pada konsep egoisme yang menjadi dasar dari setiap perilaku individu atau karyawan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal dalam berorganisasi, dalam model ini keadilan prosedural dapat tercipta apabila setiap individu atau karyawan yang terlibat dalam suatu prosedur atau proses dalam memperoleh keuntungan, meskipun tidak sejalan dengan harapan; (2) *The Group Value Model*, merupakan sebuah model dari keadilan prosedural dimana bahwa prosedur yang didasari oleh keinginan pribadi dari setiap karyawan akan sulit untuk mencapai keadilan. Karyawan dapat menerima keadilan prosedural yang lebih tinggi apabila mereka merasa dihormati dan dihargai didalam kelompoknya atau pada organisasi tempat mereka berkerja.

1. Indikator Keadilan Prosedural Kompensasi.

- a. Prosedur kompensasi ditempat kerja dapat mengekspresikan perasaan dan pandangan karyawan.
- b. Dalam penerapan prosedur organisasi melibatkan karyawan sehingga penilaian kinerja dan pemberian kompensasi dapat diterima.

- c. Prosedur dalam kompensasi telah diaplikasikan secara konsisten, dan tidak diskriminatif.
- d. Prosedur kompensasi tidak mengandung bias.
- e. Prosedur kompensasi telah didasarkan pada data dan informasi organisasi yang akurat.
- f. Prosedur kompensasi memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan atau koreksi dalam penilaian kinerja karyawan.
- g. Prosedur kompensasi sesuai dengan etika dan standar.

B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Keterikatan

Karyawan.

Keadilan *distributive* kompensasi diduga mempunyai pengaruh yang positif terhadap membangun keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi. Dengan adanya kebijakan dalam pemberian keadilan distributif kompensasi antara karyawan satu dengan yang lainnya dan pemberian kompensasi sesuai dengan hasil kerjanya, maka karyawan tersebut akan memiliki persepsi bahwa organisasi tempat karyawan tersebut bekerja telah menerapkan keadilan kompensasi secara distributif dengan tepat. Kemudian karyawan tersebut merasa dihargai atas kinerja yang diselesaikan.

Ketika suatu karyawan telah merasa atau memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut bertindak secara adil dalam penerapan keadilan distributif kompensasi, kemudian suatu karyawan akan memiliki persepsi

bahwa organisasi tempat karyawan tersebut berada telah memberinya *feedback* yang baik dalam keadilan kompensasi. Melalui prespektif tersebut kemudian karyawan tersebut memiliki emosi yang lebih terikat terhadap organisasi. Sehingga karyawan tersebut dapat membangun dan meningkatkan suatu keterikatan karyawan terhadap organisasi. Maka, semakin tinggi keadilan kompensasi secara distributif maka semakin tinggi pula rasa keterikatan karyawan oleh karyawan. Jadi, keadilan distributif kompensasi dapat mempengaruhi keterikatan karyawan secara positif. Hal tersebut didukung dengan adanya penelitian terdahulu sebagai berikut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Margaretha & Santosa (2012) yang melakukan penelitian tentang “Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor Employee Engagement” dengan melakukan penelitian pada Staff pengajar tetap di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UK Maranatha Bandung, menyatakan bahwa keadilan distributif memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Soumendu dkk (2016) yang melakukan penelitian berjudul “*Lingking Distributive and Procedural justice to Employee Engagement Through Social Exchange: a field Study in India*” dengan melakukan penelitian pada para pekerja di perusahaan industry di Surabaya, menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Abdul Khaliq Alvi dan Abdus Sattar Abbasi (2012) yang melakukan penelitian tentang “*Impact of Organizational Justice on employee Engagement in Banking Sector of Pakistan*” dengan melakukan penelitian pada karyawan di Bank Sektor Pakistan, menyatakan bahwa keadilan distributive memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Berdasarkan data tersebut maka diharapkan keadilan distributif kompensasi diharapkan mampu mempengaruhi atau membangun keterikatan karyawan. Sehingga dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H1: “keadilan distributif kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan”

2. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan.

Selain faktor hasil dalam mengevaluasi, keadilan dalam proses menjadi salah satu faktor dalam karyawan mengevaluasi keadilan dalam kompensasi, dalam sebuah organisasi hal ini disebut sebagai keadilan procedural. Keadilan procedural kompensasi diduga mempunyai pengaruh yang positif terhadap membangun keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi. Dengan adanya keadilan yang didasari dari sebuah proses untuk memberikan sebuah kompensasi maka dapat membangun keterikatan karyawan. Keadilan yang dimaksud terletak ketika persepsi seorang karyawan tentang apakah mekanisme alokasi kompensasi tersebut

telah mencerminkan nilai-nilai keadilan dalam organisasi (Tjahjono, 2010).

Keadilan prosedural itu sendiri ialah persepsi dari seorang karyawan dimana karyawan merasakan adanya keadilan dalam mekanisme pengalokasian kompensasi, yang berdasarkan dengan proses dan penilaian kinerja dengan tepat, maka karyawan tersebut merasa pekerjaannya dihargai oleh organisasi.

Ketika suatu karyawan telah merasa atau memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut bertindak secara adil dalam penerapan kompensasi secara prosedural. Sehingga suatu karyawan akan memiliki persepsi bahwa organisasi tempat karyawan tersebut berada telah memberinya *feedback* yang baik dalam keadilan kompensasi secara prosedural. Melalui persepsi tersebut kemudian karyawan tersebut memiliki emosi yang lebih terikat terhadap organisasi. Sehingga karyawan tersebut dapat membangun dan meningkatkan suatu keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dengan kata lain semakin semakin tinggi keadilan prosedural kompensasi yang karyawan terima maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan terhadap organisasi tersebut. Jadi, keadilan prosedural kompensasi dapat mempengaruhi keterikatan karyawan secara positif. Hal tersebut didukung dengan adanya penelitian terdahulu sebagai berikut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Margaretha & Santosa (2012) yang melakukan penelitian tentang “Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor *Employee Engagement*” dengan melakukan penelitian pada Staff pengajar tetap di Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi UK Maranatha Bandung, menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Praptini (2016) yang melakukan penelitian berjudul “*Procedural Justice, Organizational Trust, Organizational Identifications Dan Pengaruhnya Pada Employee Engagement*” dengan melakukan penelitian pada para pekerja di perusahaan industry di Surabaya, menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Soumendu dkk (2016) yang melakukan penelitian berjudul “*Lingking Distributive and Procedural justice to Employee Engagement Through Social Exchange: a field Study in India*” dengan melakukan penelitian pada para pekerja di perusahaan industry di Surabaya, menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Berdasarkan data tersebut maka diharapkan keadilan procedural kompensasi diharapkan mampu mempengaruhi atau membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi baik berpengaruh secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Sehingga dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H2: “keadilan prodedural kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan”

3. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.

Ketika suatu karyawan telah merasa bahwa kompensasi yang diberikan ditempat kerja sudah menggambarkan atau telah sesuai dengan usaha yang diberikan oleh karyawan tersebut atas pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut bertindak secara adil dalam penerapan keadilan distributive kompensasi, kemudian karyawan tersebut dapat merasakan senang terhadap adilnya kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan sehingga karyawan akan puas dengan pemberian gaji oleh organisasi. Rasa senang karyawan tersebut dapat mengindikasikan bahwa karyawan tersebut memiliki rasa kepuasan kerja pada karyawan yang berasal dari keadilan pendistribusian kompensasi oleh perusahaan atau organisasi. Bisa dikatakan semakin adil pendistribusian kompensasi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja suatu karyawan. Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu sebagai berikut.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Intan Retno Edy (2013) yang melakukan penelitian tentang “Analisa Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi Dan Keadilan Procedural Kompensasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Pada Karyawan Di RSUD Kraton Kabupaten Pekalongan” menyatakan bahwa keadilan distributif memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ade Gunawan, M. Thoriq Nurmadiansyah (2017) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Penilaian Kinerja Pada Kepuasan Karyawan BPR Syariah di Yogyakarta” menyatakan bahwa keadilan distributif dan prosedural memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rizky Muslim Hidayat, Heru Kurnianto Tjahjono, dan Fauziyah (2017) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai” menyatakan bahwa keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan data tersebut maka diharapkan keadilan distributif kompensasi diharapkan mampu mempengaruhi atau membangun kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi secara positif. Sehingga dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H3: “keadilan distributif kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja”

4. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.

Ketika suatu karyawan telah merasa bahwa proses pemberian kompensasi yang diberikan ditempat kerja sudah diterapkan dengan konsisten, tidak diskriminatif, tidak mengandung bias, dan dengan

berdasarkan standar dan etika yang diberikan, maka karyawan tersebut memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut bertindak secara adil dalam penerapan kompensasi yang adil sesuai prosedurnya, kemudian karyawan tersebut dapat merasakan senang terhadap adilnya kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan sehingga karyawan akan puas dengan pemberian gaji oleh organisasi. Rasa senang yang muncul dari penerapan keadilan kompensasi sesuai dengan prosedurnya dapat menggambarkan rasa kepuasan kerja yang muncul pada karyawan. Bisa dikatakan semakin adil prosedur dalam pemberian kompensasi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja suatu karyawan.

Penelitian terdahulu:

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Intan Retno Edy (2013 yang melakukan penelitian tentang “Analisa Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi Dan Keadilan Procedural Kompensasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Pada Karyawan Di RSUD Kraton Kabupaten Pekalongan” menyatakan bahwa keadilan distributif memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ade Gunawan, M. Thoriq Nurmadiansyah (2017) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Penilaian Kinerja Pada Kepuasan Karyawan BPR Syariah di Yogyakarta” menyatakan bahwa keadilan distributif dan prosedural memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rizky Muslim Hidayat, Heru Kurnianto Tjahjono, dan Fauziyah (2017) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai” menyatakan bahwa keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan data tersebut maka diharapkan keadilan kompensasi diharapkan mampu mempengaruhi atau membangun kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi secara positif. Sehingga dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H4: “keadilan prosedural kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja”

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan.

Kepuasan karyawan muncul karena beberapa faktor, Misalnya dengan adanya keadilan kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan. Baik keadilan pemberian kompensasi secara distributive maupun secara procedural. Kedua faktor tersebut akan membuat karyawan merasa senang dan dihargai atas pekerjaannya. Karyawan yang memiliki rasa senang terhadap pekerjaannya secara otomatis akan mencintai pekerjaannya. Ketika karyawan mulai mencintai pekerjaannya maka timbulah rasa senang terhadap pekerjaannya, sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi maka karyawan

akan memiliki semangat, dedikasi, dan minat kerja yang tinggi sehingga karyawan akan mengikatkan diri secara emosional terhadap organisasi.

Karyawan yang memiliki tingkat emosional yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan secara otomatis akan membangun dan meningkatkan keterikatan karyawan dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan dalam organisasi. Dengan kata lain kepuasan kerja mampu mempengaruhi keterikatan karyawan secara positif. Penelitian ini telah didukung oleh beberapa penelitian terdahulu:

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nisa Widya Pangestu (2014) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan di PT Sucofindo Cabang Bandung” menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Susan Abraham (2012) yang melakukan penelitian dengan judul “*Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement*” menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan. Sehingga dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H5: “kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan”

6. Pengaruh Keadilan Distributive Kompensasi Terhadap Keterikatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Ketika suatu karyawan telah merasa bahwa kompensasi yang diberikan ditempat kerja sudah menggambarkan atau telah sesuai dengan

usaha yang diberikan oleh karyawan tersebut atas pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut bertindak secara adil dalam penerapan keadilan kompensasi secara, kemudian karyawan tersebut dapat merasakan senang terhadap adilnya kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan sehingga menciptakan rasa senang pada pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki rasa senang terhadap pekerjaannya secara otomatis akan mencintai pekerjaannya. Ketika karyawan mulai mencintai pekerjaannya maka timbulah rasa senang terhadap pekerjaannya, sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi maka karyawan akan memiliki semangat, dedikasi, dan minat kerja yang tinggi sehingga karyawan akan mengikatkan diri secara emosional terhadap organisasi.

Karyawan yang memiliki tingkat emosional yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan secara otomatis akan membangun dan meningkatkan keterikatan karyawan dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan dalam organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif kompensasi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pada karyawan, dan semakin tinggitingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan dalam organisasi. Maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H6: “Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan melalui Kepuasan Kerja”

7. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Keterikatan Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Ketika suatu karyawan telah merasa bahwa proses pemberian kompensasi yang diberikan ditempat kerja sudah diterapkan dengan konsisten, tidak diskriminatif, tidak mengandung bias, dan dengan berdasarkan standar dan etika yang diberikan, maka karyawan tersebut memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut bertindak secara adil dalam penerapan kompensasi sesuai prosedurnya, kemudian karyawan tersebut dapat merasakan senang terhadap adilnya kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan, maka karyawan dapat menciptakan rasa senang pada pekerjaannya.

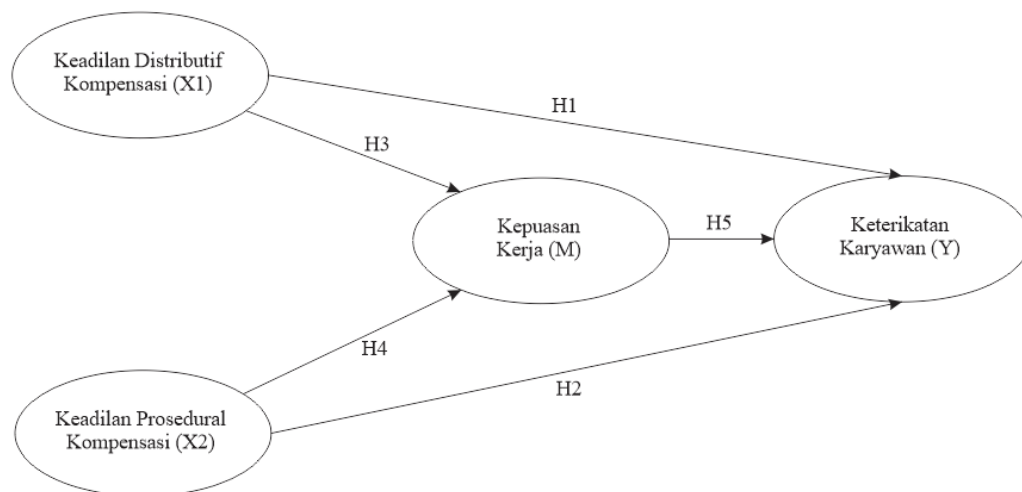
Karyawan yang memiliki rasa senang terhadap pekerjaannya secara otomatis akan mencintai pekerjaannya. Ketika karyawan mulai mencintai pekerjaannya maka timbulah rasa senang terhadap pekerjaannya, sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi maka karyawan akan memiliki semangat, dedikasi, dan minat kerja yang tinggi sehingga karyawan akan mengikatkan diri secara emosional terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat emosional yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan secara otomatis akan membangun dan meningkatkan keterikatan karyawan dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan dalam organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif kompensasi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pada karyawan, dan semakin tinggitingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan dalam organisasi. Maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.

H7: “Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan melalui Kepuasan Kerja”

C. Model Penelitian

Gambar 2.1 Model Hipotesis



Hipotesis:

H1: “keadilan distributif kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan”

H2: “keadilan prosedural kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan”

H3: “keadilan distributif kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja”

H4: “keadilan prosedural kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja”

H5: “kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan”

H6: “keadilan distributive kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan melalui kepuasan kerja”

H7: “keadilan prosedural kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan melalui kepuasan kerja”