

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Tinjauan Teori

Bab II ini akan berisi tentang kajian pustaka mengenai variabel-variabel penelitian yaitu: Kepuasan Kerja, Keadilan Distributif Kompensasi, Keadilan Prosedural Kompensasi, dan Kolektivistik. Bagian selanjutnya berupa kajian penelitian terdahulu, hipotesis penelitian yang diuji, dan kerangka pemikiran penelitian.

1. Konsep Kepuasan Kerja Karyawan

a) Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam artian karyawan merupakan sikap puas dalam bentuk penilaian yang baik atas pekerjaan mereka, yang didasari pengamatan serta pengalaman karyawan tersebut selama bekerja. McShane dan Von Glinow (2010), menyatakan kepuasan kerja adalah evaluasi individu tentang tugas dan konteks pekerjaannya. Kepuasan kerja diduga berkaitan dengan penilaian dari diri karyawan tentang karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja.

Menurut pendapat Luthans (2006), kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan karyawan dalam bekerja, dan merupakan cerminan perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dikerjakannya. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Hal tersebut

dikarenakan bahwa setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda dan didasari oleh nilai-nilai yang berlaku dalam masing-masing diri individu tersebut. Hal yang serupa juga diungkapkan oleh Rivai dan Sagala (2011), kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai hal yang langsung berkaitan dengan diri karyawan (faktor internal) dan juga berbagai hal yang secara tidak langsung berhubungan dengan diri karyawan (faktor eksternal) misalkan seperti rekan kerja atau atasan.

Sedangkan menurut pendapat Gibson et.al.,(1996) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Robbins (2003) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja merupakan respon *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2010). Defenisi ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat tunggal. Hal tersebut juga menjelaskan bahwa setiap individu pastinya memiliki ikatan emosional yang berbeda dengan pekerjaannya. Maka dari itu, kepuasan kerja merupakan kajian yang penting didalam perilaku organisasi terlebih lagi bagi perilaku individu-individu di organisasi.

Menurut Vecchio (1995) dalam Wibowo (2014), menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecendrungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Pentingnya peranan nilai yang ada dalam diri individu merupakan indikator yang digunakan dalam menilai, merasakan, serta menentukan tentang perasaan puas saat bekerja. Dalam definisi ini, menjelaskan bahwa lingkungan pekerjaan dalam menentukan sikap puas akan sangat berpengaruh. Bahkan tidak hanya lingkungan pekerjaan, dalam kajian ini karakteristik pekerjaan, rekan kerja, atasan, serta pendapatan secara individu juga berpengaruh sekali dalam menentukan kepuasan kerja bagi karyawan.

Pendapat yang berbeda yang diungkapkan oleh Greenberg dan Baron (2003), mendeskripsikan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Dalam definisi ini, hal yang menjadi titik berat sebagai acuan kepuasan kerja adalah sikap individu. Adapun yang membentuk sikap didalam pekerjaan antara lain adalah iklim lingkungan kerja, komitmen individu, dan perilaku budaya organisasi. Namun, pembentukan sikap bisa saja menjadi negatif jika perasaan serta keadilan yang diterima individu tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan sikap yang melibatkan perasaan, pikiran, dan hasil kerja yang dialami oleh individu karyawan di tempat kerja.

Dalam hal ini kepuasan kerja lebih mencerminkan kepada sikap dari individu karyawan dan bukan perilakunya. Adapun sikap dari individu dapat dibagi menjadi dua sikap, yaitu sikap positif dan negatif. Sikap positif ditunjukkan individu ketika mengalami suatu kepuasan dalam pekerjaannya. Sedangkan sikap negatif akan muncul ketika individu mengalami ketidakpuasan di tempat kerja.

b) Indikator Kepuasan Kerja

Dalam kajian tentang kepuasan kerja ini, ada berbagai pendapat ahli serta orang-orang yang telah mengadakan penelitian tentang kepuasan kerja. Adapun hasil yang diperoleh sangat beranekaragam. Menurut Luthans (2006) menyatakan bahwa terdapat 5 indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1) Pembayaran gaji atau upah

Pentingnya gaji atau upah bagi karyawan merupakan suatu kajian pada organisasi dalam menciptakan kepuasan bagi karyawannya. Hal tersebut berkaitan dengan apa saja yang telah diberikan individu karyawan kepada organisasi baik itu berupa tenaga ataupun pemikiran. Dengan demikian, maka sesuatu yang wajar jika individu mengharapkan hasil yang setimpal dan gaji yang sesuai dengan apa saja yang telah diberikannya kepada organisasi.

2) Pekerjaan itu sendiri

Sedangkan indikator pekerjaan itu sendiri lebih menegaskan pada kesesuaian antara individu karyawan pada pekerjaannya. Dalam hal kesesuaian ini terkadang dapat memicu ketidakpuasan kerja dikarenakan kurang tepatnya jabatan pekerjaan yang diterima karyawan. Namun, jika jabatan atau pekerjaan yang sesuai bagi individu karyawan tersebut maka akan menciptakan kepuasan tersendiri bagi karyawan.

3) Rekan kerja

Ketika berada didalam sebuah organisasi, rekan kerja merupakan hal penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan bahwa dari sudut pandang organisasi, peran dari rekan kerja bagi individu karyawan bisa diibaratkan sebagai keluarga. Berkaitan dengan rekan kerja, pentingnya menjalin hubungan baik, komunikasi yang baik serta kerjasama yang saling menguntungkan dalam menyelesaikan pekerjaan, hal tersebut selain menciptakan kenyamanan antara karyawan, hal tersebut juga merupakan faktor pendukung dalam menciptakan kepuasan kerja. Namun bisa juga sebaliknya. Hubungan yang kurang baik, komunikasi yang tidak baik, bahkan kerjasama yang tidak harmonis dapat memicu ketidakpuasan dalam diri karyawan.

4) Promosi

Kenaikan pangkat atau jabatan bagi individu karyawan merupakan salah satu tujuan mereka dalam bekerja. Dalam organisasi pentingnya promosi jabatan dinilai akan berpengaruh pada kepuasan karyawan tersebut. Dengan memberikan tanggungjawab yang lebih serta kenaikan pangkat yang sesuai maka tidak menutup kemungkinan karyawan akan merasa puas. Namun pemberian tanggungjawab serta kenaikan pangkat yang berlebihan juga bisa menyebabkan stres kerja bahkan ketidakpuasan individu karyawan. Oleh karena itu, pentingnya bagi organisasi dalam menyeleksi serta pemberian pelatihan kepada karyawan yang akan mendapatkan promosi sangatlah penting, yang tujuannya agar karyawan siap dalam melaksanakan tugasnya.

5) Penyelia (supervisi)

Selain peran rekan kerja, ada satu indikator lagi yang berpengaruh pada kepuasan kerja yaitu, supervisi atau atasan. Pentingnya peran atasan bagi individu karyawan sebagai mentor bagi mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam hal ini perlunya hubungan baik antara atasan dan bawahan merupakan faktor yang biasanya sering menyebabkan ketidakpuasan. Hal tersebut dikarenakan tidak terjalin dengan baiknya hubungan serta komunikasi antara atasan dan individu karyawan. Akan tetapi berbeda jika hubungan yang terjalin antara atasan dan karyawan sangat baik, karena ketika hubungan yang terjalin

dengan baik antara atasan dan individu karyawan maka akan menciptakan kepuasan dalam bekerja.

Sedangkan hal yang berbeda yang dikemukakan Gilmer (1996) dalam bukunya As'ad (2004) tentang indikator-indikator kepuasan kerja, seperti dibawah ini, yaitu:

- 1) Kesempatan untuk maju.
- 2) Keamanan kerja.
- 3) Gaji.
- 4) Manajemen kerja.
- 5) Kondisi kerja.
- 6) Pengawasan (supervisi).
- 7) Faktor interinsik dari pekerjaan.
- 8) Komunikasi.
- 9) Aspek sosial dalam pekerjaan.
- 10) Fasilitas.

Berdasarkan uraian-uraian pendapat para ahli dan peneliti diatas, pada penelitian ini indikator yang digunakan mengacu pada pendapat Gilmer (1996) dalam bukunya As'ad (2004) yang mengidentifikasi adanya 10 indikator kepuasan kerja. Adapun alasannya ialah karena indikator ini lebih lengkap, terperinci, serta lebih detail dalam mengungkapkan data yang diperoleh di lapangan.

2. Konsep Keadilan Distributif Kompensasi

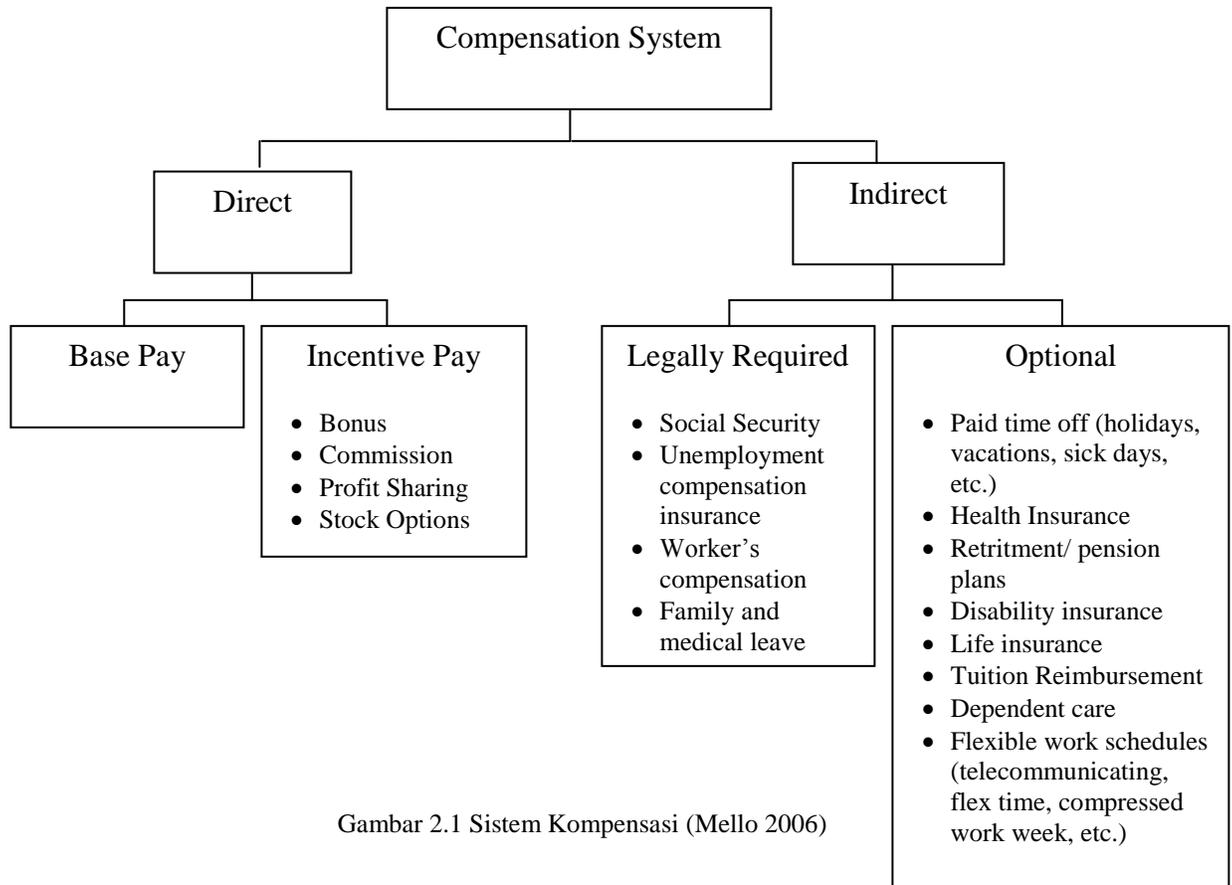
a) Pengertian Kompensasi

Dalam organisasi biasanya karyawan bekerja memberikan waktu serta tenaganya kepada organisasi dan sebagai kontra prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya bervariasi. Menurut Werther dan Davis (1996), mendefenisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Dalam kenyataanya, hampir semua organisasi menerapkan sistem kompensasi tanpa terkecuali PG-PS Madubaru. Namun, kompensasi yang diberikan oleh organisasi sangat bervariasi tergantung pada kesepakatan-kesepakatan yang tentunya telah disetujui oleh pihak organisasi serta karyawannya.

Menurut Handoko (2001), kompensasi adalah segala sesuatu hal yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Pada dasarnya, kompensasi dapat mempengaruhi motivasi kerja serta kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut akan berdampak baik jika kompensasi telah diadministrasikan dengan baik agar karyawan tetap bersemangat dalam melakukan rutinitas kerjanya. Namun, jika hal tentang pengupahan atau penggajian tersebut tidak terlaksana dengan baik bahkan terjadi adanya gangguan, maka organisasi harus siap jika kehilangan sumber daya manusianya yang sangat berguna.

Menurut Wibowo (2014), jika dilihat dari cara pemberiannya kompensasi dapat dibagi menjadi dua macam yaitu: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung dapat dikategorikan sebagai kompensasi manajemen contohnya adalah: seperti upah dan gaji atau *pay for performance*, seperti insentif atau *Gain sharing*. Sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan, jaminan kesehatan, serta jaminan keamanan.

Sedangkan menurut Mello (2006), "*Compensation, a key strategic area for organizations, impacts an employer's ability to attract applicants, retain employees, and ensure optimal levels of performance from employees in meeting the organization's strategic objectives*". Kompensasi merupakan kunci area strategis bagi organisasi, kemampuan organisasi dalam mempengaruhi minat pelamar, mempertahankan karyawan, dan memastikan tingkat optimal kinerja dari karyawan dalam memenuhi tujuan strategis organisasi. Dalam pemberian kompensasi dapat dibagi menjadi dua macam yaitu kompensasi secara langsung dan kompensasi secara tidak langsung. Berikut gambar sistem kompensasi menurut (Mello, 2006):



Gambar 2.1 Sistem Kompensasi (Mello 2006)

b) Tujuan Kompensasi

Berdasarkan tujuannya, manajemen kompensasi memiliki tujuan yang tentunya untuk membantu organisasi dalam mencapai keberhasilan secara strategis dalam keadilan internal ataupun keadilan eksternal. *Internal Equity* atau keadilan internal memastikan jika jabatan yang menantang atau karyawan yang memiliki kualifikasi yang lebih baik dalam organisasi berhak untuk dibayar lebih tinggi. Sedangkan *External Equity* atau keadilan eksternal yaitu memberikan jaminan bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara

adil jika dibandingkan dengan pekerjaan yang sama antara tenaga kerja lainnya (Wibowo, 2014).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, kompensasi memiliki beberapa tujuan pada organisasi dalam mencapai keberhasilan. Berikut pendapat yang dikemukakan oleh Werther dan Davis (1996):

1) Memperoleh Personel Berkualitas

Bertujuan untuk menjaring tenaga kerja yang handal serta dianggap mampu dalam memenuhi ekspektasi organisasi. Maka organisasi pun tidak ragu dalam memberikan kompensasi yang cukup tinggi agar mampu bersaing kedepannya dengan organisasi kompetitor lainnya.

2) Mempertahakan Karyawan yang Ada

Tujuan dalam poin ini adalah mempertimbangkan perekrutan tenaga kerja yang baru dengan alasan terlalu banyak membuang waktu dan biaya. Maka solusinya adalah mempertahankan karyawan yang sudah dimiliki organisasi dengan meningkatkan kompensasinya.

3) Memastikan Keadilan

Tujuan dasar dalam manajemen kompensasi sendiri antara lain adalah menjaga keadilan internal dan keadilan eksternal di organisasi.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Tujuan dalam poin ini adalah memperkuat perilaku dalam kompensasi terhadap kinerja, loyalitas, keahlian, dan tanggungjawab di masa depan.

5) Mengawasi biaya

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, maka pengawasan biaya dapat terkontrol dengan baik.

6) Mematuhi aturan

Adanya tujuan kompensasi biasanya selaras dengan ketentuan hukum yang berlaku di suatu negara. Hal tersebut, selain mematuhi aturan yang ditetapkan oleh pemerintah, juga sebagai fasilitas dari organisasi kepada karyawannya.

7) Memfasilitasi saling pengertian

Pemahaman tentang sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan pekerja. Maka dari itu, akan terjalin saling pengertian dan keterbukaan sehingga menghindari kesalahan persepsi.

8) Efisiensi administratif selanjutnya

Pentingnya program penggajian serta pengupahan secara berkelanjutan dikelola secara efisien tentu akan membantu dalam sistem manajemen kompensasi untuk kedepannya.

Sedangkan menurut Ivancevich (2010), memberikan tujuh kriteria untuk efektifitas kompensasi, yaitu:

- 1) *Adequate*. Yaitu, tingkat kompensasi minimum yang harus dipenuhi baik oleh pemerintah, serikat pekerja, atau manajer.
- 2) *Equitable*. Setiap orang harus dibayar dengan jujur, sesuai dengan usaha, kemampuan, dan pelatihan karyawan.
- 3) *Balanced*. Bayaran, tunjangan, dan penghargaan lain harus dapat memberikan paket imbalan yang layak.
- 4) *Cost-effective*. Bayaran tidak boleh berlebihan, perlu mempertimbangkan apa yang dapat diusahakan oleh perusahaan atau organisasi untuk membayar.
- 5) *Secure*. Bayaran harus cukup dalam membantu karyawan untuk merasa aman serta mampu memuaskan kebutuhan dasar karyawan.
- 6) *Incentive-providing*. Bayaran harus memotivasi efektivitas dan pekerjaan yang produktif bagi karyawan.
- 7) *Acceptable to the employee*. Karyawan harus memahami sistem yang terkait dengan bayaran yang mereka terima dari organisasi atau perusahaan. Begitu juga sebaliknya organisasi pun harus memahami pembayaran yang sesuai dengan pekerjaan karyawannya.

c) Keadilan Kompensasi

Pada dasarnya keadilan dalam kompensasi merupakan inti dari kompensasi itu sendiri. Menurut Siagian (2003), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut juga merupakan timbal balik pada organisasi jika karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya maka imbas yang akan diterima oleh organisasi ialah kinerja yang maksimal dari karyawannya. Hal yang sama yang diungkapkan oleh (Adams 1965; Schiminke et.al.,1997; dalam Tjahjono, 2007) yang mengatakan perlakuan tidak adil secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja dan perilaku karyawan. Maka dari itu, adanya hubungan antara keadilan kompensasi terhadap kepuasan serta kinerja karyawan tidak dapat dipisahkan dalam organisasi.

Prinsip *equity* yang dikemukakan oleh Adams menjelaskan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada adanya rasa keadilan atau tidak dalam situasi kerja karyawan tersebut (As'ad, 2004). Sedangkan menurut Rivai (2005) dalam Pertiwi (2016) teori *equity* atau teori keadilan ini memiliki tiga elemen yaitu: (1) *Input*, (2) *Outcomes*, dan (3) *Comparison Persons*. *Input* merupakan sesuatu yang berharga yang dipersepsikan oleh karyawan serta memiliki kontribusi terhadap pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, skill, jumlah tugas, serta peralatan dan perlengkapan dalam bekerja. *Out comes* merupakan hasil yang berharga berupa upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, serta

kesempatan untuk berkembang dan aktualisasi diri. Sedangkan *Comparison Persons* merupakan orang lain sebagai pembanding entah berasal dari organisasi yang sama atau berbeda atau bisa juga dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Pada kenyataannya, karyawan selalu berharap adanya keadilan kompensasi yang diperolehnya dari organisasi. Hal tersebut senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tjahjono (2007) yang mengatakan bahwa setiap orang pasti menghendaki perlakuan yang adil baik dari sisi distribusi bahkan prosedur atau bisa juga disebut keadilan distributif dan keadilan prosedural. Apabila sudah terjalannya sinkronisasi antara karyawan dan organisasi berkaitan dengan keadilan kompensasi, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan.

d) Keadilan Distributif Kompensasi

Berdasarkan kajian tentang teori keadilan, para peneliti keadilan telah sepakat dan konsisten dalam mendefinisikan bahwa ada tiga tipe persepsi keadilan yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Colquit, 2001 dalam Tjahjono, 2007). Menurut Greenberg dan Baron (2003), persepsi keadilan distributif itu sendiri merupakan persepsi seseorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber diantara para karyawan. Dengan kata lain bahwa persepsi keadilan distributif merupakan keadilan hasil yang berhak diterima oleh individu karyawan.

Menurut Tjahjono (2010), bahwa nilai-nilai keadilan merupakan unsur yang sangat penting dalam pengambilan keputusan yang bersifat manajerial. Hal tersebut menjelaskan bahwa unsur dari keadilan merupakan tolak ukur yang patut dijaga dalam organisasi. Sedangkan penelitian keadilan distributif itu sendiri menunjukkan bahwa persepsi individu terkait keadilan terhadap distribusi yang dirasakannya akan mempengaruhi sikap serta perilakunya (Schimnke et.al.,1997 dalam Tjahjono, 2010). Dengan demikian maka, sikap atau perilaku karyawan dipengaruhi oleh persepsinya ketika berada didalam lingkungan kerja.

Sedangkan menurut Anderson et.al.,(1969) dalam Yusraini (2007) menyatakan jika *distributive justice* terbentuk ketika suatu pihak ataupun individu membandingkan penghasilan yang diterima dengan penghasilan yang dimiliki orang lain. Akibatnya, persepsi tentang keadilan hasil tidak hanya akan berhubungan dengan ukuran *absolute*, namun berhubungan juga dengan perbandingan sosial antara karyawan.

Untuk memahami tentang persepsi keadilan khususnya keadilan distribusi, Haryatmoko (2002) menyatakan, jika di dalam suatu lingkungan sosial terdapat keadilan distributif yang bisa teraplikasikan secara baik maka akan bisa mengurangi dampak diskriminasi di dalam lingkungan pekerjaan, penerimaan jabatan atau posisi tertentu atas dasar agama atau etnis, dan jika terabaikan maka hal-hal tersebut bisa mempengaruhi kegiatan organisasi secara struktural. Hal tersebut menjelaskan bahwa cakupan persepsi keadilan

distribusi juga mempengaruhi lingkup individu secara menyeluruh dalam organisasi. Sehingga dalam cakupan keadilan distribusi diharapkan mampu merealisasikan keadilan secara organisasional dalam tubuh organisasi.

Sedangkan berdasarkan dari prinsip spesifik yang ada didalam keadilan distributif, Bass (2003) dalam Pertiwi (2016) mencatat ada dua poin penting terkait hal tersebut, yaitu:

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

memberikan kepuasan bagi kepentingan-kepentingan publik.

Misalnya dalam dunia pemasaran yang sangat kompetitif, pemenang pasar adalah produsen yang mampu menghasilkan barang yang sangat sempurna, dengan kualitas yang terbaik serta dapat diadu dengan produk lain.

3. Konsep Keadilan Prosedural Kompensasi

a) Pengertian Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah tentang persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap individu-individu di organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (*Prosedural Justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Menurut Tjahjono (2010), Konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi *outcomes*, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. Sehingga pentingnya pertemuan antara kedua belah pihak yaitu karyawan dan pihak manajemen sangat penting sekali dalam membahas keadilan secara prosedural.

Menurut Alotaibi (2001), Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya. Sedangkan menurut Bass

(2003) dalam Pertiwi (2016), menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan atau pegawai tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan. Dengan adanya proses psikologi dari karyawan serta pengambilan keputusan oleh organisasi, maka prosedur-prosedur yang diharapkan tercipta dalam pembahasan tersebut dapat menyesuaikan antara keinginan dari organisasi dan kebutuhan dari karyawan tentang rasa adil dalam bekerja.

Keadilan prosedural menggarisbesarkan bahwa pentingnya proses dalam pembuatan suatu keputusan. Thibaut dan Walker (1975) dalam Kristanto (2013), mengawali studi tentang keadilan prosedural yang memandang bahwa prosedur penyelesaian perselisihan oleh pihak ketiga seperti mediasi dan arbitrase mempunyai tahapan proses dan tahapan keputusan. Pihak-pihak yang bertikai memandang jika prosedur tersebut adil maka mereka merasa mempunyai sebuah kendali proses (misalnya kendali terhadap presentasi argumen mereka dan waktu yang cukup untuk mengungkapkan kasus mereka). Pengaruh kendali proses ini sering disebut sebagai "*fair process effect*" atau pengaruh "*voice*". Kendali terhadap proses inilah yang sebenarnya dinyatakan oleh Thibaut dan Walker (1975) dalam Kristanto (2013) serupa dengan keadilan prosedural.

Menurut Simpson & Kaminski (2007) dalam Santosa (2010), keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk di dalamnya ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi-konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan. Dan tentunya, ketentuan-ketentuan tersebut menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan oleh organisasi. Sehingga, keputusan yang dihubungkan dengan hasil diharapkan dapat mewakili keadilan secara prosedural kepada kedua belah pihak yaitu karyawan dan organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli dan peneliti diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Keadilan Prosedural adalah suatu proses penyamaan perspektif tentang aturan-aturan serta konsekuensi yang dilahirkan berdasarkan kesepahaman dari pihak anggota dan organisasi dalam pencapaian suatu keputusan yang berhubungan dengan hasil kerja. Selain itu, keadilan prosedural juga di indikasikan memiliki pengaruh dalam menciptakan kepuasan kerja. Sehingga, pentingnya peran keadilan prosedural dianggap akan mampu dalam mengukur kepuasan kerja yang ada pada karyawan PKWT borongan di PG-PS Madubaru.

b) Keadilan Prosedural Kompensasi

Pada dasarnya, kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Namun pada pembahasan secara teoritis kali ini, peneliti hanya akan membahas faktor secara internal yang dimana hal tersebut sangat berkaitan erat dengan keadilan prosedural kompensasi. Menurut Ivancevich (2010) dalam Wibowo (2014), yang mempengaruhi kompensasi secara internal adalah *the labor budget* dan *who makes compensation decision*. *The Labor Budget*, anggaran tenaga kerja merupakan identifikasi jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja. Setiap unit kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh besarnya anggaran tenaga kerja, yang menyatakan berapa banyak tersedia untuk unit kerja. Sedangkan *Who Makes Compensation Decision*, pembuat keputusan kompensasi yaitu keputusan tentang berapa banyak membayar, sistem apa yang dipergunakan, tunjangan apa yang ditawarkan, dipengaruhi dari atas sampai ke bawah dari organisasi (Ivancevich, 2010 dalam Wibowo, 2014).

Menurut pendapat Dreher dan Dougherty (2001) dalam Sanny (2016), menyatakan bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kebijakan dan prosedur keadilan yang digunakan untuk menjelaskan distribusi hasil (*outcomes*). Persepsi keadilan khususnya keadilan kompensasi berperan penting kepada sikap rasa puas karyawan. Hal tersebut tentunya merupakan reaksi yang harus disikapi organisasi jika

keadilan kompensasi tidak berjalan secara adil. Sehingga dapat memicu *turnover intention* yang nantinya justru akan merugikan organisasi tersebut.

Menurut Greenberg (1990) dalam Sanny (2016), keadilan prosedural adalah persepsi keadilan tentang kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan. Adapun keputusan yang dibuat merupakan keputusan yang membahas tentang keputusan hasil. Keadilan Prosedural Kompensasi dapat diartikan sebagai persepsi keadilan tentang kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam pemberian keadilan secara kompensasi. Ada enam aturan keadilan prosedural yang mendefinisikan kriteria dimana prosedur pengalokasian kompensasi dianggap adil adalah:

- 1) Konsistensi, prosedur dalam pemberian kompensasi yang adil harus konsisten baik dari satu orang ke orang lainnya maupun dari waktu ke waktu . setiap individu berhak mendapatkan perlakuan yang sama dan dalam prosedur yang sama pula.
- 2) Meminimalisir bias, kepentingan yang bersifat pribadi harus dicegah dalam pemberian kompensasi.
- 3) Memberikan informasi yang akurat dalam pemberian kompensasi. Informasi dan opini harus dikumpulkan dan diproses sedemikian rupa sehingga kesalahan dalam pengabilan keputusan tidak terjadi.

- 4) Keputusan harus bersifat dapat diperbaiki. Adanya kesempatan dalam merevisi dan memperbaiki keputusan dalam pemberian kompensasi yang bias saja muncul pada saat pengambilan keputusan.
- 5) Bersifat representatif. Yaitu pemberian kompensasi harus melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat sesuai dengan sub kelompok yang ada.
- 6) Pemberian kompensasi harus bersifat etis. Etika dan moral juga harus digunakan dalam pemberian kompensasi. Dengan kata lain, bila berbagai hal diatas terpenuhi namun tidak sesuai dengan etika, maka belum bisa dikatakan adil. Keadilan prosedural menjadi dasar untuk memelihara legitimasi sebuah institusi. Prosedur yang adil dapat mengurangi "*ill effect*" dari hasil yang tidak sesuai (*unfavourable*). Jika karyawan percaya bahwa pemimpin telah melakukan proses yang adil , maka hal tersebut nantinya akan dapat membangun kerjasama dan kepercayaan dalam membangun strategi. Di sisi lain ketidakadilan prosedural dapat menimbulkan kemarahan dan kebencian (Cropanzano et.al.,2001).

c) Indikator Keadilan Prosedural Kompensasi

Colquitt (2001), menjelaskan bahwa keadilan prosedural kompensasi merupakan persepsi karyawan tentang keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan dalam sistem kompensasi. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dipaparkan oleh Colquitt (2001), yang dimodifikasi oleh Tjahjono (2008). Berikut indikator Keadilan Prosedural Kompensasi:

- a. Prosedur dapat mewakili pandangan dan perasaan karyawan.
- b. Prosedur kompensasi telah diupayakan melibatkan karyawan sehingga penilaian kinerja dapat diterima dengan baik.
- c. Prosedur kompensasi telah diaplikasikan secara konsisten dan tidak diskriminatif.
- d. Prosedur kompensasi tidak mengandung unsur bias (kepentingan pribadi tertentu).
- e. Pemberian prosedur kompensasi telah didasarkan pada informasi yang akurat.
- f. Prosedur kompensasi memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan dan koreksi terhadap penilaian kinerja.
- g. Prosedur sesuai dengan etika dan moral yang berlaku.

4. Konsep Individualistik dan Kolektivistik

a) Pengertian Individualisme VS Kolektivisme (*Individualism Versus Collectivism*)

Hofstede (1985) dalam Hong (2012), merupakan orang yang pertama dalam mengemukakan tentang dimensi-dimensi budaya individualisme dan kolektivisme. Dia mendeskripsikan bahwa individualisme merupakan preferensi dalam kerangka sosial di masyarakat, yang mana individu seharusnya mengurus dirinya sendiri. Sedangkan kolektivisme, sebuah preferensi untuk kerangka sosial yang erat dalam merajut individu-individu dalam kelompok, yang mana individu tersebut dapat mengharapkan bantuan dari orang lain dalam kelompok dan begitu juga sebaliknya sehingga individu-individu tersebut memiliki loyalitas yang tak perlu dipertanyakan lagi pada kelompok tersebut. Dalam negara yang menganut sistem kolektivisme yang tinggi seperti Indonesia, orientasi yang ditunjukkan biasanya berupa kata “kita” yang menunjukkan kebersamaan yang dinaungin dalam suatu kelompok. Sedangkan hal serupa juga bisa ditemukan dalam organisasi seperti PG-PS Madubar, yang mana lebih menitik beratkan kebersamaan atau nilai kolektivisme yang tinggi dalam proses keseharian proses pabrikasi tersebut.

Menurut Luthans (2006), individualisme merupakan kecenderungan untuk mementingkan kepentingan diri sendiri dan keluarga dekatnya. Sedangkan kolektivisme ditandai dengan kerangka sosial yang kuat dimana

orang membedakan kelompoknya dengan kelompok lain. Hal tersebut menjelaskan bahwa perbedaan yang mencolok dalam nilai individualisme dan kolektivisme lebih ditandai oleh perilaku individunya. Adapun kepentingan yang berkaitan dalam hal ini juga merupakan pembentukan karakteristik individu-individu dalam penentuan jati dirinya entah lebih pemahaman individualisme atau kolektivisme.

Hal yang hampir serupa yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (2003), yang menjelaskan bahwa "*Individualistic cultures is National groups whose members place a high value on individual accomplishments and personal success. Collectivistic culture, National group whose members place a high value on shared responsibility and the collective good of all*". (Dimensi Individualisme merupakan kelompok nasional yang dimana anggotanya lebih menempatkan nilai yang tinggi pada pencapaian individu dan keberhasilan personal. Sedangkan dimensi kolektivisme, kelompok nasional yang mana anggota-anggotanya menempatkan nilai yang tinggi pada berbagi tanggungjawab dan kebaikan bersama). Pada negara yang menganut dimensi kolektivisme seperti china, orang-orang lebih baik berperan sebagai anggota dari kelompok daripada mereka harus sendirian. Sedangkan negara yang menganut dimensi individualisme seperti Amerika, orang-orang lebih baik melakukan semuanya sendiri daripada bergabung dalam kelompok (Greenberg, 1996).

Berbeda dari pemahaman yang diatas, menurut Rollinson dan Broadfield (2002), *“in individualistic culture, a person identity is derived from his or her sense of uniqueness, and individual initiative and achievement are highly prized. Contrast collectivist cultures are characterized by much tighter social frameworks and the aim of most people is to be a good group member”*. Budaya individualisme merupakan identitas personal yang berasal dari keunikannya entah dia laki-laki atau perempuan, yang mana individu tersebut memiliki inisiatif dan pencapaian yang tinggi. Sebaliknya, budaya kolektivis ditandai dengan kerangka sosial jauh lebih ketat dalam kelompok yang mana tujuan tersebut agar anggota kempok menjadi baik.

Menurut Wood et.al. (1998) menjelaskan bahwa, *“Individualism-collectivism is the degree to which people in a country focus more on working as individuals versus working together in groups”*. Individualisme-Kolektivisme adalah sejauh mana orang dinegara tersebut lebih fokus bekerja sebagai individu atau bekerja bersama didalam kelompok.Seperti contohnya negara Jerman yang relatif memiliki budaya individualisme yang tinggi. Sedangkan Swedia merupakan negara yang memiliki budaya kolektivisme yang tinggi.

Dari beberapa pendapat para ahli dan peneliti diatas, maka dapat disimpulkan bahwa individualisme adalah budaya yang dianut oleh individu sebagai cara dalam memaksimalkan hasil dan tujuan demi meraih kesuksesan dibandingkan dengan kepentingan keompok. Sebaliknya kolektivisme

merupakan rangkaian anggota dalam suatu kelompok yang mana lebih menjunjung tinggi nilai kebersamaan kelompoknya dibandingkan dengan kepentingan pribadi, serta anggota kelompok tersebut memiliki loyalitas yang sangat tinggi pula terhadap kelompoknya.

b) Individualistik dan Kolektivistik

Menurut Luthans (2006), ada 4 macam indikator yang mempengaruhi kolektivisme dan individualisme, yaitu:

- 1) Atribusi. Pembuatan suatu keputusan atas timbal balik yang telah dilakukan oleh seseorang. Suatu studi komparasi atau perbandingan antara karyawan yang bersifat individualistik dan kolektivistik, yang mana dari kedua budaya tersebut memiliki kelebihan serta kekurangan masing-masing, yaitu: manajer Korea yang berorientasi kolektivistik, memiliki sifat serta tanggungjawab personal yang besar dalam kegagalan kelompok dibandingkan dengan keberhasilan kelompok. Mereka menerima tanggungjawab yang sangat besar atas kegagalan kelompok jika dibandingkan dengan manajer Amerika (Luthans, 2006).
- 2) Efikasi diri. Merupakan keyakinan pada kemampuan diri sendiri dalam mengorganisir serta menggerakkan sumber tindakan dalam mengelola situasi kedepannya. Dalam penelitian Earley menemukan bahwa subjek kolektivistik

yang mengambil bagian dalam program pelatihan yang berorientasi individu memiliki kepercayaan efikasi yang rendah serta menunjukkan usaha dan kinerja yang lebih rendah juga jika dibandingkan dengan subjek kerja kolektivistik yang turut serta dalam program yang berorientasi kelompok. Sedangkan subjek individualistik juga memiliki efikasi diri yang sangat tinggi dengan menunjukkan usaha serta kinerja yang lebih besar saat pelatihan yang berorientasi personal (Luthans, 2006).

- 3) Stres. Merupakan bentuk ketegangan dari fisik, psikis, emosi, dan mental yang biasanya ditunjukkan dengan perilaku. Dalam sebuah studi yang membandingkan subjek orang Jepang kolektivistik dan orang Australia individualistik, menemukan bahwa orang Jepang menunjukkan tingkat stres yang sangat tinggi dalam pengambilan keputusan secara pribadi.
- 4) Penetapan tujuan dan kinerja. Atau bisa disebut juga dengan target kinerja, yang mana hal tersebut menjadi alat ukur keberhasilan atau kegagalan kinerja sesuai dengan sasaran yang telah direncanakan oleh organisasi.

Menurut pendapat Triandis (1995) dalam Hong (2012), menjelaskan bahwa, ketika dimensi-dimensi dalam individualistik-kolektivistik dan konsep vertikal-horizontal terintergrasi, mereka menghasilkan empat konstruksi yang berbeda, antarlain: Horizontal Individualisme (HI), Vertikal Individualisme (VI), Horizontal Kolektivisme (HC), dan Vertikal Kolektivisme (VC).

Menurut Triandis dan Gelfand (1998), Horizontal Individualisme (HI) adalah individu-individu dengan derajat Horizontal Individualisme yang tinggi dalam memandang diri mereka sepenuhnya sama dengan orang lain, serta percaya jika kesetaraan individu merupakan hal yang ideal. Mereka ingin menjadi unik dan berbeda dari kelompok di mana dirinya bernaung. Meskipun menginginkan kemandirian dan keunikan pribadi, mereka tidak tertarik untuk memiliki status yang lebih tinggi dari anggota kelompoknya. Sedangkan Vertikal Individualisme (VI) adalah pola budaya yang dianut oleh individu yang independen dan otonom, yang merasa dirinya unik dan berbeda dari orang lain serta berusaha untuk mendapatkan posisi status yang tinggi. Dalam nilai budaya ini, kompetisi merupakan aspek penting bagi setiap individu.

Sedangkan Menurut Triandis dan Gelfand (1998), Horizontal Kolektivisme (HC) adalah nilai budaya yang memandang individu sama dengan orang lain (setara) serta menganggap dirinya merupakan bagian dari kelompok. Horizontal Kolektivisme lebih menekankan tujuan umum dengan

orang lain, saling bergantung, dan bersosialisasi, namun individu-individu tersebut tidak mudah tunduk pada otoritas serta kesetaraan merupakan inti dari nilai budaya ini. Yang terakhir adalah Vertikal Kolektivisme (VC) merupakan nilai budaya yang melihat individu sebagai bagian dari kelompok yang menerima adanya hirarki dan ketimpangan antar satu kelompok dengan kelompok lainnya. Pada Vertikal Kolektivisme individu menekankan integritas dalam kelompok serta rela mengorbankan tujuan pribadi demi sasaran dalam kelompok dan dukungan untuk berkompetisi antar kelompok. Pada nilai budaya ini, individu melihat diri sebagai bagian penting kelompok, tetapi anggota dalam kelompok berbeda satu sama lain dilihat dari beberapa individu yang memiliki staus lebih tinggi dari yang lain.

Berikut tabel yang dipaparkan oleh Triandis dan Gelfand (1998):

Tabel 2.1
Relations of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism to Other Typologies

Dimension	Collectivism	Individualism
Vertical Self Fiske (1992)	Self different from others	Self different from others
Rokeach (1973)	Communal sharing Authority Ranking Low freedom Low equality Communalism (e.g.,China)	Market pricing Authority ranking High freedom Low equality Market democracy (e.g.,France)
Horizontal self Fiske (1992)	Self same as others Communal Sharing Equality Sharing Low Freedom	Self same as others Market pricing Equality matching
Rokeach (1973)	High equality Communal living (e.g., kizbbutz)	High freedom High equality Democracy socialism (e.g.,Norway)

Sumber: Triandis dan Gelfand (1998)

Sedangkan poin-poin (item) dalam horizontal dan vertikal kolektivistik-individualistik menurut Triandis dan Gelfand (1998) sebagai berikut:

Horizontal Collectivism

- a. *(If a coworker gets a prize, I would feel proud)*. “Jika rekan kerja mendapatkan hadiah (bonus), saya akan merasa bangga”.
- b. *(The well-being of my coworkers is important to me)*. “Kesejahteraan rekan kerja sangat penting bagi saya”.
- c. *(To me pleasure is spending time with others)*. “Bagi saya suatu kehormatan menghabiskan waktu dengan orang lain (rekan kerja)”.
- d. *(I feel good when I cooperate with others)*. “Saya merasa lebih baik ketika bekerjasama dengan orang lain (rekan kerja)”.

Vertical collectivism

- 1) *(Parents and children must stay together as much as possible)*. “Keluarga dan anak harus tetap bersama sebisa mungkin”.
- 2) *(It is my duty to take care of my family, even when I have to sacrifice what I want)*. “Sudah merupakan tugas saya untuk bertanggungjawab atas keluarga saya, walaupun harus mengorbankan apa yang saya inginkan”.
- 3) *(Family members should stick together, no matter what sacrifices are required)*. “Anggota keluarga harus tetap bersama, walaupun tidak peduli pengorbanan apa yang diperlukan”.

- 4) (*It is important to me that I respect the decisions made by my groups*). “Sangat penting bagi saya untuk menghormati keputusan-keputusan yang dibuat oleh keluarga”.

Horizontal individualism

- a. (*I'd rather depend on myself than others*). “Saya lebih baik bergantung pada diri sendiri daripada bergantung pada orang lain”.
- b. (*I rely on myself most of the time; I rarely rely on others*). “Setiap waktu saya lebih mengandalkan diri sendiri, saya jarang mengandalkan orang lain”.
- c. (*I often do "my own thing"*). “Saya sering melakukan sesuatu sesuai keinginan saya”.
- d. (*My personal identity, independent of others, is very important to me*). “Identitas pribadi saya, mandiri daripada orang lain, hal tersebut penting bagi saya”.

Vertical individualism

- 1) (*It is important that I do my job better than others*). “Sangat penting bagi saya melakukan pekerjaan lebih baik dari orang lain (rekan kerja)”.
- 2) (*Winning is everything*). “Kemenangan adalah segalanya”.
- 3) (*Competition is the law of nature*). “Kompetisi merupakan hukum alam”.
- 4) (*When another person does better than I do, I get tense and aroused*). “Ketika orang lain melakukan pekerjaan lebih baik dari saya, saya merasa tegang dan tertantang”.

c) Kolektivistik secara Horizontal pada karyawan PKWT

Borongon di PG-PS Madubaru

Adapun indikator pada penelitian ini lebih mengarah pada Horizontal Kolektivistik yang dikemukakan oleh Triandis dan Gelfand (1998). Sedangkan alasan dalam pemilihan horizontal kolektivisme tersebut dikarenakan bahwa horizontal kolektivistik akan mampu menjelaskan lebih dalam lagi mengenai kolektivisme yang ada di PG-PS Madubaru.

Selain itu berkaitan dengan subjek yang akan diteliti, penggunaan horizontal kolektivisme akan lebih masuk akal karena berdasarkan fenomena yang di temukan dilapangan, hampir sebagian besar karyawan yang menjadi PKWT Borongon merupakan warga lokal setempat. Artinya jika dilihat dari sisi kolektivisme secara horizontal hubungan yang terjalin antara karyawan tidak hanya sebatas rekan kerja melainkan keluarga, saudara atau sanak, teman akrab hingga tetangga. Sehingga peranan kolektivistik secara horizontal dianggap lebih besar jika dibandingkan dengan kolektivistik secara vertikal. Maka dari itu, pemilihan kolektivistik secara horizontal sudah tepat untuk mengukur adanya hubungan yang memperkuat atau memperlemah antara keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kerja di PG-PS Madubaru.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pajak di Kota Makassar. Kadarudin Abdul Rahman Kadir Ria Mardiana Y (2012)	Independen <ul style="list-style-type: none"> • Keadilan Distributif • Keadilan Prosedural • Keadilan Interaksional Dependen Kepuasan Kerja	Dari hasil penelitian yang dilakukan dikantor dirjen pajak yang ada dikota Makassar ini, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja baik secara Simultan maupun secara Parsial
2.	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen dan Intensi Keluar di PT Indonesia Power UBP Bali Sentot Kristanto (2013)	Independen <ul style="list-style-type: none"> • Keadilan Organisasional <ul style="list-style-type: none"> ➢ Keadilan Distributif ➢ Keadilan Prosedural ➢ Keadilan Interaksional Dependen <ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan Kerja • Komitmen • Intensi Keluar 	Dari hasil penelitian ini, Keadilan Organisasional yang meliputi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Selain itu, Kepuasan Kerja juga berpengaruh

No.	Judul, Peneliti & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
			positif dan signifikan terhadap Komitmen, namun Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar berpengaruh negatif.
3.	<p><i>“The Mediating Effect of Distributive Justice in The Relationship between Pay Design and Job Satisfaction.”</i></p> <p>Azman Ismail Dayang Kartini Abang Ibrahim Antonia Giradi (2009)</p>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Pay Design</i> <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Satisfaction</i> <p>Mediasi <i>Distributive Justice</i></p>	Berdasarkan hasil dari penelitian ini, menghasilkan bahwa struktur penggajian memiliki hubungan positif dan signifikan dengan Kepuasan Kerja.
4.	<p><i>“Relationship between Organizational Justice in Performance Appraisal Context an Outcomes Proceeding International Seminar.”</i></p> <p>Heru Kurnianto Tjahjono (2006)</p>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Justice</i> ➢ <i>Distributive Justice</i> ➢ <i>Procedural Justice</i> ➢ <i>Interactional Justice</i> <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Satisfaction</i> <p><i>Organizational Commitment</i></p>	Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa, Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Keorganisasian.
5.	<p><i>“Justice in Salary Structure: The Justice influence toward Employees Satisfaction.”</i></p> <p>Heru Kurnianto Tjahjono (2008)</p>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Distributive Justice</i> • <i>Procedural Justice</i> <p>Dependen <i>Job Satisfaction</i></p>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Keadilan Distributif dan keadilan Prosedural berpengaruh positif

No.	Judul, Peneliti, & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian.
6.	<p><i>“The Impact of Organizational Justice on Employee’s Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives.”</i> Chong Kwai Fatt Edward Wong Sek Khin Tioh Ngee Heng (2010)</p>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Justice</i> <ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Distributive Justice</i> ➢ <i>Procedural Justice</i> <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Satisfaction</i> • <i>Organizational Commitment</i> • <i>Turnover Itention</i> 	<p>terhadap Kepuasan Kerja karyawan</p> <p>Dalam penelitian ini ditemukan hasil yang menjelaskan bahwa Keadilan Distributif dan Keadilan Prosederual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Selain itu, Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural juga berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Hanya pada variabel Intensi Keluar(<i>Turnover Itention</i>), Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural berpengaruh negatif.</p>
7.	<p><i>“Cultural Differences as a Moderator of Perceptions of Injustice and Workplace Deviance.”</i> Amber Nicole Schroeder (2009)</p>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Perceptions of Organizational Justice</i> <ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Distributive Justice</i> ➢ <i>Procedural Justice</i> ➢ <i>Interctional Justice</i> <p>Dependen</p>	<p>Dalam penelitian ini, kolektivisme secara horizontal dan vertikal sebagai moderator mejelaskan bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap penyimpangan</p>

No.	Judul, Peneliti, & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work Place Deviance</i> Moderator <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cultural Difference</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Individualism</i> ➤ <i>Collectivism</i> 	<p>ditempat kerja. Sedangkan keadilan prosedural dan interaksional yang dimoderasi oleh kolektivistik terhadap penyimpangan ditempat kerja berpengaruh tidak signifikan yang menjelaskan jika kolektivisme secara horizontal dan vertikal terbukti berhubungan dalam penurunan keterlibatan karyawan dengan perilaku menyimpang maka hal tersebut sebagai akibat persepsi dari ketidakadilan prosedural dan interaksional. Sedangkan melihat individualistik sebagai moderator pada keadilan distributif terhadap penyimpanan kerja berpengaruh positif. Hal yang sama juga terjadi pada keadilan prosedural dan interaksional.</p>

No.	Judul, Penelitian, & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
8.	<p><i>“Do Organizational Justice Theories Generalize Cross Culturally? a Study Within China and a Comparison Study of Canada and China.”</i> Ruodan Shao (2011)</p>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Supervisor Injustice</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Distributive Justice</i> ➤ <i>Procedural Justice</i> • <i>Customers Injustice</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Distributive Justice</i> ➤ <i>Procedural Justice</i> <p>Mediasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizaation-based self-esteem</i> <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Sabotage toward Supervisor</i> • <i>Employee Sabotage toward Costumers</i> <p>Moderator</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Interpendece Self-Construal</i> • <i>Horizontal Collectivism</i> • <i>Vertical Individualism</i> • <i>Interpendece Self-Construal/Self face concern</i> • <i>Horizontal Collectivism</i> • <i>Vertical Individualism</i> • <i>Uncertain Avoidance</i> • <i>Power Distance</i> • <i>Lotus of Control</i> • <i>Negative</i> 	<p>Dalam penelitian ini, yang akan dibahas hanya pada moderasi pada <i>Individualism-collectivism</i> antara <i>supervisor Injustice</i> dan <i>Customers Injustice</i> terhadap <i>Employee Sabotage toward Supervisor</i> dan <i>Employee sabotage toward Customers</i>. Pada penelitian ini, <i>vertical individualism</i> berpengaruh positif pada <i>Supervisor Injustice</i> terhadap <i>Employee Sabotage toward Supervisor</i>. Sedangkan <i>horizontal collectivism</i> berpengaruh negatif pada <i>Supervisor Injustice</i> terhadap <i>Employee Sabotage toward Supervisor</i>. Selain itu, <i>vertical collectivism</i></p>

No.	Judul, Penelitian, & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reciprocity</i> • <i>Justice Orientation</i> • <i>Belief in Ultimate Justice</i> 	sebagai variabel moderator pada <i>Customers Injustice</i> terhadap <i>Employe Sabotage toward Customers</i> juga berpengaruh negatif, hanya <i>horizontal individualism</i> sebagai variabel moderator pada <i>Customers Injustice</i> terhadap <i>Employe Sabotage toward Customers</i> yang berpengaruh positif.

C. Hipotesis Penelitian yang Diuji

1. Pengaruh antara Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.

Keadilan distributif kompensasi merupakan rasa keadilan yang menyoroti tentang persepsi individu terhadap jumlah dan alokasi penghargaan yang diterimanya. Didalam organisasi, motif rasa adil tersebut biasanya merupakan hak kewajiban individual yang wajib diterima oleh karyawan sebagai benefit atas kinerjanya pada organisasi. Dari sinilah maka dapat dikaitkan atas kinerja yang telah dipersembahkan untuk perusahaan, maka perusahaan memberikan rasa keadilan kompensasi yang sesuai demi

menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan (Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993) dalam Tjahjono (2008), menjelaskan bahwa keadilan distributif lebih berkaitan erat dengan evaluasi individu yang berpusat pada kepuasan hasil.

Sedangkan berdasarkan hasil penelitian Kadarudin et.al.,(2012) menjelaskan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang paling dominan jika dibandingkan dengan keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja di dirjen pajak kota Makassar. Hal yang sama juga terlihat dari hasil penelitian yang dilakukan Ismail et.al.,(2009), dalam penelitian ini keadilan distributif menjadi mediasi antara variabel *Pay Structure & Pay Level* terhadap kepuasan kerja, serta peran keadilan distributif sebagai mediator terbukti sangat berpengaruh positif dan signifikan dalam menciptakan persepsi jika para karyawan yang berada di Malaysia memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tjahjono (2008), menjelaskan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki dampak yang positif terhadap kepuasan karyawan pada struktur gaji. Hanya saja penelitian yang dilakukan pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta ini menjelaskan bahwa dampak keadilan prosedural lebih besar jika dibandingkan dampak dari keadilan distributif terhadap kepuasan.

Dari beberapa contoh penelitian diatas, maka dapat diambil kesimpulan jika keadilan distributif kompensasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi keadilan kompensasi yang diterima oleh karyawan maka akan semakin meningkat pulakepuasan kerja yang dimiliki karyawan tersebut.

H₁: Ada pengaruh secara positif signifikan antara Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PG-PS Madubaru Yogyakarta.

2. Pengaruh antara Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.

Keadilan Prosedural kompensasi adalah suatu proses penyamaan perspektif tentang aturan-aturan serta konsekuensi yang dilahirkan berdasarkan kesepahaman dari pihak karyawan dan organisasi dalam pencapaian suatu keputusan yang berhubungan dengan kompensasi. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam menemukan titik temu antara kesepahaman karyawan dan organisasi tidaklah mudah. Perlunya *win-win solution* yang dianggap mampu menyelesaikan permasalahan antara karyawan dan organisasi terkait tentang prosedur-prosedur kompensasi.

Berdasarkan hasil penelitian Tjahjono (2006) yang berjudul “*Relationship between Organizational Justice in Appraisal Performance Context an Outcomes*”, menjelaskan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, berdasarkan penelitian

Tjahjono (2008) yang berjudul “*Justice in Salary Structure: The Justice influence toward Employees Satisfaction.*”, studi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta tersebut menghasilkan bahwa pengaruh keadilan prosedural lebih tinggi jika dibandingkan dengan keadilan distributif terhadap kepuasan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Fatt et.al.,(2010) yang berjudul “*The Impact of Organizational Justice on Employee’s Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives.*”, menghasilkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hanya pada variabel *Turnover Intention* saja keadilan prosedural berpengaruh negatif. Dari beberapa contoh penelitian terdahulu diatas, maka peneliti mengindikasikan jika keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut juga menjelaskan bahwa semakin adil prosedur-prosedur kompensasi di suatu organisasi maka akan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawannya.

H₂: Ada pengaruh secara positif signifikan antara Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PG-PS Madubaru, Yogyakarta.

3. Pengaruh Kolektivistik sebagai Moderator pada Hubungan Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006), individualistik merupakan kecenderungan untuk mementingkan kepentingan diri sendiri dan keluarga terdekatnya.

Sedangkan kolektivistik ditandai dengan kerangka sosial yang kuat dimana orang membedakan kelompoknya dengan kelompok lain. Sedangkan menurut Triandis dan Gelfand (1998) kolektivisme dibagi lagi menjadi dua konstruksi yaitu: horizontal kolektivisme (HC), dan vertikal kolektivisme (VC). Hal tersebut dikarenakan penekanan budaya yang lebih ke arah kolektivistik dari PG-PS Madubaru itu kepada karyawan, serta pentingnya peran pekerja dalam berkelompok yang menjadi alasan kuat untuk peneliti dalam mengkaji penelitian ini.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Amber Nicole Schroeder (2009), yang berjudul "*Cultural Differences as a Moderator of Perceptions of Injustice and Workplace Deviance*", menjelaskan bahwa persepsi keadilan karyawan lebih didominasi budaya individualisme daripada kolektivisme pada penyimpangan ditempat kerja. Hal tersebut dikarenakan adanya perbedaan antara budaya barat dan budaya timur yang mana Indonesia itu sendiri lebih cenderung pada budaya kolektivisme. Jadi berkebalikan pada penelitian diatas, jika individualisme mampu mempengaruhi persepsi ketidakadilan pada kepuasan kerja maka begitu juga sebaliknya.

Sedangkan di PG-PS Madubaru itu sendiri, karyawan PKWT borongan pada hakikatnya bekerja berkelompok dan saling ketergantungan satu sama lainnya. Hal tersebut dikarenakan selain tingginya faktor budaya kolektivisme secara horizontal pada diri masyarakat yang tertanam sejak

dahulu, tentunya adanya pengaruh nilai yang telah ditanamkan Keraton selaku pemilik saham terbesar pada perusahaan tersebut merupakan faktor semakin tingginya nilai kolektivisme.

Dari pemaparan diatas maka peneliti mengindikasikan kesimpulan sementara jika pengaruh kolektivistik secara moderator antara keadilan distributif kompensasi terhadap kepuasan kerja diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H₃: Ada pengaruh yang positif signifikan pada Kolektivistik secara horizontal sebagai pemoderasi antara Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PKWT Borongan di PG-PS Madubaru, Yogyakarta.

4. Pengaruh Kolektivistik sebagai Moderator pada Hubungan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Pada pemaparan kali ini peneliti ingin menyimpulkan hipotesis pengaruh secara moderator Kolektivistik secara horizontal antara Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PKWT Borongan di PG-PS Madubaru Yogyakarta. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Ruodan Shao (2011) menjelaskan bahwa Ketidakadilan supervisi (atasan yang mengawasi) terhadap sabotase karyawan pada supervisi (atasan yang mengawasi) yang dimoderasi oleh variabel individualistik secara vertikal berpengaruh positif signifikan. Sedangkan kolektivistik secara

horizontal yang menjadi variabel moderator antara Ketidakadilan supervisi terhadap sabotase karyawan pada supervisi berpengaruh negatif. Studi tersebut dilakukan di Kanada. Sebagai perbandingannya, Ruodan Shao (2011) melakukan studi di China dan memperoleh hasil bahwa Kolektivistik secara horizontal sebagai moderator mampu mempengaruhi ketidakadilan supervisi secara prosedural terhadap karyawan berpengaruh positif. Hal tersebut dikarenakan tingginya nilai kolektivisme yang dianut oleh grup karyawan tersebut sehingga jika salah satu karyawan mengalami ketidakadilan yang diberlakukan oleh atasan, maka kelompok karyawan tersebut akan melakukan protes dalam melindungi anggotanya.

Apa yang dipaparkan diatas hampir sama dengan apa yang ada pada PG-PS Madubaru. PG-PS Madubaru pada dasarnya memiliki budaya organisasi yang cenderung pada budaya kebersamaan. Hal tersebut dapat dilihat dari keseluruhan karyawan yang tempat tinggalnya masih dalam satu kecamatan, yaitu kecamatan Kasihan, Bantul. Selain itu, karyawan yang bekerja disana bisa dikatakan masih memiliki hubungan darah entah sanak keluarga ataupun tetangga. Tentunya nilai kolektivisme yang ada sangatlah kuat jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Jadi, alasan inilah yang mendorong peneliti memilih PG-PS Madubaru sebagai objek penelitian serta karyawan PKWT Borongan yang menjadi subyeknya.

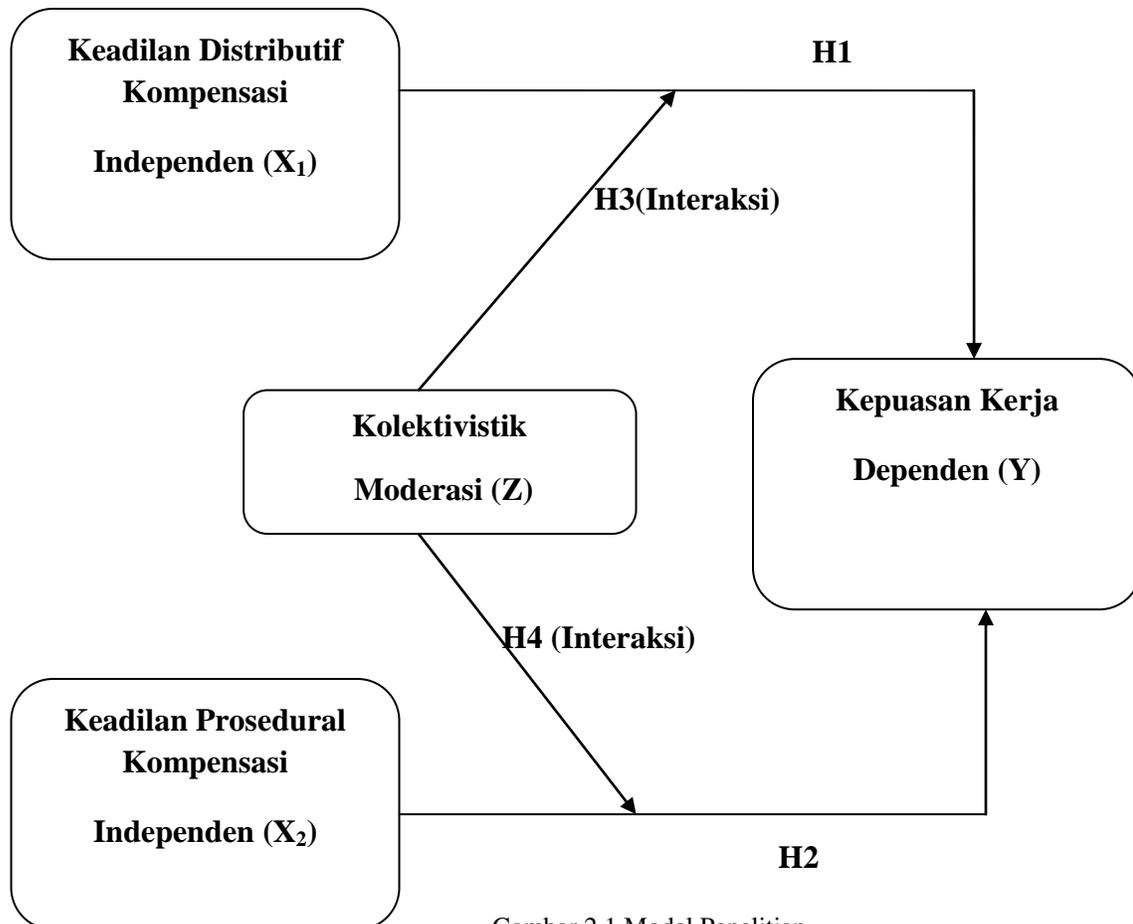
Dengan demikian, maka peneliti mengindikasikan kesimpulan sementara bahwa pengaruh kolektivistik secara moderator antara keadilan

prosedural kompensasi terhadap kepuasan kerja diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H₄: Ada pengaruh yang positif signifikan pada Kolektivistik secara horizontal sebagai pemoderasi antara Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PKWT Borongan di PG-PS Madubaru, Yogyakarta.

D. Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, landasan teoritis, serta penurunan hipotesis di atas, maka model penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Keterangan:

- H₁: Keadilan Distributif Kompensasi (X₁) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y).
- H₂: Keadilan Prosedural Kompensasi (X₂) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y).
- H₃: Kolektivistik Horizontal (Z) sebagai interaksi berpengaruh pada hubungan Keadilan Distirbutif Kompensasi (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Y).
- H₄: Kolektivistik Horizontal (Z) sebagai interaksi berpengaruh pada hubungan Keadilan Prosedural Kompensasi (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Y).