

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja**

Keberhasilan suatu organisasi akan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang bekerja dalam organisasi. Seiring berkembangnya zaman organisasi tidak hanya dituntut untuk memuaskan pelanggan tetapi juga meningkatkan nilai *customer value* yaitu dimana suatu organisasi dapat menciptakan nilai bagi pelanggannya. Pentingnya sebuah kinerja dalam sebuah organisasi akan menentukan keberhasilan sebuah organisasi tersebut. Organisasi harus mampu meningkatkan kinerja pegawainya sehingga pegawai akan mempunyai kinerja yang tinggi.

##### **a. Definisi kinerja**

Menurut Rivai (2004) merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Mangkunegoro (2013) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Priansa (2014) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang bersal dari organisasi. Disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pegawai yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diembannya dalam sebuah organisasi. Kinerja akan merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan. Kinerja bisa dikatakan baik apabila tujuan dari organsasi tersebut dapat tercapai. Salah satu yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seorang individu. Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2013) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi.

1. Kebutuhan kemampuan (*ability*).

Kebutuhan kemampuan ini terdiri dari kemampuan IQ (*Intelligence Quotient*) yang dimiliki oleh pegawai dan kemampuan *reality (knowlage +skill)*. Dalam kebutuhan ini pegawai yang mempunyai IQ dengan pendidikan yang memadai akan memudahkan pekerjaan mereka, sehingga tujuan dari kinerja akan tercapai.

## 2. Motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan sikap yang menggerakkan seorang pegawai untuk berkinerja. Motivasi yang tinggi yang dimiliki pada diri seorang pegawai akan memudahkan mencapai tujuan dari pekerjaan yang mereka lakukan.

Sofyan (2013) dalam tulisannya mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja akan dibagi menjadi dua meliputi faktor finansial dan faktor non finansial. Faktor finansial ini terdiri dari gaji, tunjangan, dan jaminan sosial. Sedangkan, faktor non finansial tersebut terdiri dari lingkungan kerja gambaran pekerjaan, kepemimpinan dan alat.

### c. Indikator kinerja

Menurut Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa indikator kinerja :

#### 1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kualitas pekerjaan akan berhubungan dengan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas yang ada dalam organisasi.

## 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Kuantitas pekerjaan juga berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

## 3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Semakin sedikit kesalahan yang dilakukan oleh pegawai maka semakin baik.

## 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Tanggung jawab akan menjadi penting pada pekerjaan, hal ini akan mempengaruhi kinerja organisasi.

### d. Dampak Kinerja

Henry (2009) mengatakan bahwa kinerja merupakan kinerja merupakan tingkat pencapaian atas hasil atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya. Sehingga, kinerja mempunyai dampak, meliputi :

1. Dampak positif

Dampak positif meliputi organisasi tempat pegawai bekerja akan berkembang dengan pesat, memperoleh target sesuai dengan sasaran, mengurangi resiko yang terjadi dalam perusahaan, dan pegawai akan semakin solit karena mereka bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai target organisasi.

2. Dampak negatif

Dampak negatif kinerja meliputi organisasi tidak mempunyai perkembangan untuk maju bahkan mengalami penurunan, target organisasi tidak akan tercapai atau terbengkalai, serta memperoleh banyak resiko dalam organisasi karena kinerja pegawai tidak sesuai.

## **2. Keadilan Distributif Kompensasi**

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima seorang pegawai yang bekerja. Kompensasi yang diterima seorang individu akan mempengaruhi tingkat kinerja seorang pegawai. Upaya untuk meningkatkan kinerja yang dilakukan seorang pegawai tentunya harus mempunyai tingkat kesesuaian atau perlakuan adil bagi pegawai yang ditinjau dari segi gaji atau upah yang diterima.

a. Definisi Keadilan Distributif Kompensasi

Kompensasi dapat diartikan sebagai kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan menurut Rivai (2004). Kompensasi yang diharapkan oleh seorang pegawai adalah kompensasi yang adil.

Definisi adil didasarkan atas keadilan, sebagai contoh orang yang bekerja keras atau produktif akan pantas apabila mendapatkan penghargaan. Suatu organisasi harus menetapkan program kompensasi yang harus sesuai dengan asas keadilan, dimana di dalam asas ini harus memperhatikan perubahan undang-undang yang berlaku. Disisi lain organisasi juga harus mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal untuk menjamin perasaan puas bagi pegawai, supaya pegawai tersebut termotivasi untuk mempunyai kinerja yang lebih baik lagi. Kompensasi juga dapat bermanfaat untuk meningkatkan keadilan secara internal, eksternal serta individu bagi karyawan serta meningkatkan kinerja dari karyawan (Mathis Jackson dalam Yasa dan Utama, 2014).

Keadilan merupakan nilai universal yang menjadi hak asasi yang diterima secara luas. Dalam teori keadilan menurut Tjahjono (2009) membagi teori keadilan menjadi dua yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif merupakan adalah persepsi pegawai terhadap keadilan alokasi gaji

yang mereka terima (Tjahjono,2009). Keadilan distributif kompensasi dapat mendefinisikan sebagai perilaku adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan reward lainnya (Lewis,2013). Keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan tentang pendistribusian imbalan yang diterima pegawai dalam organisasi yang mencakup pembayaran atau kompensasi dalam sebuah organisasi (Tjahjono, 2008). Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif kompensasi merupakan suatu keadilan atau perilaku adil kepada karyawan, ditinjau dari imbalan atau kompensasi yang diterima pegawai.

Tjahjono (2009) juga mengungkapkan bahwa keadilan distributif akan berhubungan dengan pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*). Semakin tinggi tingkat keadilan distributif kompensasi yang diberikan kepada pegawai maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

b. Faktor yang mempengaruhi

Menurut Priansa (2014) pemberian kompensasi oleh organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut yang akan menjadi tantangan bagi setiap organisasi untuk menentukan kebijakan kompensasi, diantaranya :

1. Kinerja dan produktivitas kerja.

Setiap organisasi harus mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja supaya memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi.

2. Kemampuan membayar.

Pemberian kompensasi yang dilakukan oleh organisasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi tersebut dalam membayar.

3. Kesiediaan membayar.

Kesiediaan membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi pegawai.

4. Suplai dan permintaan tenaga kerja.

Jumlah tenaga kerja akan mempengaruhi jumlah kompensasi yang diberikan. Bagi pegawai yang kurang mempunyai kemampuan bekerja maka akan diberikan kompensasi yang lebih murah.

5. Serikat pekerja.

Dengan adanya serikat pekerja akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja akan memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang layak dan adil.

6. Undang-undang dan peraturan yang beralaku.

Undang-undang dan peraturan menjadi hal penting sebab kebijakan tersebut berhubungan langsung dengan pegawai yang merupakan bagian terpenting dalam organisasi, yang membutuhkan akan perlindungan.

c. Indikator

Indikator keadilan distributif kompensasi ini diadopsi oleh Tjahjono (2006):

1. Kompensasi yang dilakukan ditempat kerja sudah menggambarkan usaha yang dilakukakan pegawai dalam pekerjaan selama ini.
2. Kompensasi telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan pegawai.
3. Kompensasi telah menggambarkan apa yang diberikan pegawai pada tempat kerja.
4. Kompensasi telah sesuai dengan kinerja yang diberikan pegawai.

d. Tujuan Sistem kompensasi

Pemberian kompensasi di dalam organisasi akan diatur dengan baik sehingga akan menjadi sistem yang baik dalam organisasi. Kompensasi yang diberikan secara baik maka akan mencapai tujuan. Adapun tujuan-tujuan peberian kompensasi ini adalah :

1. Menghargai prestasi kerja.

Pemberian kompensasi kepada pegawai merupakan penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja pegawai. Pemberian ini akan mendorong pegawai untuk mempunyai perilaku-perilaku yang diinginkan oleh organisasi.

2. Menjamin keadilan.

Sistem kompensasi yang diberikan kepada pegawai harus baik, dimana pemberian kompensasi ini harus adil. Kompensasi dikatakan adil apabila pemberian kompensasi tersebut sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.

3. Mempertahankan karyawan.

Organisasi yang menerapkan sistem kompensasi kepada pegawai secara baik dan adil akan mencegah keluar masuknya pegawai yang bekerja dalam organisasi.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu.

Kompensasi yang diterapkan dalam organisasi apabila dilakukan dengan baik maka dapat menarik banyak calon karyawan. Banyaknya pelamar yang mendaftar di organisasi tersebut akan memungkinkan organisasi memilih pegawai yang mempunyai mutu dan kompetensi yang tinggi.

5. Pengendalian biaya.

Hal ini ditandai dengan adanya pengurangan terhadap rekrutmen. Dimana hal ini terjadi bila pegawai yang berkerja

dalam organisasi akan betah sehingga tidak melakukan perilaku keluar masuk. Sehingga organisasi akan lebih hemat dalam biaya pengadaan pegawai atau rekrutmen pegawai.

#### 6. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah (hukum). Sistem organisasi dikatakan baik apabila mempunyai sistem kompensasi yang baik pula.

### 3. Keadilan Prosedural Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima seorang pegawai yang bekerja. Kompensasi yang diterima seorang individu akan mempengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja seorang pegawai. Untuk meningkatkan kepuasan kerja seorang pegawai dan juga kinerja yang dilakukan seorang pegawai tentunya harus mempunyai tingkat kesesuaian atau perlakuan adil bagi pegawai yang ditinjau dari segi gaji atau upah yang diterima. Gaji merupakan faktor yang strategis karena gaji sangat berpengaruh pada perilaku pekerja selain itu kompensasi merupakan biaya yang membutuhkan perencanaan dan pemikiran yang sangat mendalam (Thahjono,2009).

#### a. Definisi Keadilan Prosedural Kompensasi.

Kompensasi merupakan faktor utama bagi daya saing organisasi untuk menarik dan merekrut karyawan. Kinerja pegawai untuk menjadi efektif maka kompensasi harus dipersepsikan oleh karyawan sebagai sesuatu yang akurat, memotivasi, dan mudah

dipahami. Keadilan distributif dan keadilan prosedural kompensasi diasumsikan berpengaruh pada sikap karyawan (Lewis, 2013). Adanya sikap tersebut dapat berpengaruh pada kinerja pegawai. Keadilan kompensasi harus adil, artinya harus pantas artinya pegawai yang bekerja keras akan pantas mendapatkan penghargaan.

Pada teori keadilan prosedural akan merujuk beberapa definisi. Keadilan prosedural adalah persepsi karyawan tentang proses atau mekanisme alokasi yang diterima oleh pegawai (Tjahjono, 2009). Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan sebuah keputusan. Teori yang digunakan pada penelitian Budiarto dan Wardani (2005), diungkapkan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan organisasi dalam membuat keputusan, sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat didalamnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural kompensasi merupakan sebuah persepsi pegawai tentang mekanisme atau prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan dalam organisasi.

Keadilan prosedural merupakan hal yang sangat penting bagi pegawai. Semakin tinggi tingkat keadilan prosedural kepada pegawai maka pegawai dapat meningkatkan kinerja mereka.

Keadilan prosedural dalam konteks kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai mekanisme dan evaluasi alokasi kompensasi dalam organisasi (Tjahjono, 2008).

b. Faktor yang mempengaruhi keadilan prosedural.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mc Farlin & Sweency, P.D terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keadilan prosedural :

1. Tingkat kepercayaan terhadap supervisor.

Tingkat kepercayaan terhadap pemimpin tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Apabila semakin tinggi kepercayaan pegawai terhadap atasan, maka semakin positif pula tingkat persepsi keadilan prosedural dalam suatu organisasi.

2. Karakteristik tugas.

Kejelasan karakteristik suatu tugas dan proses evaluasi suatu tugas terhadap keadilan prosedural dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap atasan. Karakteristik tugas yang dimaksudkan adalah sifat dari pelaksanaan tugas dengan segala konsekuensi yang diterima.

3. Frekuensi *feedback* dalam proses komunikasi.

Apabila suatu organisasi sering memberikan *feedback* terhadap organisasi maka semakin positif pula persepsi terhadap keadilan prosedural.

4. Kinerja manajerial.

Peraturan yang ada ditetapkan secara adil dan konsisten terhadap pegawai dapat menghargai mereka, sebab tidak adanya bias dalam sistem penggajian. Hal tersebut dapat meningkatkan persepsi keadilan prosedural yang diterapkan dalam organisasi sehingga dapat berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja.

5. Budaya organisasi.

Persepsi terhadap sistem dan nilai yang dianut dalam organisasi akan berpengaruh terhadap keadilan prosedural organisasi.

c. Indikator keadilan prosedural kompensasi

Indikator yang digunakan dalam keadilan prosedural kompensasi menurut (Tjahjono,2009) meliputi :

1. Kompensasi mengekspresikan pandangan dan perasaan.
2. Kompensasi melibatkan karyawan.
3. Kompensasi diaplikasikan secara konsisten
4. Kompensasi tidak mengandung bias.
5. Kompensasi dari sumber yang akurat.
6. Kompensasi memungkinkan memberikan masukan atau koreksi.
7. Kompensasi sesuai etika dan standar moral.

#### **4. Lingkungan Kerja**

Peran sumber daya manusia sangat penting, dan SDM berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Perlunya penanganan dan pemeliharaan yang baik terhadap lingkungan kerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah lingkungan kerja (Norianggono, Hamid & Ruhana, 2014). Lingkungan kerja merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan. Lingkungan kerja yang memperhatikan kebutuhan pegawai seperti lingkungan kerja yang mendukung dan nyaman akan meningkatkan kinerja.

##### **a. Definisi Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemito (2013) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diemban kepadanya misalnya air conditioner (AC) penerangan yang memadai dan sebagainya. Menurut Sedarmayanti (2001) mendefinisikan kinerja sebagai keseluruhan alat, perkakas, dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya baik perseorangan maupun sebagai kelompok. Menurut Suyotno (2012) lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam pegawai melakukan aktivitas bekerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adaah segala

sesuatu yang beradadi tempat kerja pegawai yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Sedarmayanti (2001) mengungkapkan bahwa garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar pegawai bekerja, hal tersebut dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua kategori yaitu lingkungan kerja yang berhubungan dengan karyawan, sebagai contoh adalah meja, kursi, dan lainnya. Kategori yang kedua adalah lingkungan umum atau lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kondisi pegawai misalnya temperatur, kelembaban, suara bising, dan sebagainya.

Jenis yang kedua lingkungan kerja adalah lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, yang dimaksudkan adalah hubungan dengan atasan atau bawahan maupun dengan rekan kerja. Kedua jenis lingkungan kerja tersebut sangat penting, karena keduanya akan mempengaruhi pegawai.

b. Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sofyan (2013) menunjukkan lingkungan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah :

1. Fasilitas Kerja, lingkungan kerja yang kurang mendukung dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat menyebabkan kinerja yang buruk. Hal ini ditandai dengan adanya kurangnya alat kerja, ruang kerja yang pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak jelas.
2. Gaji dan tunjangan, gaji yang kurang sesuai dengan harapan pegawai akan membuat pegawai setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.
3. Hubungan kerja, rekan kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, sebab antara satu pekerjaan satu dengan lainnya akan saling mendukung demi tercapainya tujuan.

c. Indikator

Indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja, menurut Sedarmayanti (2001) adalah sebagai berikut:

1. Penerangan.

Penerangan mempunyai manfaat yang sangat besar bagi pegawai yang berguna untuk mendapatkan keselamatan kerja

dan kelancaran dalam menjalankan pekerjaannya. Penerangan cahaya yang kurang jelas dapat berakibat pada kinerja pegawai yaitu kinerja pegawai menjadi menurun. Hal itu disebabkan karena adanya pekerjaan yang dikerjakan mempunyai kesalahan sehingga menyebabkan ketidak efisienan dalam bekerja.

2. Suhu udara.

Tubuh manusia pada dasarnya mempunyai suhu tubuh yang berbeda. Tubuh manusia akan berusaha untuk mempertahankan dalam keadaan normal, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Apabila ditempat kerja mempunyai temperatur yang tinggi menyebabkan ruangan menjadi panas. Hal ini sangat mengganggu pegawai dalam bekerja.

3. Suara bising.

Kebisingan yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya

dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

4. Penggunaan warna.

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

5. Ruang gerak yang diperlukan.

Tata ruang kerja yang baik merupakan tata ruang yang dapat mencegah timbulnya kecelakaan kerja atau menghambat jalannya pekerjaan. Perkakas yang ditempatkan sedemikian rupa supaya tidak menghambat jalannya pekerjaan. Hal ini sangat diperlukan guna memudahkan akses pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dan berkomunikasi dengan pegawai lainnya.

6. Keamanan kerja.

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di

tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

7. Hubungan rekan kerja.

Rekan kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, sebab antara satu pekerjaan satu dengan lainnya akan saling mendukung demi tercapainya tujuan.

d. Manfaat lingkungan kerja.

Suatu organisasi yang akan memperhatikan lingkungan kerja bagi pegawai akan berdampak pada kinerja pegawai yang semakin efektif dan efisien. Dampaknya adalah adanya peningkatan kinerja pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi. Peningkatan-peningkatan tersebut akan menghasilkan :

1. Menurunnya produktivitas karena menurunnya jumlah hari yang hilang.
2. Meningkatnya efisien dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen.
3. Menurunnya biaya-biaya kesehatan atau asuransi.
4. Tingkat kompensasi pekerja dan bayaran langsung yang lebih rendah karena menurunnya pengajuan klaim.
5. Fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dari meningkatkan partisipasi dan rasa kepemilikan.

6. Rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena meningkatkan citra perusahaan yang kemudian perusahaan meningkatkan keuntungan secara substansial.

## **B. Kerangka Berfikir dan Penurunan Hipotesis**

### **1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.**

Menurut Nitisemito (1992) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diemban kepadanya misalnya air conditioner (AC) penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai akan berpengaruh langsung dengan kinerja seseorang. Apabila lingkungan kerja yang diberikan organisasi baik artinya lingkungan kerja dapat memberikan rasa aman dan nyaman terhadap pegawai yang bekerja maka pegawai akan lebih fokus dalam mengerjakan pekerjaan. Sehingga akan memungkinkan pegawai berkinerja lebih optimal. Namun apabila lingkungan kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai tersebut kurang memberikan rasa aman dan nyaman akan memacu pegawai untuk bermalas-malasan yang nantinya akan berakibat pada penurunan kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Sofyan (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai BAPPEDA”, hasil penelitian ini adalah lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dilakukan

oleh Setiawan dan Dewi (2014) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Berkat Anugrah”, pada penelitian ini mempunyai hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Rahmawanti, Swasto, dan Prasetya (2014) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini memiliki hasil bahwa lingkungan kerja fisik dan nonfisik berpengaruh terhadap kinerja.

**H1 : Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.**

2. Pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja.

Keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi pegawai mengenai pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran atau kompensasi dalam sebuah organisasi (Tjahjono, 2008). Indikator yang terdapat pada keadilan distributif kompensasi adalah kompensasi sudah menggambarkan usaha pegawai artinya bahwa kompensasi yang diterima pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Apabila pegawai sudah merasa kompensasi yang diterima sesuai dengan usaha yang dilakukan maka pegawai akan cenderung berusaha mempunyai kinerja yang lebih baik lagi artinya pegawai akan berusaha dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai target yang telah ditentukan oleh organisasi, serta pegawai juga akan berusaha bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang

dibebankan. Hal tersebut akan berdampak pada kinerja pegawai yang semakin baik. Namun, apabila keadilan distributif kompensasi yang diterima pegawai kurang adil dan belum menggambarkan usaha yang dilakukan pegawai maka berdampak pada kinerja pegawai yang menurun. Sebagai contoh apabila pegawai sudah bekerja sesuai dengan tugas yang dibebankan, pegawai tersebut bekerja sesuai standar yang ditentukan tetapi kompensasi yang diterima belum menggambarkan apa yang telah dilakukan pegawai, maka dapat mengakhibatkan penurunan kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayah dan Haryani (2013) dengan judul “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang”, pada penelitian ini didapati hasil bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Atmojo dan Tjahjono (2016) dengan judul “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit”, pada penelitian ini mempunyai hasil bahwa keadilan distributif kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**H2 : Keadilan Distributif Kompensasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja.**

### 3. Pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja.

Keadilan prosedural dalam konteks kompensasi merupakan persepsi pegawai tentang mekanisme dan evaluasi alokasi kompensasi dalam organisasi (Tjahjono, 2008). Apabila prosedur kompensasi atau imbalan dalam organisasi telah diaplikasikan secara konsisten maka kebijakan kompensasi telah sesuai. Adanya mekanisme yang sesuai dengan standar moral maka akan membuat pegawai sadar akan tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan, sehingga pegawai akan berusaha tanggung jawab penuh terhadap tugasnya dengan cara berusaha mengerjakan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan, dan berusaha mengerjakan tugas sesuai kualitas yang telah ditentukan. Apabila pegawai sudah melaksanakan hal tersebut akan berdampak peningkatan kinerja pegawai.

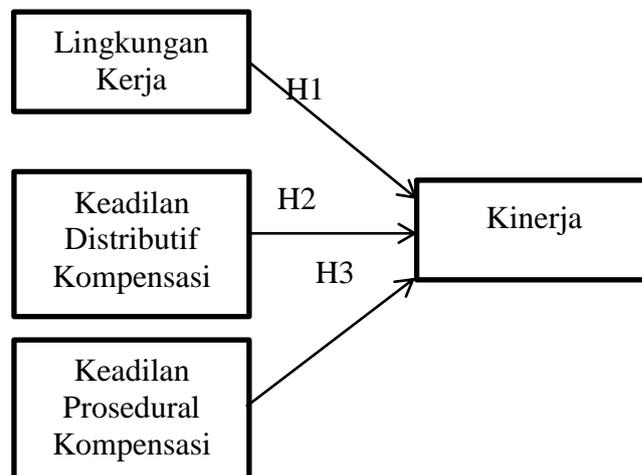
Penelitian terdahulu berjudul “Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening” oleh Widiastuti dan Aisyah (2016) didapati bahwa keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Hidayah dan Haryani (2013) dengan judul penelitian “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang” diperoleh hasil bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain memiliki hasil yang berbeda yaitu penelitian yang

dilakukan oleh Atmojo dan Tjahjono (2016) dengan judul “Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit”, pada penelitian ini mempunyai hasil bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**H3: Keadilan Prosedural Kompensasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja.**

### C. Model Penelitian

Berdasarkan kerangka berfikir diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi. Berikut ini adalah gambar model penelitian :



**Gambar 2. 1. Gambar Model Penelitian**

Pada model penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah lingkungan kerja, keadilan distributif, dan keadilan distributif kompensasi. Sedangkan kinerja merupakan variabel dependen dan yang menjadi variabel intervening merupakan kepuasan kerja.