

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Rumah Sakit**

Menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 1204/MENKES/SK/X/2004 tentang persyaratan kesehatan lingkungan rumah sakit dinyatakan bahwa rumah sakit sebagai sarana pelayanan kesehatan, tempat berkumpulnya orang sakit maupun orang sehat, atau dapat menjadi tempat penularan penyakit serta memungkinkan terjadinya pencemaran lingkungan dan gangguan kesehatan (Depkes ,RI 2004).

Berdasarkan Permenkes RI Nomor 986/Menkes/Per/11/1992 pelayanan rumah sakit umum pemerintah Departemen Kesehatan dan Pemerintah Daerah diklasifikasikan menjadi kelas/tipe A,B,C,D dan E :

##### 1) Rumah Sakit Kelas A

Rumah Sakit kelas A adalah rumah sakit yang mampu memberikan pelayanan kedokteran spesialis dan subspesialis luas oleh pemerintah, rumah sakit ini telah ditetapkan sebagai tempat pelayanan rujukan tertinggi (top referral hospital) atau disebut juga rumah sakit pusat.

##### 2) Rumah Sakit Kelas B

Rumah Sakit kelas B adalah rumah sakit yang mampu memberikan pelayanan kedokteran medik spesialis luas dan subsp]esialis terbatas. Direncanakan rumah sakit tipe B didirikan di setiap ibukota propinsi (*provincial hospital*) yang menampung pelayanan rujuka n dari rumah sakit kabupaten. Rumah sakit pendidikan yang tidak termasuk tipe A juga diklasifikasikan sebagai rumah sakit tipe B.

### 3) Rumah Sakit Kelas C

Rumah Sakit kelas C adalah rumah sakit yang mampu memberikan pelayanan kedokteran subspecialis terbatas. Terdapat empat macam pelayanan spesialis disediakan yakni pelayanan penyakit dalam, pelayanan bedah, pelayanan kesehatan anak, serta pelayanan kebidanan dan kandungan. Direncanakan rumah sakit tipe C ini akan didirikan di setiap kabupaten/kota (*regency hospital*) yang menampung pelayanan rujukan dari puskesmas.

### 4) Rumah Sakit Kelas D

Rumah Sakit ini bersifat transisi karena pada suatu saat akan ditingkatkan menjadi rumah sakit kelas C. Pada saat ini kemampuan rumah sakit tipe D hanyalah memberikan pelayanan kedokteran umum dan kedokteran gigi. Sama halnya dengan rumah sakit tipe C, rumah sakit tipe D juga menampung pelayanan berasal dari puskesmas.

### 5) Rumah Sakit Kelas E

Rumah sakit ini merupakan rumah sakit khusus (*special hospital*) yang menyelenggarakan hanya satu macam pelayanan kedokteran saja. Pada saat ini banyak tipe E yang didirikan pemerintah, misalnya rumah sakit jiwa, rumah sakit kusta, rumah sakit paru, rumah sakit jantung, dan rumah sakit ibu dan anak.

Rumah sakit merupakan suatu kegiatan yang mempunyai potensi besar menurunkan kualitas lingkungan dan kesehatan masyarakat, terutama yang berasal dari aktivitas medis. Sampah rumah sakit dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu sampah medis dan sampah non medis. Untuk menghindari dampak negatif terhadap lingkungan perlu adanya langkah-langkah penanganan dan pemantauan lingkungan.

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan PERMENKES RI nomor 56 tahun 2014 tentang klarifikasi dan perizinan Rumah Sakit disebutkan :

- 1) Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.
- 2) Rumah Sakit Umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit
- 3) Rumah Sakit Khusus adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit atau kekhususan lainnya.

Berdasarkan PERMENKES RI nomor 56 tahun 2014 tersebut disebutkan :

- 1) Rumah Sakit Umum sebagaimana dimaksud dalam diklasifikasikan menjadi:
  - a. Rumah Sakit Umum Kelas A;
  - b. Rumah Sakit Umum Kelas B;
  - c. Rumah Sakit Umum Kelas C; dan
  - d. Rumah Sakit Umum Kelas D.

Rumah Sakit Umum Kelas D sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d diklasifikasikan menjadi:

- a. Rumah Sakit Umum Kelas D; dan
  - b. Rumah Sakit Umum Kelas D pratama.
- 2) Rumah Sakit Khusus sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 diklasifikasikan menjadi:
  - a. Rumah Sakit Khusus Kelas A;
  - b. Rumah Sakit Khusus Kelas B; dan
  - c. Rumah Sakit Khusus Kelas C.

Selain jenis rumah sakit tersebut, dalam permenkes tersebut juga disebutkan beberapa hal yang membedakan tiap-tiap kelas rumah sakit, sebagaimana disebutkan dibawah ini :

- 1) Penetapan klasifikasi Rumah Sakit sebagaimana dimaksud dalam PERMENKES RI didasarkan pada :
  - a. pelayanan;
  - b. sumber daya manusia;
  - c. peralatan; dan
  - d. bangunan dan prasarana.
- 2) Bangunan dan prasarana Rumah Sakit sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d harus memenuhi persyaratan tata bangunan dan lingkungan serta persyaratankeandalan bangunan dan prasarana Rumah Sakit.
- 3) Persyaratan tata bangunandan lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi :
  - a. Peruntukan lokasi dan intensitas bangunan sesuai ketentuan peraturan daerah setempat.
  - b. Desain bangunan Rumah Sakit, yang meliputi:
    - a) Bentuk denah bangunan Rumah Sakit simetris dan sederhana untuk mengantisipasi kerusakan apabila terjadi gempa.
    - b) Massa bangunan harus mempertimbangkan sirkulasi udara dan pencahayaan.
    - c) Tata letak bangunan-bangunan (*siteplan*) dan tata ruang dalam bangunan harus mempertimbangkan zonasi berdasarkan tingkat resiko penularan penyakit, zonasi berdasarkan privasi, dan zonasi berdasarkan kedekatan hubungan fungsi antar ruang pelayanan.

- d) Tinggi rendah bangunan harus dibuat tetap menjaga keserasian lingkungan dan peil banjir.
  - e) Aksesibilitas di luar dan di dalam bangunan harus mempertimbangkan kemudahan bagi semua orang termasuk penyandang cacat dan lansia.
  - f) Bangunan Rumah Sakit harus menyediakan area parkir kendaraan dengan jumlah area yang proporsional disesuaikan dengan peraturan daerah setempat.
  - g) Perancangan pemanfaatan tata ruang dalam bangunan harus efektif sesuai dengan fungsi-fungsi pelayanan.
- c. Pengendalian dampak lingkungan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan.
- 4) Persyaratan keandalan bangunan dan prasarana Rumah Sakit sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi:
- a. Persyaratan keselamatan struktur bangunan, kemampuan bangunan menanggulangi bahaya kebakaran, bahaya petir, bahaya kelistrikan, persyaratan instalasi gas medik, instalasi uap dan instalasi bahan bakar gas.
  - b. Persyaratan sistem ventilasi, pencahayaan, instalasi air, instalasi pengolahan limbah, dan bahan bangunan.
  - c. Persyaratan kenyamanan ruang gerak dan hubungan antar ruang, kenyamanan termal, kenyamanan terhadap tingkat getaran dan kebisingan.
  - d. Persyaratan tanda arah (signage), koridor, tangga, ram, lift, toilet dan sarana evakuasi yang aman bagi semua orang termasuk penyandang cacat dan lansia.

Rumah sakit merupakan bagian integral dari seluruh sistem pelayanan kesehatan, merupakan kegiatan yang padat moral dan padat karya. Rumah sakit juga

merupakan rujukan dasar dalam pelayanan kesehatan yang menuntut agar rumah sakit tetap menjaga kualitas pelayanan kesehatan terhadap masyarakat yang membutuhkan. Sebagai pemberi jasa layanan kesehatan rumah sakit beroperasi 24 jam setiap harinya. Rumah sakit memberikan layanan pemisahan terhadap pelayanan perawatan pasien yang memerlukan penanganan emergensi, tidak emergensi dan pelayanan rawat inap. Pekerja kesehatan terbanyak dirumah sakit adalah perawat. Perawat bertugas melayani dilayanan rawat inap, rawat jalan atau poliklinik dan pelayanan gawat darurat.

Perawat merupakan salah satu sumber daya manusia terbesar dalam sebuah rumah sakit. Profesi perawat dirumah sakit berperan penting dalam menghasilkan kualitas pelayanan kesehatan dirumah sakit, karena pelayanan yang diberikannya berdasarkan pendekatan bio-psiko-sosial-spiritual merupakan pelayanan yang unik dan dilaksanakan selama 24 jam dan secara berkesinambungan merupakan kelebihan tersendiri dari seorang perawat dibanding pelayanan lainnya (Departemen Kesehatan RI, 2001). Tindakan keperawatan merupakan tindakan yang penuh resiko, baik resiko kepada pasien atau kepada perawat itu sendiri baik langsung ataupun tidak langsung. Perawat dalam memberikan pelayanan perlu mendapatkan jaminan keamanan dari resiko kecelakaan dan resiko penularan penyakit dari pasien. Dilihat dari resiko dan beban kerja yang dihadapi perawat agar tetap dapat berkomitmen pada organisasi. Dalam melakukan pekerjaannya perawat membutuhkan semangat kerja. Semangat kerja dapat diwujudkan melalui apa yang perawat dapatkan ditempat kerja seperti fasilitas yang didapatkan, kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, hubungan kerja antar pekerja serta pimpinan dan kelayakan kompensasi yang diberikan oleh rumah sakit sesuai dengan pekerjaan serta tugas karyawan.

Kompensasi merupakan pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan (Hasibuan, 2005). Kompensasi merupakan imbalan atau jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan pada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran mereka demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Keadilan dalam pemberian kompensasi pada perawat sangat berpengaruh terhadap kinerja perawat. Darmawan (2008), menyatakan bahwa mayoritas karyawan menganggap uang masih menjadi motivator kuat bahkan paling kuat. Sementara itu uang akan menimbulkan kepuasan dan motivasi bila memenuhi kriteria : adil pembayarannya, wajar dalam pembayarannya, pembayaran yang transparan berdasarkan alat yang akurat diperbaharui.

Berbicara tentang keadilan kompensasi yang diterima oleh perawat pada saat ini berkembang isu hangat profesi keperawatan nasional yaitu isu tentang jasa keperawatan. Jasa keperawatan merupakan jasa pelayanan yang diterima perawat berupa imbalan dari pelayanan yang diberikan kepada pasien dalam rangka observasi, diagnosis, perawatan, pengobatan, konsultasi, visite, rehabilitasi medik atau jasa pelayanan lainnya termaksud jasa management (Darmawan, 2008). Jika isu ini tidak ditanggapi dengan benar oleh manajemen rumah sakit dan pihak profesional dikhawatirkan akan menghambat upaya pelayanan yang berfokus kepada kepentingan pasien dan masyarakat yang membutuhkan pelayanan kesehatan, menghambat perkembangan rumah sakit dan dapat menghambat perkembangan keperawatan sebagai profesi. Dalam hal ini jasa keperawatan merupakan salah satu kompensasi yang diberikan rumah sakit kepada perawat yang nantinya diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat membuat perawat merasa ingin tetap bekerja instansi rumah sakit, bersedia berkorban dengan mengorbankan kemampuan kerjanya demi pencapaian tujuan instansi. Dengan kata lain kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja perawat, kinerja perawat, meningkatkan motivasi kerja, rasa aman, dan lama kerja perawat. Ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi akan berdampak pada menurunnya daya tarik pekerjaan. Menurunnya daya tarik pekerjaan akan mengakibatkan perputaran karyawan, ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan meningkatnya absensi, selanjutnya ketidakpuasan terhadap pekerjaan ini pada akhirnya berakibat pada timbulnya stres kerja karyawan (Lawer,1971). Begitu juga keadilan kompensasi pada industri kesehatan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan khususnya perawat yang pada akhirnya mendorong produktivitas dan kinerja perawat. Jika ada ketidakpuasan atas kompensasi yang diterima serta tidak adanya penyelesaian, maka akan berpengaruh pada motivasi kerja perawat yang menurun.

## **B. Kompensasi**

### **1. Pengertian Kompensasi**

Secara nomenklatur, kompensasi merupakan kata benda yang memiliki arti ganti rugi, perlunasan piutang dengan memberikan barang-barang yang senilai, pencarian kepuasan dalam suatu bidang untuk mendapatkan keseimbangan dari kekecewaan dibidang lain, dan imbalan berupa uang atau bukan uang. Sedangkan gaji adalah kata benda yang berarti upah dari hasil kerja yang diterima seorang pekerja secara tetap atau balas jasa yang diterima oleh pekerja (Kamus besar Bahasa Indonesia, 2005). Adapun dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kompensasi dan gaji adalah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Kompensasi berkaitan dengan konsistensi interna dan eksternal. Konsistensi



internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi, sedang konsistensi eksternal berhubungan dengan tingkat relative struktur penggajian dalam suatu organisasi dibanding dengan struktur penggajian yang berlaku diluar organisasi (Hasibuan, 2005).

Kompensasi sebagai sistem reward atau imbalan, merupakan keseluruhan paket keuntungan sehingga organisasi bisa membuat sesuatu yang bermanfaat bagi anggotanya serta diikuti bagaimana mekanisme dan prosedur imbalan didistribusikan. Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntunganyang lebih tinggi). Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horisontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan (Mangkunegara, 2005).

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian (Rivai, 2005).

Sedangkan menurut Handoko (1995), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas paling kompleks dan menjadi salah satu aspek penting bagi karyawan dan perusahaan.

Kompensasi merupakan semua pendapat yang berbentuk uang, barang, langsung ataupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas atas

jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2005). Selanjutnya menurut Sastrohadiwiryo (2003) mengemukakan bahwa kompensasi adalah imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kompensasi mengandung arti lebih luas dari pada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial dan nonfinansial. Kompensasi atau penghargaan akan menghasilkan prestasi kerja dan motivasi kerja yang tinggi apabila memiliki persepsi adil menurut tenaga kerja, dikaitkan langsung dengan prestasi kerja dan sesuai dengan kebutuhan setiap individu.

## 2. Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi atau balas jasa hendaknya memberikan kepuasan bagi semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, perusahaan mendapatkan keuntungan atau laba, peraturan pemerintah dilaksanakan dengan baik, konsumen mendapat barang atau jasa dengan baik harga yang pantas.

## 3. Faktor-faktor Kompensasi

Menurut Hasibuan (2005), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi, antara lain sebagai berikut :

### a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan kerja (permintaan) maka kompensasi relatif kecil.

### b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi semakin besar.

c. Serikat buruh dan organisasi

Apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar

d. Produktivitas karyawan

Jika produktivitas karyawan baik dan banyak maka kompensasi karyawan semakin besar.

e. Pemerintah dan undang-undang

Pemerintah dan undang-undang menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pemilik perusahaan tidak sewenang-wenang menetapkan balas jasa bagi karyawan.

f. Biaya hidup (*live cost*)

Apabila biaya hidup pada daerah itu tinggi maka tinggi kompensasi semakin besar.

g. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang memiliki posisi kedudukan kerja yang lebih tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka kompensasi atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecapakan dan keterampilannya lebih baik.

i. Jenis dan sifat pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan memiliki resiko (finansial dan keselamatan) yang besar maka tingkat kompensasi atau balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

4. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Rivai (2006) pada dasarnya kompensasi dibedakan menjadi dua kelompok yaitu :

a. Kompensasi finansial

Kompensasi finansial terdiri dari :

1) Kompensasi langsung (*direct compensation*)

- a) Pembayaran pokok yang dapat berupa gaji dan upah dibayar dengan periode tetap
- b) Pembayaran prestasi adalah pembayaran diberikan atas prestasi yang telah diberikan
- c) Pembayaran intensif adalah imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerja melebihi standart, yang dapat berupa komisi, bonus, pembagian keuntungan, dan pembagian saham.
- d) Pembayaran tertangguh adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan dengan menunda periode penerimaannya sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan

2) Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)

- a) Proteksi adalah kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam upaya meningkatkan

kesejahteraan para karyawan seperti asuransi, pesangon, biaya sekolah anak dan pensiun.

- b) Komisi diluar jam kerja adalah balasan jasa yang diberikan kepada karyawan atas tambahan kerja berupa lembur, hari besar, cuti, sakit dan cuti hamil.
- c) Fasilitas adalah imbalan yang diberikan berupa rumah atau kendaraan

b. Kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial terdiri dari dua macam antara lain :

1) Karena karir

Kompensasi ini berupa rasa aman pada jabatan yang didudukinya, mendapatkan peluang yang terbuka untuk promosi, adanya pengakuan atas karya dan temuan baru serta penghargaan atas prestasi yang istimewa.

2) Lingkungan kerja

Kompensasi ini dirasakan karyawan akan mempengaruhi motivasi kerja, seperti mendapatkan pujian, rekan kerja yang bersahabat, kondisi yang nyaman dalam bertugas dengan menyenangkan dan kondusif.

Simamora 2004, mengatakan bahwa kompensasi finansial penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dan kompensasi non finansial juga sangat penting bagi karyawan terutama bagi pengembangan karir mereka.

## 5. Asas Kompensasi

Kompensasi dimaksudkan untuk menjalin kerjasama dengan karyawan, memberikan kepuasan kerja, efektivitas, memotivasi, memelihara stabilitas karyawan, mendisiplinkan dan menyesuaikan dengan undang-undang perburuhan yang ada. Untuk itu kompensasi harus mengikuti asas adil dan layak (Hasibuan 2005) yaitu :

a. Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan dan tanggung jawab, jabatan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi, adil bukan berarti setiap karyawan mendapatkan kompensasi yang sama besarnya. Asas adil menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atas hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan

b. Asas layak dan wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relative, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

Kompensasi sangat penting untuk memacu motivasi dan menciptakan kegairahan dalam bekerja, yang akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja. Ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu (Notoadmodjo,2004)

:

a. Menghargai prestasi kerja, dengan pemberian kompensasi yang memadai merupakan penghargaan rumah sakit terhadap prestasi kerja karyawan.

Selanjutnya akan mendorong perilaku atau *performance* karyawan sesuai yang diinginkan oleh rumah sakit.

- b. Menjamin keadilan, dengan sistem kompensasi yang baik akan menjamin rasa keadilan dimana masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.
  - c. Mempertahankan karyawan, dengan sistem kompensasi yang baik karyawan akan lebih betah bekerja dirumah sakit, hal ini berarti mencegah karyawan keluar dari rumah sakit untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.
  - d. Memperoleh karyawan yang bermutu, dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan sehingga akan lebih banyak peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.
  - e. Pengendalian biaya, dengan sistem kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.
6. Keadilan dalam Kompensasi

Dalam suatu perusahaan karyawan pasti mengharapkan adanya keadilan dalam pemberian kompensasi, karena kompensasi adalah salah satu alasan karyawan dalam berkontribusi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Adanya ketidakadilan dalam pemberian kompensasi akan berakibat fatal bagi perusahaan. Kompensasi dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja sesuai dengan tuntutan perusahaan, oleh sebab itu pemberian kompensasi yang diberikan harus memiliki sistem keadilan serta sekurang-kurangnya setimpal dengan kontribusi yang telah karyawan berikan. Kompensasi dalam perusahaan memiliki peran strategis sehingga membutuhkan perencanaan dan pemikiran yang mendalam bagi organisasi. Kompensasi dapat berpengaruh terhadap perilaku karyawan (Tjahjono, 2007).

Dalam pemberian kompensasi perusahaan harus memperhatikan masalah keadilan. Keadilan bukan harus sama rata antara karyawan satu dengan yang lain namun lebih memperhatikan keterkaitan hubungan antara pengorbanan dan pendapatan. Semakin tinggi pengorbanan yang karyawan berikan semakin tinggi pendapatan yang seharusnya karyawan dapatkan. Pengorbanan berlaku pada tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi dalam suatu pekerjaan. Pendapatan yang diterima karyawan, harus menunjukkan keadilan.

Dengan kompensasi yang adil, dapat meningkatkan motivasi karyawan yang akan berimbas terhadap perusahaan tersebut. Individu mempunyai bermacam-macam keinginan dalam memenuhi kebutuhannya. Bertolak dari kebutuhan tersebut sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu termaksud melakukan suatu pekerjaan. Bayaran dalam suatu pekerjaan bagi karyawan merupakan faktor yang paling penting. Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi karyawan untuk tetap bersama dalam suatu organisasi atau pekerjaan lainnya (Setiawan, 2011).

Kompensasi merupakan keseluruhan bentuk finansial, pelayanan nyata, dan tunjangan karyawan yang diterima sebagai bagian dari hubungan pekerjaan. Wibowo (2007) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Pengaturan kompensasi merupakan faktor yang penting dan menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasi yang bersangkutan (Adinugraha, 2011). Pemberian kompensasi harus atas dasar adil dan layak (Hasibuan, 2005). Asas adil yaitu besarnya kompensasi yang dibayar disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, masa kerja, resiko pekerjaan, tanggung jawab, masa kerja dan jabatan. Asas layak yaitu kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan



pada tingkat normatif dan ideal. Berdasarkan asas layak, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum regional yang dibuat oleh pemerintah. Prinsip adil dan layak harus dapat perhatian dengan baik hingga balas jasa yang akan diberikan dapat merangsang gairah kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Jika ditinjau dari wujudnya, kompensasi bisa berupa finansial dan non finansial namun pada dasarnya adalah suatu wujud penghargaan atas jasa seseorang atas kontribusinya terhadap organisasi yang bersangkutan. Pemberian suatu kompensasi akan dapat meningkatkan ataupun dapat menurunkan prestasi kerja.

Keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan dua faktor tipe keadilan yang muncul pada awal perkembangan teori keadilan organisasional (Lind&Tyler, 1998 dalam Tjahjono, 2007). Pada awal dari teori dan penelitian keadilan organisasional, lebih fokus pada keadilan organisasional, lebih fokus pada keadilan distributif. Penelitian utama penelitian tersebut pada *inequity theory* (Schminke, 1997 dalam Tjahjono, 2007). Pada era tahun 1980-an, peneliti keadilan organisasi mulai menekankan pada kajian keadilan prosedural yang berkaitan dengan reaksi terhadap prosedur untuk menemukan model penilaian keadilan organisasional (Lind & Tyler, 1998 dalam Tjahjono ,2007).

Selanjutnya kedua tipe keadilan tersebut sering dibahas dalam berbagai penelitian keadilan organisasional. Kedua tipe keadilan tersebut merupakan konstruksi yang berbeda namun keduanya memiliki keterkaitan yang tinggi dan hubungan keduanya bersifat kompleks (Schminke, 1997 dalam Tjahjono 2007).

### **C. Keadilan Distributif**

Keadilan distributif menunjukkan pada persepsi karyawan dari apa yang mereka berikan dengan hasil-hasil (misalnya gaji) yang mereka terima. Saat karyawan

mempersiapkan antara apa yang mereka berikan pada perusahaan dengan hasil yang mereka terima sesuai, mereka merasakan kewajaran. Disisi lain, ketika karyawan mempersiapkan adanya ketidaksesuaian antara apa yang mereka berikan kepada perusahaan dengan imbalan yang mereka terima, membuat mereka memiliki persepsi ketidakwajaran (Setiawan 2011).

Prinsip keadilan distributif pada dasarnya bertujuan untuk mengurangi kesenjangan yang bersumber pada distribusi sumber daya yang kurang adil. Banyak prinsip keadilan yang satu dengan yang lain tidak selalu selaras, oleh karena itu untuk menerapkan prinsip-prinsip yang dimaksud harus didasarkan pada berbagai pertimbangan (Faturachman, 2002).

Keadilan distributif berkembang dalam hubungan persepsi pekerja mengenai hasil keputusan yang diambil oleh organisasi dan tanggapan mereka pada dasar keadilan distribusi ini. Perlakuan yang adil telah diidentifikasi sebagai satu komponen penting dalam meningkatkan komitmen pekerja (Setiawan 2011). Folger dan Cropanzano dalam Setiawan 2011 mengamati bahwa sikap adil berkembang untuk meningkatkan karyawan bekerja melebihi kewajibannya.

Pembahasan mengenai keadilan distributif berfokus pada keadilan keputusan terhadap hasil-hasil ( Adam, Deutsc, Homanann, Leventhal dalam Tjahjono 2007). Pendekatan proporsi bersama teori *deprivasirelative* (Primaux, 2003 dalam Tjahjono 2007) dan teori kognisi referen ( Primaux, 2003 dalam Tjahjono 2007) menghasilkan tiga kriteria atau prinsip penting dalam menilai *outcomes*.

Adapun ketiga prinsip penting dalam menilai *outcomes*(Tjahjono, 2007) adalah sebagai berikut :

1. Prinsip pertama adalah prinsip proporsi

Prinsip ini diajukan oleh Adams (Tjahjono, 2007) dimana keadilan distributif dapat dinilai ketika penerimaan dan masukan (*inputs*) dan hasil-hasil sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja. Jika perbandingan atau proporsinya lebih besar atau lebih kecil, maka karyawan menilai hal tersebut tidak adil. Namun, bila proporsi yang diterima karyawan tersebut lebih besar ada kemungkinan hal tersebut dapat ditoleransi atau ditolak dikatakan tidak adil dibandingkan jika proporsi yang diperoleh karyawan tersebut lebih kecil dari seharusnya. Referensi pembanding menjadi penting dalam prinsip proporsi (Tjahjono, 2007).

2. Prinsip kedua prinsip pemerataan

Prinsip pemerataan ini menekankan pada penilaian alokasi hasil-hasil kepada semua karyawan atau pihak yang terlibat. Bila prinsip ini digunakan maka variasi penerimaan antar karyawan dengan lainnya relatif kecil.

3. Prinsip ketiga adalah prinsip mengutamakan kebutuhan (*needs*)

Prinsip mengutamakan kebutuhan (*needs*) ini sebagai pertimbangan untuk distribusi. Interpretasinya, bahwa seseorang karyawan akan memperoleh bagian sesuai dengan kebutuhannya. Semakin banyak kebutuhan maka upah yang akan diterimanya semakin besar.

Sesuai dengan hasil penelitian mengenai keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap distribusi yang diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka (Schminke 1997 dalam Tjahjono, 2007).

Dalam kajian distributif beberapa prinsip-prinsip didalam teori keadilan distributif seringkali tidak selaras dengan prinsip lainnya, sebagai contoh prinsip proporsi tidak sejalan dengan prinsip pemerataan. Prinsip proporsi didorong oleh semangat kepentingan pribadi. Sedangkan prinsip pemerataan mengutamakan kebutuhan didorong oleh semangat kebersamaan. Secara lebih spesifik, permasalahannya

adalah bahwa prinsip tersebut juga tidak selaras dengan situasi ataupun yang ingin dicapai organisasi. Sebagai contoh prinsip properti cocok untuk situasi kompetitif yang mendorong produktivitas, karena prinsip tersebut dapat menumbuhkan motivasi pada individu untuk memberikan kontribusi yang besar dengan mendapatkan imbalan yang besar.

Namun dari sisi lain, pendekatan tersebut dinilai terlalu menekan pada aspek ekonomi dibanding aspek sosial sehingga mengabaikan solidaritas kelompok. Hal lainnya prinsip proporsi tersebut dapat menimbulkan kesenjangan dan kembali bertentangan dengan prinsip pemerataan, oleh karena itu untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut harus didasarkan pada pertimbangan yang hati-hati. Pertimbangan-pertimbangan tersebut setidaknya mencakup konteks dan karakteristik dalam diri individu yang menilai keadilan distributif tersebut, serta tujuan organisasi. Keadilan distributif merupakan persepsi bahwa semua penghargaan yang diberikan sudah wajar/ adil/ *fair* (Tjahjono, 2007).

#### **D. Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural berfokus kepada proses yang digunakan untuk membuat keputusan. Proses pembuat keputusan dapat berbentuk pembuatan peraturan yang berada dalam sebuah organisasi atau pemberian hukuman dan lain-lain.

Perkembangan kajian keadilan prosedural diawali temuan Thibaut&Walker, 1978 dalam Tjahjono 2007 yang menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi *outcomes*, namun individu juga mengevaluasi keadilan prosedural untuk menentukan alokasi tersebut. Seseorang ketika mendapat distribusi *outcomes* yang tidak menyenangkan, mereka akan mengevaluasi secara lebih positif

ketika mereka yakin prosesnya berjalan adil. Penelitian tersebut bahwa *input* terhadap proses keputusan akan meningkatkan persepsi individu terhadap keadilan prosedural.

Jika ditinjau dari letaknya yang strategis, dimana dapat mendahului distribusi itu sendiri, maka keadilan prosedural ini memiliki pengaruh sosial yang lebih besar dibandingkan dengan keadilan distributif, terutama ketika komunitas atau masyarakat telah berada pada tingkat pengetahuan dan kesejahteraan yang relatif tinggi.

Penilaian prosedural sebagai komplemen yang dinilai tidak dapat terpisahkan dari penilaian keadilan distributif (Thibaut&Walker, 1978 dalam Tjahjono 2007). Seperti yang telah disebutkan diatas, konsep keadilan prosedural ini menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi hasil-hasil, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedural untuk menentukan alokasi tersebut.

Persepsi keadilan prosedural dijelaskan oleh dua hal model (Tjahjono, 2007) yaitu :

- a. Model kepentingan pribadi (*self interest*) yang diajukan Thibaut dan Wlaker (1978)
- b. Model kedua, model nilai kelompok (*group value model*) yang dikemukakan oleh Lind dan Layer (1988)

Model kepentingan pribadi berbasis pada asumsi bahwa orang berupaya memaksimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan pihak lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkannya. Penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh hasil-hasil apa yang mereka terima sebagai akibat keputusan tersebut dibuat (Thibaut dan Walker, 1978 dalam Tjahjono 2007) bahwa pendekatan yang dikatakan adil jika dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Permasalahannya adalah bahwa setiap individu menginginkan kepentingannya dapat diakomodasikan prosedur tersebut. Padahal kepentingan-kepentingan tersebut seringkali berbeda satu

dengan yang lainnya sering kali bertentangan. Kondisi demikian menyebabkan konflik dan perselisihan (*dispute*) sehingga salah satu cara penting adalah menghadirkan pihak ketiga, jika keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut.

Tribaut dan Walker menjelaskan ada dua jenis kontrol yaitu :

a. Kontrol keputusan

Kontrol keputusan berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan hasil-hasil

b. Kontrol proses

Kontrol proses yang disebut juga (*voice*) berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan hasil-hasil secara tidak langsung dengan memberikan informasi yang relevan kepada pengambil keputusan.

Berbeda dengan asumsi model kepentingan pribadi, model ini nilai kelompoknya menganggap bahwa individu tidak lepas dari kelompoknya. Salah satu kritik penting yang disampaikan oleh Lind dan Tyler (1988) terhadap model keadilan prosedural yang dikembangkan oleh Tribaut dan Walker (1978) adalah bahwa pengembangan konsep dan pengembangan prosedural tidak hanya berbasis pada perselisihan antar individu sebagai titik tolak pengembangan konsep.

Model yang diajukan oleh Lind dan Tyler (1988) dikenal dengan asumsi model nilai kelompok. Mereka memandang bahwa individu tidak lepas dari kelompoknya. Secara ilmiah terdapat dorongan agar individu tersebut menjadi bagian dari kelompok. Sementara itu, proses-proses sosial dalam prosedural didalam interaksi sosial selalu menjadi elemen kelompok sosial dan masyarakat. Konsekuensi bagi individu-individu tersebut adalah mereka lebih mengutamakan kebersamaan kelompok daripada kepentingna pribadi.

Pada dasarnya kedua model diatas menjelaskan mengapa keadilan prosedural muncul(Krehbiel&Cropanzano, 2000; Viswesvaran&Ones; dalam Tjahjono 2007) dan perspektif Lind&Tyler, 1978 dalam Tjahjono 2007. Selanjutnya penilaian keadilan prosedural tersebut memegang peranan penting menjelaskan reaksi karyawan dalam organisasi berkaitan dengan sikap-sikap, nilai-nilai dan perilaku mereka (Tyler&Blader, 2003 dalam Tjahjono 2007).

Keadilan prosedural merupakan persepsi bahwa proses dimana pemberian penghargaan ditentukan sudah melalui proses yang *fair*. Menurut pendapat Theriault (1992) dalam Adinugraha 2011 dalam prakteknya berpendapat bahwa keadilan prosedural akan dicapai jika sistem pembayaran/pemberian gaji sampai pada kondisi sebagai berikut :

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

#### **E. Kepuasan Kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian ( Rivai,2005). Tanpa adanya kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak dapat berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu. Berbagai jenis kebutuhan manusia akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya, termaksud diantaranya keinginan untuk memperoleh upah yang layak (Ranupandjoyo dan Husnan, 1983).

Kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan-karyawan. Sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan. Memastikan perlakuan adil terhadap mereka dalam hal kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti diatas maka karyawan akan dengan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal. Gomes (2003) mengemukakan bahwa nilai hak-hak perorangan mempengaruhi imbalan karena setiap orang ingin digaji berdasarkan “*a fair day’s pay for a fair day’s work*”. Jadi karena standar keadilan per orang berbeda maka diperlukan beberapa metode untuk menyamakan kontribusi dari para karyawan menurut karakteristiknya.

Menurut Rabindra N dan Medonca (1998 dalam Hamanik, 2005) kepuasan kompensasi merupakan tingkat kepuasan terhadap semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kepuasan kompensasi adalah kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan menurut



Mobley (1982 dalam Sahid 2008) mendefinisikan kepuasan kompensasi sebagai keadaan dimana harapan akan kompensasi sesuai dengan kenyataan yang diterima karyawan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kompensasi adalah tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan baik dalam bentuk finansial maupun non finansial sebagai balas jasa perusahaan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa imbalan atau balas jasa yang diterima karyawan terbagi atas dua macam imbalan yaitu imbalan yang bersifat finansial berupa gaji, bonus, premi, asuransi dan lain-lain yang sejenis dibayaroleh organisasi dan imbalan non finansial yaitu berupa penyelenggaraan program-program pelayanan, program rekreasi, cafetaria, tempat ibadah, poliklinik dan sebagainya.

Harnanik (2005) menegaskan bahwa kepuasan kompensasi terdiri dari beberapa unsur. Unsur yang paling jelas adalah jumlah gaji yang diterima seseorang. Pada umumnya motivasi orang bekerja adalah untuk memperoleh kepuasan kompensasi dalam bentuk uang.

Adapun komponen dari sistem pengendalian manajemen adalah sistem penghargaan (reward sistem), struktur organisasi dan jaringan informasi ( Arthony &Govindrajan, 2003). Sebagai komponen struktur, sistem penghargaan dapat berupa kompensasi insentif yaitu suatu mekanisme yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Rivai (2005) setiap individu dipengaruhi oleh insentif positif dan insentif negatif. Insentif positif merupakan akibat dari ditingkatkannya kepuasan akan kebutuhan pribadi. Akibat dari insentif ini adalah timbul adanya kepuasan karyawan. Adanya produktivitas karyawan, adanya rasa nyaman bekerja pada diri karyawan. Sedangkan insentif negatif merupakan akibat dari diturunkannya kepuasan pribadi.

Adapun akibatnya adalah tidak adanya rasa puas pada diri karyawan, produktivitas karyawan yang tidak maksimum serta adanya rasa tidak nyaman dalam bekerja.

Menurut Simamora (2004) secara umum kompensasi dapat dibedakan menjadi dua golongan besar yaitu imbalan-imbalan instrinsik (*intrinsic reward*) dan imbalan ekstrinsik (*ekstrinsic reward*). Berikut ini akan dijelaskan satu persatu pengertian dua golongan tersebut :

a. Kompensasi instrinsik

Imbalan-imbalan instrinsik (*intrinsic reward*) adalah imbalan-imbalan yang dinilai didalam dan dari mereka sendiri. Imbalan instrinsik melekat/*inheren* pada aktifitas itu sendiri. Imbalan instrinsik melekat/ *inheren* pada aktivitas itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan-tindakan dari orang lain atau hal-hal lainnya. Tipe-tipe imbalan instrinsik paling lazim yang relevan terhadap perilaku organisasi adalah jenis-jenis perasaan yang berbeda yang dialami oleh orang-orang sebagai akibat mereka pada pekerjaan.

b. Kompensasi ekstrinsik

Uang mungkin imbalan ekstrinsik yang paling sering didalam rumah sakit dan diberikan dalam berbagai bentuk dan pada berbagai basis, gaji, bonus, rencana-rencana pembagian keuntungan adalah indikasi dari beberapa cara dimana uang digunakan sebagai imbalan-imbalan ekstrinsik didalam organisasi.

Program kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan maupun menumbuhkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun memotivasi karyawan (Simamora,2004).

Penelitian atas kepuasan kompensasi cenderung mendukung hal-hal sebagai berikut :

- a. Individu cenderung lebih termotivasi dengan hadiah penghasilan daripada ketakutan pada hukum yang akan mendorong sistem pengendalian manajemen lebih berorientasi *reward* (insentif positif)
- b. Reward secara personal bersifat situasional. Kompensasi dengan uang merupakan cara penting untuk memuaskan kebutuhan tertentu
- c. Individu akan termotivasi jika mereka menerima laporan umpan balik
- d. Efektifitas insentif menurun secara cepat begitu berlalunya waktu
- e. Motivasi akan jelek jika seseorang ditargetkan untuk mencapai target yang tidak mudah dicapai
- f. Insentif yang dilengkapi dengan anggaran atau laporan lainnya paling baik manager berpartisipasi secara aktif bersama atasannya dalam proses pencapaian target yang ditetapkan.

Jika kita menanyakan motivasi orang bekerja, sebageian besar mungkin akan menjawab sama yaitu untuk mendapatkan uang. Uang adalah salah satu alat pemotivasi terkuat. Menurut teori “pengharapan dari motivasi” dinyatakan bahwa seseorang dapat bermotivasi tinggi, bila ia juga disertai keinginan besar untuk mencapai penghargaan akhir dan keinginan itu untuk harus lebih kuat daripada faktor-faktor yang negatif. Ada tiga syarat yang harus dipenuhi agar uang dapat memotivasi kinerja lebih besar (Bushman, Toso dan Schnake, 1998).

Gaji sebagai salah satu bentuk kepuasan kompensasi memiliki beberapa pengertian seperti yang dikemukakan oleh Rivai 2005 adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat gaji adalah :

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Hukum ekonomi tentang penawaran dan permintaan berlaku juga dalam hal tenaga kerja. Untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi dan jumlah karyawannya langka maka tingkat gaji cenderung tinggi, sedangkan untuk pekerjaan yang mempunyai penawaran melimpah gaji cenderung akan turun.

b. Kemampuan untuk membayar

Bagi perusahaan, gaji merupakan salah satu komponen biaya produksi. Tingginya gaji berarti akan meningkatkan biaya produksi dan akhirnya akan mengurangi keuntungan. Kalau kenaikan biaya produksi sampai mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, maka jelas perusahaan tidak mampu memenuhi fasilitas karyawan.

c. Produktivitas

Gaji sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan dan prestasi ini biasanya dinyatakan sebagai produktivitas. Semakin tinggi prestasi karyawan seharusnya akan semakin tinggi pula gaji yang akan diterima

d. Biaya hidup

Pemerintah Indonesia menggunakan standar biaya hidup minimum untuk menentukan besarnya upah minimum regional (UMR) bagi tenaga kerja.

e. Pemerintah

Pemerintah melalui peraturan-peraturan yang dikeluarkan juga mempengaruhi tinggi rendahnya gaji

Kepuasan konsumen merupakan bentuk spesifik dari kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan reaksi dan evaluasi spesifik terhadap kebijakan kompensasi yang diberikan oleh organisasi. Dalam studi kepuasan komitmen digunakan untuk memproduksi kepuasan kerja sehingga bersifat lebih spesifik terkait dengan keadilan kompensasi.

## **F. Komitmen Afektif**

### 1. Pengertian komitmen

Komitmen menggambarkan keadilan pelaku sosial memberikan tenaga dan kesetiaan kepada sistem sosial. Komitmen afektif adalah hubungan yang kuat antara individu dengan perusahaan yang diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan atau organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan bertindak secara konsisten dengan sikap-sikap mereka terhadap organisasi.

Brown (1996) dalam Aini (2004) menyebutkan terdapat dua konsep tentang komitmen yaitu 1) *Attitudinal Commimen* yang merupakan konsep komitmen yang berdasarkan pada sikap karyawan terhadap organisasinya, yang terdiri dari *Affective, Continuance dan Normative*. 2) *Behavioral Commitment* yaitu konsep komitmen yang berdasarkan perilaku karyawan terhadap organisasi.

Tjahjono (2008) berpendapat bahwa konsep komitmen keorganisasian merupakan konsep yang multi perspektif. Komitmen keorganisasian merupakan konsep yang dapat dilihat sebagai konsep unidimensional dan multidimensional. Dalam sudut pandang unidimensional, konsep komitmen keorganisasian dilihat sebagai bentuk ketertarikan individu atau karyawan dengan organisasinya sehingga mereka memutuskan untuk bertahan di organisasi ini. Konsep ini diinisiasi Mowday et al, (1982). Sedangkan dalam sudut pandang multidimensional, konsep komitmen keorganisasian dapat dilihat dari dimensi afektif yang menunjukkan ketertarikan individu dan organisasi secara emosioanal, dimensi *continuance* yang melihat ikatan dari sisi pragmatis karyawan dan dimensi normatif sebagai bentuk ketertarikan individu dan organisasi dari sisi kewajiban moral. Konsep ini diinisiasi Allen & Meyer (1990) dan Meyer et al (1993).

Sementara organisasional yang terkait dengan pekerjaan akan bersinggungan banyak dengan lingkup organisasi. Komitmen organisasional dapat dipandang pada beberapa konteks meliputi komitmen organisasioanal karyawan pada atasan, rekan kerja, pekerjaan atau organisasi.

Berdasarkan definisi diatas, dalam komitmen sangat berkaitan dengan unsur-unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan didalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Komitmen karyawan tersebut memiliki arti lebih dari kesetiaan karena dengan adanya karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap rumah sakit karena karyawan yang berkomitmen akan menunjukkan adanya keinginan untuk memberikan tenaga, tanggung jawab dan kinerja yang memuaskan untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi atau rumah sakit tersebut.

## 2. Bentuk-bentuk komitmen

Menurut Meyer, Ellen dan Smith (1993) dalam mengemukakan bahwa ada tiga komponen organisasioanal (*three component model of organizational commitment*) yaitu :

### a. *Affective commitment*

Merupakan sikap individu terhadap organisasi dalam bentuk kesesuaian nilai dan tujuan yang dimiliki pegawai dengan organisasi yang kemudian berpengaruh kelekatan emosional pada organisasi seperti identifikasi yang kuat, memiliki keterlibatan yang tinggi dan senang menjadi anggota organisasi. Komitmen afektif berkaitan dengan karakteristik pribadi, pekerjaan, pengalaman kerja dan karakteristik struktural. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap bekerja dalam organisasi karena adanya keinginan dalam diri mereka (Aini, 2004), Greberg (1995) mengungkapkan

bahwa komitmen ini akan lebih tinggi bila ada kesesuaian nilai dan tujuan individu dengan organisasi.

Pada intinya komitmen afektif terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional yang melibatkan perasaan memiliki dan keterlibatan didalam organisasi.

b. *Continuence commitment*

*Continuence commitment* digambarkan sebagai kebutuhan untuk tetap berada dalam organisasi berdasarkan pada kualitas hidup yang dipandang dari dua sisi yaitu (1) dengan bertahan dalam organisasi, individu meningkatkan investasi dalam bentuk senioritas, spesialisasi, tunjangan, ikatan keluarga dalam organisasi yang belum tentu bisa mereka dapatkan dengan bekerja pada organisasi lain, (2) individu merasa harus tetap bekerja dalam organisasi karena mereka tidak memiliki pandangan atau alternatif pekerjaan lain. Tidak adanya investasi dan alternatif pekerjaan lain, maka pegawai memiliki komitmen yang tinggi karena mereka harus melakukannya (Aini, 2004).

c. *Normative commitment*

Yaitu keinginan pegawai untuk tetap bekerja dalam organisasi karena kewajiban, loyalitas dan kewajiban moral mereka dan keyakinan bahwa tetap bekerja dalam organisasi merupakan hal yang benar. Komitmen ini timbul dari budaya dan etika kerja individu yang membuat mereka harus tetap bekerja dalam organisasi. Komitmen ini akan mempengaruhi individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena mereka merasa bahwa seharusnya hal itu yang dilakukan (Aini, 2004). Greeberg (1995) menyatakan bahwa individu tetap bekerja dalam organisasi karena adanya tekanan dari lingkungan. Seseorang yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan sangat memperdulikan

apa yang dikatakan oleh lingkungan yaitu orang sekitarnya bila individu hendak keluar dari organisasi. Dengan kata lain, *normative commitment* timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

### 3. Proses terjadinya komitmen

Komitmen organisasional terjadi secara bertahap dalam diri pribadi karyawan, berawal dari kebutuhan pribadi kemudian menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari para karyawan terhadap organisasi.

Dalam fase awal (*initial commitment*) dipengaruhi oleh faktor karakteristik pekerjaan. Sedangkan fase kedua (*commitment during employment*) pada fase ini karyawan sudah bekerja selama beberapa tahun, dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap fase ini adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal, bagaimana pekerjaan, bagaimana sistem penggajian, bagaimana supervisinya, bagaimana hubungan dengan teman sejawat maupun pimpinannya. Sehingga dari kesemua faktor tersebut akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja. Selanjutnya pada tahap ketiga (*commitment during later career*), faktor yang berpengaruh terhadap fase ini adalah berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama bekerja.

Greeberg (1995) menyatakan pandangan bahwa pegawai dengan masa kerja yang lebih panjang dan memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang tinggi akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi daripada pegawai baru atau pegawai yang memiliki ketidakpuasan dalam bekerja. Berkaitan dengan aspek kerja, semakin



tinggi tingkat tanggung jawab dan kemandirian dalam melaksanakan tugas, makin terjadi ambigu tugas, dan pegawai akan menunjukkan komitmen yang rendah. Berkaitan dengan pekerjaan, komitmen yang tinggi akan ditunjukkan oleh pegawai yang memiliki kepuasan terhadap atasannya, adanya keadilan dalam penilaian kerja pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari komitmen meliputi *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*. Aspek-aspek komitmen tersebut menjelaskan mengenai suatu bentuk keterikatan antara pegawai dengan organisasi dan usaha pegawai dengan memberikan yang terbaik untuk organisasi, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi dan adanya keinginan untuk diakui oleh organisasi tempat individu bekerja.

#### **G. Penelitian Terdahulu**

1. Setiawan (2011) meneliti tentang pengaruh persepsi keadilan kompensasi pada kepuasan kerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat di propinsi DI Yogyakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuantitatif. Hasil dari penelitian keadilan kompensasi secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Andi Supriadi (2005) meneliti tentang pengaruh kepuasan kompensasi, pemberdayaan, budaya organisasi terhadap kinerja dan komitmen karyawan dengan lokasi penelitian di PT Bina Guna Kimia yang menggunakan analisis regresi berganda sebagai alat analisisnya menemukan kepuasan kompensasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja dan komitmen karyawan.
3. Penelitian Singgih Tiwut Atmojo dan Heru Kurnianto Tjahjono (2016), dengan judul "Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Paramedis di RS". Kesimpulan hasil penelitian ini menjelaskan

bahwa praktik kompensasi dirumah sakit berdampak penting pada kepuasan dan kinerja paramedic. Aspek keadilan distributive dan keadilan procedural kompensasi berpengaruh positif pada kepuasan kompensasi paramedic dan kinerja paramedis. Hasil juga menunjukkan adanya peran mediasi kepuasan kompensasi paramedic terhadap pengaruh keadilan distributive pada kinerja paramedic di rumah sakit.

## **H. Landasan Teori**

4. Pengaruh keadilan kompensasi distributif terhadap komitmen afektif perawat di rumah sakit pemerintah.

Pada dasarnya karyawan bergabung dengan sebuah organisasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pribadinya. Salah satu daya tarik mereka bergabung dengan organisasi adalah kompensasi. Keadilan kompensasi distributif merupakan keadilan yang dipersepsikan karyawan mengenai kebijakan alokasi kompensasi pada karyawannya (Tjahjono 2010). Keadilan distributif ini berdampak pada reaksi karyawan. Semakin tinggi keadilan distributif dipersepsikan berdampak pada semakin kuatnya komitmen afektif karyawan terhadap organisasi.

5. Pengaruh keadilan kompensasi prosedural terhadap komitmen afektif perawat di rumah sakit pemerintah.

Berdasarkan model kepentingan pribadi karyawan berkepentingan terhadap prosedur yang adil karena prosedur tersebut dapat menjamin kepentingan-kepentingan mereka. Demikian pula pada prosedur yang adil dapat berperan menjaga harmoni dalam organisasi. Semakin tinggi keadilan prosedural semakin tinggi pula tingkat komitmen afektif karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya.

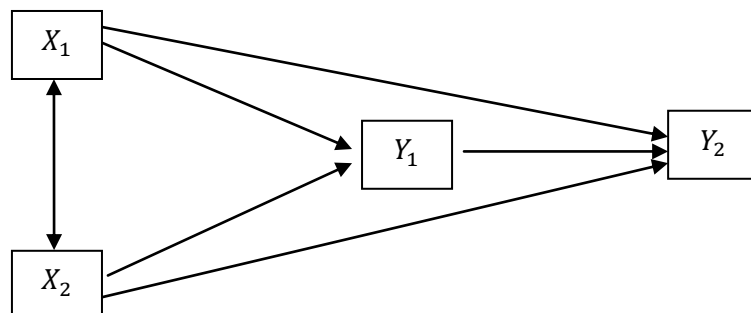
6. Pengaruh kepuasan kompensasi terhadap komitmen afektif perawat di rumah sakit pemerintah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan kompensasi (keadilan distributif, keadilan prosedural) terhadap kepuasan kompensasi dan komitmen organisasi. Semakin bagus tatanan keadilan kompensasinya maka tingkat kepuasan akan kompensasi juga akan tinggi. Hal ini berbanding lurus dengan komitmen karyawan, jika karyawan merasa kepuasan kompensasi sudah cukup, maka secara otomatis tingkat komitmen juga akan tinggi.

### I. Kerangka Teori

Berdasarkan dari tinjauan pustaka yang telah dibahas di sub bab sebelumnya, maka dari hasil hipotesis didapat bahwa terdapat hubungan antara keadilan kompensasi distributif (H1) dan keadilan kompensasi prosedural (H2) terhadap kepuasan karyawan dengan sistem kompensasi (H3) dan terhadap komitmen afektif dari karyawan dalam hal ini perawat (H4).

### J. Kerangka Konsep



## **K. Hipotesis**

1. Ada pengaruh positif keadilan kompensasi distributif terhadap tingkat kepuasan kompensasi dan komitmen afektif karyawan
2. Ada pengaruh positif keadilan kompensasi prosedural terhadap tingkat kepuasan kompensasi dan komitmen afektif karyawan
3. Ada pengaruh positif keadilan kompensasi prosedural dan keadilan kompensasi distributif terhadap kepuasan kompensasi
4. Ada pengaruh positif kepuasan kompensasi terhadap tingkat komitmen afektif karyawan