

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Keadilan dalam Kompensasi

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Kompensasi merupakan salah satu bidang manajemen sumber daya manusia yang paling sulit dan menantang karena mengandung banyak unsur dan memiliki dampak yang panjang bagi tujuan-tujuan strategik organisasi (Mondy, 2008).

Komponen - komponen program kompensasi total terdiri dari kompensasi finansial (langsung dan tidak langsung) dan non finansial (pekerjaan dan lingkungan kerja). Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus. Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik tempat orang tersebut bekerja (Mondy, 2008).

Menurut Handoko (2000) ada beberapa tantangan yang mempengaruhi penentuan besarnya kompensasi antara lain:

- a. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja.

Pada umumnya dalam menentukan besarnya upah dan gaji yang harus diberikan pada karyawannya, perusahaan mengikuti tingkat upah dan gaji yang berlaku umum. Namun hal ini tidak dapat diterapkan begitu saja pada semua perusahaan terutama bagi perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan khusus yang tersedia di pasar tenaga kerja dapat mempengaruhi tingkat kompensasi yang dimintanya atau besarnya kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan.

b. Serikat Pekerja/Organisasi Buruh.

Lemah atau kuatnya serikat pekerja mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Adanya serikat pekerja yang kuat akan membuat posisi *bargaining* karyawan semakin kuat dalam penetapan tingkat upah dan gaji mereka.

c. Produktivitas.

Pada dasarnya upah merupakan kompensasi atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan maka seharusnya semakin besar pula upah yang diterimanya. Prestasi ini biasanya dinyatakan sebagai produktivitas. Baik pihak manajemen maupun para karyawan harus sama-sama menyadari kaitan yang erat antara tingkat upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.

d. Kesiediaan untuk membayar.

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

e. Kemampuan untuk membayar.

Bagi perusahaan upah dan gaji merupakan salah satu komponen biaya produksi. Tingginya upah dan gaji akan mengakibatkan kenaikan biaya produksi. Tanpa memperhatikan faktor-faktor lainnya, dalam jangka panjang, realisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan perusahaan untuk membayar. Kemampuan membayar ini tergantung pada pendapatan dan laba yang diraih, dimana hal ini dipengaruhi oleh produktivitas karyawan yang tercermin dalam biaya tenaga kerja.

f. Biaya hidup.

Biaya hidup akan sangat mempengaruhi tingkat upah dan gaji karyawan. Besarnya biaya hidup menjadi patokan dalam penetapan suatu tingkat upah dan gaji. Biaya hidup yang tinggi mendorong kompensasi yang cenderung tinggi.

g. Kebijakan perusahaan mengenai upah dan gaji.

Hampir semua perusahaan mempunyai kebijakan-kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Kebijakan tersebut

antara lain dalam pemberian kenaikan upah dan gaji kepada karyawannya, kebijaksanaan dalam pemberian tunjangan-tunjangan, serta pembayaran bonus dan insentif.

h. Pemerintah.

Pemerintah dengan peraturan-peraturannya mempengaruhi tinggi rendahnya upah dan gaji. Peraturan tentang upah minimum, upah kerja lembur, pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak, dan pemutusan hubungan kerja merupakan beberapa contoh kebijaksanaan yang berasal dari pemerintah.

Sumber daya manusia, juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat disekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Mereka akan merasa lebih dihargai lagi apabila menerima berbagai fasilitas dan simbol-simbol status lainnya dari perusahaan tempat mereka bekerja (Muljani, 2002).

Kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan

sebagai ganti kontribusi mereka pada organisasi (Simamora, 2004). Pemberian suatu kompensasi akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja karyawan, dan komitmen keorganisasian. Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau pekerjaan lainnya. Karyawan termotivasi untuk bekerja manakala mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Keadilan disini dapat diartikan sebagai keseimbangan antara masukan-masukan yang dibawa masuk oleh karyawan ke dalam sebuah pekerjaan dengan hasil-hasil yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut (Simamora, 2004). Keadilan diperlukan dalam sistem kompensasi, apabila terjadi ketidakadilan maka akan berdampak pada penurunan daya tarik pekerjaan (Suhartini, 2005). Teori keadilan adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa seseorang menilai kinerja dan sikapnya dengan cara membandingkan kontribusinya pada pekerjaan dan keuntungan yang diperoleh dari kontribusi tersebut dengan kontribusi dan keuntungan orang lain yang sebanding, yang ia pilih serta yang kenyataannya bisa menyerupai atau tidak menyerupai mereka. Jika karyawan merasa mendapat kompensasi yang dianggap tidak adil, karyawan tersebut bisa meninggalkan perusahaan. Bahkan permasalahan yang lebih besar bisa terjadi pada perusahaan jika karyawan memilih untuk tidak keluar, namun mengurangi kinerjanya. Dua hal tersebut dapat menghancurkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Mondy, 2008).

Menurut Tjahjono (2010), hubungan antara keempat faktor keadilan dengan *outcomes*, baik berupa *personal outcomes* dan *organizational outcomes* yang diproksi dengan modal sosial dapat dilihat pada disain matriks berikut :

**Tabel 2.1. Matriks Empat Faktor Keadilan-Tjahjono Heru K (2010)**

<b>MATRIKS EMPAT FAKTOR KEADILAN</b>	<b>Aspek Struktural Keadilan</b>	<b>Aspek Sosial Keadilan</b>
<b>Personal Outcomes</b>	Keadilan Distributif	Keadilan Interpersonal
<b>Organizational Outcomes (Keorganisasian) Proksi: komitmen afektif</b>	Keadilan Prosedural	Keadilan Informasional

Sumber : Matriks Empat Faktor Keadilan-Tjahjono Heru K (2010)

Keadilan distributif dan prosedural menekankan pada aspek formal manajerial, sedangkan keadilan interaksional menekankan pada aspek sosial, yaitu menekankan pada perlakuan interaksional. Keadilan interaksional mencerminkan keadilan pada aspek sosial. Persepsi keadilan interaksional terbentuk ketika seorang manajer menghargai dan menunjukkan perhatian terhadap para karyawan (*sensitivity: respect* dan *propriety*). *Respect* yaitu sikap sopan dan tidak kasar, *propriety* yaitu menghindari kata-kata kasar dan merugikan. Di samping itu persepsi keadilan interaksional juga terbentuk ketika manajer menjelaskan permasalahan (*explanation: justification* dan *truthfulness*). *Justification* yaitu alasan yang mendasari suatu keputusan dan *truthfulness* yaitu berterus terang dan tidak membohongi (Tjahjono, 2010).

## 1. Keadilan Distributif.

Keadilan distributif berkaitan erat dengan distribusi hasil (Colquitt, 2001 dalam Tjahjono, 2010) dan telah menjadi pertimbangan fundamental dalam teori keadilan selama 40 tahun terakhir. Pembahasan mengenai keadilan distributif berfokus pada keadilan keputusan terhadap hasil-hasil (Adam; Deutsch; Homann; Leventhaal dalam Tjahjono, 2010). Pendekatan proporsi bersama teori deprivasi relative (Primaux, 2003 dalam Tjahjono, 2010) dan teori kognisi referen (Primaux, 2003 dalam Tjahjono, 2010) menghasilkan tiga kriteria atau prinsip penting dalam menilai outcomes. Pertama adalah prinsip proporsi yang diajukan Adams (dalam Tjahjono, 2010), keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan (inputs) dan hasil-hasil sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja. Jika perbandingan dan 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 tidak dikatakan tidak adil dibandingkan jika proporsi yang diperoleh karyawan tersebut lebih kecil dari yang seharusnya. Referensi pembandingan menjadi hal penting dalam prinsip proporsi (Tjahjono,2010).

Di samping prinsip proporsi, beberapa prinsip lainnya seperti prinsip pemerataan (*equality*) dan prinsip yang mengutamakan kebutuhan (*needs*). Prinsip pemerataan 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. Prinsip

ketiga adalah prinsip mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan untuk distributif. Interpretasinya, bahwa seorang karyawan akan memperoleh bagian sesuai dengan kebutuhannya. Semakin banyak kebutuhannya maka upah yang diterimanya akan semakin besar. Penelitian mengenai keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap distributif yang diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka (Schminke, 1997 dalam Tjahjono, 2010).

Dalam kajian keadilan distributif beberapa prinsip-prinsip di dalam teori-teori keadilan distributif seringkali tidak selaras satu prinsip dengan prinsip lainnya, sebagai contoh prinsip proporsi tidak sejalan dengan prinsip-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 tujuan yang ingin dicapai organisasi. Sebagai contoh prinsip proporsi cocok untuk situasi kompetitif yang mendorong produktifitas, karena prinsip tersebut dapat menumbuhkan motivasi pada individu untuk memberikan kontribusi yang besar dengan mengharapkan mendapatkan imbalan yang besar. Namun dari sisi lain, pendekatan tersebut dinilai terlalu menekankan 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 mencangkup konteks dan karakteristik dalam diri individu yang menilai keadilan distributif tersebut, serta tujuan organisasi (Tjahjono, 2010).

## 2. Keadilan Prosedural.

Penilaian keadilan prosedural sebagai komponen yang dinilai tidak dapat terpisahkan dari penilaian keadilan distributif (Thibaut & Walker, 1978 dalam Tjahjono, 2007). Konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi hasil-hasil, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. Persepsi keadilan prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu pertama melalui model kepentingan pribadi (*self interest*) yang diajukan Thibaut dan Walker (1978, dalam Tjahjono, 2010) dan model kedua, model nilai kelompok (*group value model*) yang dikemukakan Lind dan Tyler (1988, dalam Tjahjono, 2010).

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 tertentu atau keadilan distributif, namun juga pada proses atau bagaimana keputusan tersebut dibuat (Thibaut dan Walker, 1978 dalam Tjahjono, 2010).

Penekanan pandangan Thibaut dan Walker (dalam Tjahjono, 2010) bahwa prosedur 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 lainnya dan tidak jarang saling bertentangan. Kondisi demikian menyebabkan konflik dan perselisihan (*dispute*) sehingga salah satu cara penting adalah menghadirkan pihak ketiga, jika keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut.

Thibaut dan Walker (dalam Tjahjono, 2007) menjelaskan ada dua jenis kontrol, yaitu kontrol keputusan dan kontrol proses. Kontrol keputusan berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan hasil-hasil, sedangkan kontrol proses atau disebut juga suara (*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 nilai kelompok menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya. Salah satu kritik penting yang disampaikan Lind dan Tyler (1988) terhadap model keadilan prosedural yang dikembangkan Thibaut dan Walker (1978) adalah bahwa pengembangan konsep keadilan prosedural tidak hanya berbasis pada perselisihan antar individu sebagai titik tolak pengembangan konsep. Model yang diajukan Lind dan Tyler (1988) dikenal dengan asumsi model nilai-nilai kelompok. Mereka

memandang bahwa individu tidak bisa lepas dari kelompoknya. Secara alamiah terdapat dorongan agar individu tersebut menjadi bagian dari kelompok. Sementara itu, proses-proses sosial dan prosedur dalam interaksi sosial selalu menjadi elemen kelompok sosial dan masyarakat. Konsekuensi bagi individu tersebut adalah lebih mengutamakan kebersamaan kelompok daripada kepentingan pribadi. Pada dasarnya, kedua model di atas menjelaskan mengapa keadilan prosedural muncul (Viswesvaran & Ones, 2002 dalam Tjahjono, 2010) dan perspektif Lind dan Tyler (1988 dalam Tjahjono, 2010) cenderung melengkapi asumsi Thibaut dan Walker (1978, dalam Tjahjono, 2010).

Prosedur yang adil harus memenuhi standar kontrol (*instrument*) dan non kontrol (*value-expressive*). Dalam kaitan tersebut, diidentifikasi 6 aturan yang harus dipenuhi sebagai persyaratan prosedur yang adil, meliputi: (1) *consistency rule*, yaitu diterapkan kepada setiap orang secara konsistensi dari waktu ke waktu; (2) *the bias suppression rule*, yaitu bebas dari kepentingan pribadi maupun pemihakan lainnya; (3) *the accuracy rule*, yaitu didasarkan pada informasi yang akurat berdasarkan fakta dan opini orang yang tepat; (4) *the correctability rule*, yaitu memungkinkan perbaikan dan modifikasi untuk mengatasi kesalahan yang lalu dan yang potensial; (5) *the representativeness rule*, yaitu mewakili pandangan dan nilai-nilai pihak-pihak yang dipengaruhi oleh prosedur tersebut; (6) *the ethicality rule*, yaitu harus sesuai dengan standar etika dan moral (Tjahjono, 2010).

Keadilan prosedural menggambarkan kapasitas organisasi dalam memperlakukan karyawan secara adil. Proses organisasi yang adil menyebabkan orang akan mengevaluasi organisasi secara keseluruhan dengan penilaian yang lebih baik dalam bentuk derajat komitmen keorganisasian mereka (Sweeney & Mc Farlin, 1992 dalam Tjahjono, 2010). Seperti yang disampaikan oleh Bies dan Moag (1986) bahwa seseorang akan menggunakan persepsi keadilan prosedural, ketika mereka akan menentukan bagaimana bereaksi dengan organisasi atau sistem (Colquitt et al., 2001 dalam Tjahjono, 2010). Persepsi keadilan prosedural lebih kuat menjelaskan komitmen keorganisasian secara kognitif, orang akan menilai suatu prosedur adil, apabila orang tersebut dapat mempengaruhi atau berperan dalam prosedur tersebut. Dari sisi teori agensi dijelaskan bahwa prosedur yang adil akan dapat membangun kepercayaan pada kedua belah pihak yang mempunyai informasi yang bersifat asimetris (Tjahjono, 2010).

Menurut Thibaut dan Walker (1978), dalam perspektif kepentingan pribadi, orang akan menyukai sistem dan prosedur organisasi yang sejalan dengan kepentingannya. Dalam perspektif nilai kelompok (Lind & Tyler, 1998) orang akan menyukai sistem dan prosedur, ketika dapat menjamin kebersamaan dan harmoni di dalam kelompok (Tjahjono, 2010).

Konsep teori pertukaran sosial menyebutkan bahwa kesejahteraan jangka panjang merupakan hasil yang diharapkan dari pertukaran yang dilakukan individu dengan organisasi. Dalam kajian model sumberdaya,

orang akan berinteraksi dengan organisasi, karena organisasi dianggap memberikan sumber daya penting bagi kelangsungan hidup mereka (Tjahjono, 2010).

### 3. Keadilan Interpersonal.

Keadilan interpersonal merupakan persepsi keadilan yang mencerminkan sensitifitas sosial seorang manajer ketika memperlakukan karyawannya dengan *respect* (sikap sopan dan tidak kasar) dan *propriety* (menghindari kata-kata kasar dan tidak merugikan). Dimensi *sensitivity* keadilan interaksional disebut keadilan interpersonal. Persepsi seorang karyawan mengenai keadilan interpersonal tergantung pada kebijaksanaan dan sensitifitas sosial dari pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam mengimplementasikan sebuah prosedur. Keadilan interpersonal meliputi berbagai tindakan yang mencerminkan sensitifitas sosial yang ditunjukkan seorang manajer ketika memperlakukan karyawan dengan respek (Tjahjono,2010).

Gagasan Greenberg menyatakan bahwa keadilan interpersonal merupakan aspek sosial keadilan distributif, sebab sensitifitas dapat menyebabkan seseorang lebih baik, meskipun *outcomes* yang mereka terima tidak menguntungkan (Tjahjono,2010). Temuan yang dilakukan Sugiarti (2004, dalam Tjahjono, 2010) menjelaskan sikap karyawan bank saat bank mereka melakukan restrukturisasi. Dengan demikian, keadilan interpersonal dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap keputusan atau kebijakan formal manajerial.

#### 4. Keadilan Informasional.

Keadilan informasional merupakan persepsi keadilan yang berkaitan dengan informasi yang disampaikan seorang manajer. Keadilan informasional berasal dari dimensi *explanation* yang merupakan persepsi karyawan apakah pihak pengambil keputusan memberikan penjelasan yang memadai. Keadilan informasional merupakan aspek sosial keadilan prosedural, sebab penjelasan (*explanation*) dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menilai aspek struktur prosedural. Justifikasi keputusan organisasional melalui penjelasan yang efektif dapat menghasilkan efek yang sama seperti keadilan prosedural (Daly & Geyer, 1994 dalam Tjahjono, 2010). Temuan Sugiarti (2004 dalam Tjahjono, 2010) juga menunjukkan bahwa keadilan informasional berperan mempengaruhi sikap karyawan bank saat bank mereka melakukan restrukturisasi.

Tjahjono (2010) berpendapat bahwa dari prespektif teori agensi, saat informasi mencerminkan hal yang masuk akal dan mengandung nilai-nilai kepercayaan yang tinggi maka dapat mengurangi konflik agensi akibat informasi yang tidak seimbang (*asimetri*) antara manajemen perusahaan dan para karyawan sehingga mendorong sikap karyawan menjadi lebih prespektif.

## **B. Sistem Intensif Rumah Sakit**

Sumber daya manusia di rumah sakit terdiri dari:

### **1. Direksi**

Direksi merupakan fasilitator utama yang harus memberikan kebijakan-kebijakan yang bisa mendukung seluruh posisi di Rumah Sakit. Tanggungjawabnya sangat besar. Sebab jika salah kebijaksanaan maka yang akan terjadi adalah kekacauan pada posisi-posisi yang lain.

### **2. Staf Direksi**

Staf direksi adalah tenaga struktural dan fungsional non medik dan non keperawatan. Tenaga ini merupakan kedua terbesar setelah posisi keperawatan. Posisi ini berada di bawah posisi perawat, bukan berarti merupakan bawahan perawat. Tenaga staf direksi mempunyai fungsi pendukung terhadap seluruh posisi di atasnya, secara hirarkhi bertanggungjawab kepada jajaran direksi.

### **3. Dokter**

Posisi puncak dilihat dari fungsi profesi di rumah sakit adalah dokter. Posisi ini mempunyai peran yang sangat besar dalam fungsinya memberi pelayanan terhadap pelanggan rumah sakit. Proses pelayanan dokter terhadap kliennya secara langsung merupakan produk jasa yang dapat dilihat, didengar, dirasakan dan diamati oleh pelanggan.

### **4. Perawat**

Perawat adalah tenaga non dokter dan non struktural yang terdiri dari berbagai profesi. Profesi terbanyak jumlahnya di rumah sakit

adalah perawat dan bidan. Dalam jumlah yang besar beberapa kelompok ini terbentuk. Kelompok perawat adalah profesi tersendiri dan bukan merupakan bawahan dokter.

Berdasarkan gambaran di atas, maka sebenarnya kelompok SDM dibutuhkan organisasi rumah sakit. Tidak ada satu kekuatan membawahi kekuatan yang lain, seluruh potensi SDM digunakan secara maksimal dan profesional untuk mencapai tujuan bersama (Subanegara, 2005).

Pelayanan keperawatan di Rumah Sakit adalah penghasil aktifitas terbesar sehingga mencerminkan mutu pelayanan Rumah Sakitnya. Mengingat kedudukan perawat yang cukup penting tersebut, maka hubungan yang baik antara manajemen Rumah Sakit dengan tenaga keperawatan sangat diperlukan (Kusumapraja, 2002). Rumah sakit sangat perlu memperhatikan tenaga perawat dalam kontribusinya memberikan pelayanan asuhan keperawatan yang berkualitas yang terkait dengan sistem insentif atau sebagai *reward system* bagi perawat. Menurut Simamora (2004), insentif adalah program kompensasi yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas, atau merupakan tambahan imbalan di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

Menurut Nawawi (2001), tujuan yang hendak dicapai dalam pemberian insentif pada dasarnya adalah:

1. Sistem insentif didesain dalam kaitannya dengan sistem balas jasa, sehingga berfungsi untuk memotivasi pekerja agar terus berusaha

memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

2. Sistem intensif merupakan tambahan bagi upah/gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak/kurang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan/tugas-tugasnya.

Menurut Notoatmojo (1998), organisasi yang telah membuat keputusan tentang pemberian intensif bagi karyawannya, maka selanjutnya disusunlah program pemberian intensif mencakup komponen-komponen sebagai berikut:

1. Organisasi administrasi pemberi intensif, sangat diperlukan, sebab pemberian intensif bukanlah sekedar membagikan uang kepada karyawan saja, tetapi harus senantiasa memperhitungkan kemampuan organisasi serta produktivitas karyawan.
2. Metode pemberian intensif, terdiri dari 3 metode: berdasarkan satu jangka waktu tertentu, berdasarkan suatu produksi yang dihasilkan, serta kombinasi dari kedua cara tersebut.
3. Struktur keadilan, menganut faham keadilan bahwa setiap karyawan akan memperoleh intensif sesuai pekerjaannya.
4. Sebagai perangsang kerja.
5. Terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan jasa.
6. Tambahan sumber pendapatan bagi karyawan dan prospek dimasa depan.

Pengadministrasian intensif dilakukan dengan penggabungan beberapa faktor yang disusun menjadi pola dengan merumuskan *point system* yang komponennya meliputi:

1. *Grading system* atau peringkat fungsional

Unsur-unsur yang terkait dengan penetapan peringkat adalah : pendidikan formal yang dimiliki, pendidikan tambahan untuk menunjang aktifitas pekerjaannya, tingkat kompetensi perorangan pada bidang tugas tertentu, pengalaman kerja yang relevan, prestasi khusus melalui evaluasi (merit).

2. Nilai manajerial

Nilai manajerial terdiri dari : staf/pelaksana, supervisor/asisten manajer, junior manajer, manajer, dan senior manajer.

3. Intensitas pelayanan pasien

Intensitas pelayanan pasien ditetapkan berdasarkan tingkat keterlibatan dan kontribusi secara langsung dalam proses pelayanan terhadap pasien, dibedakan menjadi: sangat minimal, minimal, regular, semi intensif, dan intensif.

4. Nilai jadwal tugas

Nilai jadwal tugas dibagi menjadi : *full shift*, *half shift*, *non shift*.

5. Nilai masa pengabdian

6. Nilai kehadiran dalam melaksanakan tugas (Anwar, 2002 dalam Sapto, 2008).

### C. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan (Malthis & Jackson, 2001). Seperti yang dijelaskan oleh Mobley (1979), komitmen / keikatan kerja merupakan sesuatu yang sangat penting karena adanya beberapa hal, yaitu: komitmen kerja merupakan suatu prediktor dalam *turn-over* (tingkat perputaran) yang cukup realibel, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi umumnya akan lebih tahan dalam bekerja dan selalu mempunyai orientasi kepada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Mitchell (1982), memandang komitmen kerja sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan mengenai pekerjaannya, suatu pekerjaan akan memberikan kepuasan hidup dan pekerjaan akan memberikan status bagi individu.

Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi (Griffin, 1997; dalam Hutami, 2010).

Dalam kajian komitmen, terdapat dua perspektif komitmen organisasi, yaitu prespektif unidimensional dan prespektif multidimensional. Prespektif unidimensional menjelaskan komitmen sebagai bentuk keterikatan karyawan

dengan organisasi. Sedangkan perspektif multidimensional menjelaskan dimensi-dimensi komitmen yang bervariasi meliputi:

1. Komitmen afektif (*effective commitment*) yaitu bentuk keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi karena karyawan merasakan kesamaan nilai-nilai, ikatan emosional dan pemaknaan dengan organisasi,
2. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*) yaitu komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit,
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan (Meyer, 1993; dalam Tjahjono 2010).

Dessler (1992) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan :

1. Berkomitmen pada nilai manusia: membuat aturan tertulis; memperkerjakan manajer yang baik dan tepat; dan mempertahankan komunikasi,
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda: memperjelas misi dan ideologi; berkharisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan

nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi,

3. Menjamin keadilan organisasi: memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif,
4. Menciptakan rasa komunitas: membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama,
5. Mendukung perkembangan karyawan: melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktifitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

Menurut Steers dan Porter (1983), suatu bentuk komitmen/keikatan kerja yang timbul bukanlah hanya dapat bersifat loyalitas yang pasif melainkan dapat juga melibatkan suatu hubungan yang aktif dengan organisasi yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Steers dan Porter (1983), mengemukakan 3 karakteristik yang dapat dipergunakan sebagai pedoman atau penuntun pada komitmen/keikatan kerja, yaitu:

1. Adanya suatu keyakinan yang kuat, penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi kerja.
2. Adanya suatu keinginan untuk mempertahankan diri agar dapat tetap menjadi anggota dari organisasi.

3. Adanya suatu kemauan untuk selalu berusaha/beraktifitas sebagai bagian/anggota dari organisasi.

Menurut Mowday (1982), terdapat 4 karakteristik yang dapat mempengaruhi komitmen kerja seseorang, yaitu:

1. Karakteristik personal.

Variabel personal yang memiliki keterlibatan adalah usia, masa kerja, tingkat pendidikan, ras, jenis kelamin, serta faktor kepribadian yang meliputi motif berprestasi, perasaan memiliki, dan kepuasan kerja.

2. Karakteristik kerja.

Aspek yang berhubungan dengan peranan pekerjaan yang mempengaruhi komitmen kerja adalah lingkup jabatan, tantangan, konflik peran atau ketidak-jelasan peran. Meningkatkan tantangan dalam suatu pekerjaan akan meningkatkan komitmen kerja seseorang. Apabila peranan yang diberikan kepada pekerja tidak jelas maka akan mengalami suatu konflik yang pada akhirnya akan menyebabkan penurunan komitmen kerja.

3. Karakteristik struktural.

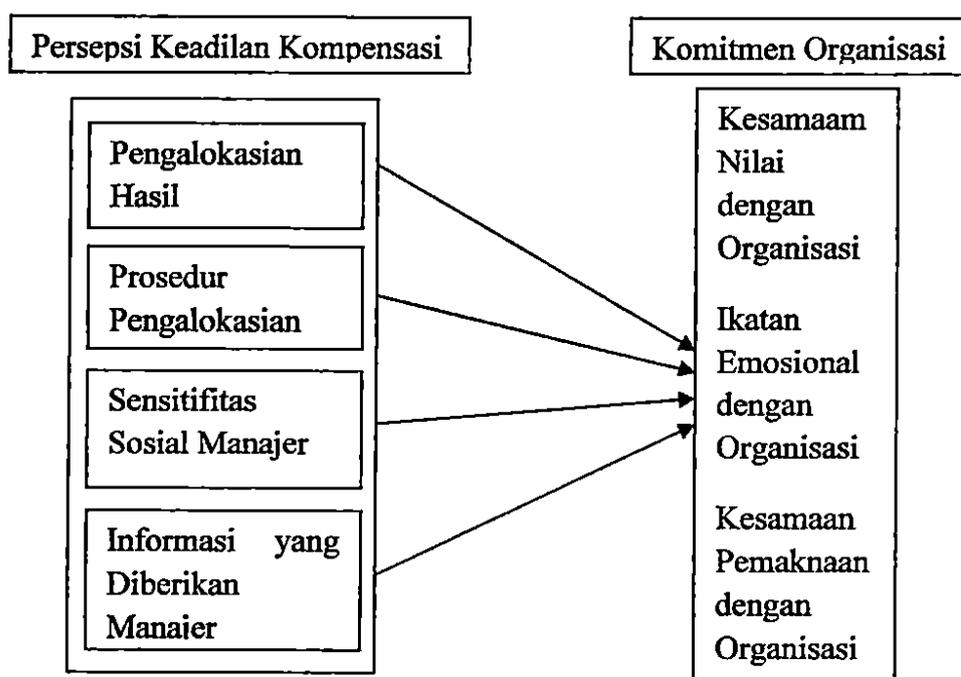
Meliputi besarnya organisasi, adanya serikat pekerja, tingkat kontrol yang dilakukan serta spesialisasi pekerjaan.

4. Pengalaman kerja.

Adalah ketergantungan terhadap organisasi tempat bekerja, yaitu berupa sampai sejauh manakah harapan dari karyawan dapat terpenuhi oleh organisasi, sikap positif rekan kerja terhadap organisasi kerja, tipe

kemimpinan yang ada dan sebagainya. Apabila seorang karyawan merasa dibutuhkan oleh organisasi, maka komitmen kerjanya akan meningkat, sehingga pengalaman kerja seseorang dalam organisasi akan dianggap sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang akan mempengaruhi suatu komitmen.

#### D. Kerangka Teori



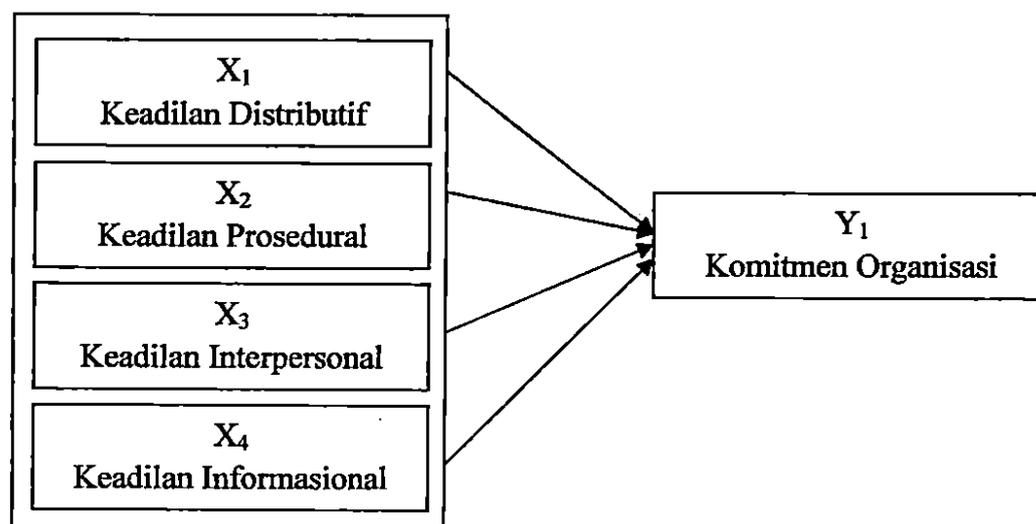
**Gambar 2.1. Kerangka Teori**

Keadilan kompensasi terdiri dari keadilan distributif (pengalokasian hasil), keadilan prosedural (prosedur pengalokasian), keadilan interpersonal (sensitifitas sosial manajer), dan keadilan informasional (informasi yang diberikan manajer). Persepsi keadilan kompensasi menyebabkan

karyawannya akan memiliki kesamaan nilai, ikatan emosional, dan kesamaan pemaknaan dengan organisasi dalam bentuk komitmen organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada di dalam organisasi karena menginginkannya.

### E. Kerangka Konsep

Kerangka konsep pada penelitian ini yang dapat digambarkan dalam bentuk skema sebagai berikut:



**Gambar 2.2. Kerangka Konsep Penelitian**

### F. Landasan Teori

Karyawan termotivasi untuk bekerja manakala mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Keadilan disini dapat diartikan sebagai keseimbangan antara masukan-masukan yang dibawa masuk oleh karyawan ke dalam sebuah pekerjaan dengan hasil-hasil yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut (Simamora, 2004).

Menurut Tjahjono (2010), hubungan antara keempat faktor keadilan dengan *outcomes* yang diproksi dengan modal sosial adalah keadilan distributif dan prosedural menekankan pada aspek formal manajerial, sedangkan keadilan interaksional menekankan pada aspek sosial, yaitu menekankan pada perlakuan interaksional.

Keadilan distributif merupakan keadilan yang berkaitan erat dengan distribusi hasil dan menggambarkan persepsi karyawan tentang keadilan manajerial berkaitan dengan penggajian di dalam organisasi tersebut (Tjahjono, 2010). Persepsi individual mengenai keadilan terhadap distributif yang diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka (Schminke, 1997 dalam Tjahjono, 2010).

Keadilan prosedural merupakan keadilan dalam prosedur pengalokasian hasil-hasil dan berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan pihak manajemen untuk menentukan alokasi penggajian (Tjahjono, 2010). Keadilan prosedural menggambarkan kapasitas organisasi dalam memperlakukan karyawan secara adil. Proses organisasi yang adil menyebabkan orang akan mengevaluasi organisasi secara keseluruhan dengan penilaian yang lebih baik dalam bentuk derajat komitmen keorganisasian mereka (Sweeney & Mc Farlin, 1992 dalam Tjahjono, 2010).

Keadilan interpersonal merupakan persepsi keadilan yang mencerminkan sensitifitas sosial seorang manajer ketika memperlakukan karyawannya dengan *respect* dan *propriety*. Gagasan Greenberg menyatakan bahwa keadilan interpersonal merupakan aspek sosial keadilan distributif, sebab

sensitifitas dapat menyebabkan seseorang lebih baik, meskipun *outcomes* yang mereka terima tidak menguntungkan (Tjahjono,2010).

Keadilan informasional merupakan keadilan yang menggambarkan persepsi karyawan apakah pihak pengambil keputusan memberikan penjelasan yang memadai. Menurut prespektif teori agensi, saat informasi mencerminkan hal yang masuk akal dan mengandung nilai-nilai kepercayaan yang tinggi maka dapat mengurangi konflik agensi akibat informasi yang tidak seimbang (*asimetri*) antara manajemen perusahaan dan para karyawan sehingga mendorong sikap karyawan menjadi lebih prespektif (Tjahjono, 2010).

Komitmen organisasi adalah bentuk keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi karena karyawan merasakan kesamaan nilai-nilai, ikatan emosional dan pemaknaan dengan organisasi (Meyer, 1993; dalam Tjahjono 2010).

## **G. Hipotesis**

Untuk menguji permasalahan penelitian, peneliti akan menguji pengaruh keadilan dalam kompensasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional) terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

H1 : Keadilan kompensasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional)

berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada perawat RSI PKU Muhammadiyah Pekajangan.

- H2 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada perawat RSI PKU Muhammadiyah Pekajangan.
- H3 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada perawat RSI PKU Muhammadiyah Pekajangan.
- H4 : Keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada perawat RSI PKU Muhammadiyah Pekajangan.
- H5 : Keadilan informasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada perawat RSI PKU Muhammadiyah Pekajangan.