

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Pay Equity

Pay Equity (keadilan imbalan) adalah persepsi seseorang berupa keadilan atau ketidakadilan terhadap imbal balik atas apa yang diberikan dan apa yang dikerjakan.

Unsur penting dalam hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan *adalah* adanya keadilan. Keadilan bagi karyawan dapat dipandang dari dua sisi, yaitu obyektifitas atau subyektifitas. Keadilan dipandang sebagai obyektifitas jika berkaitan dengan kapasitas untuk menyesuaikan dengan standar normatif yang berlaku secara umum, sehingga bias dan prasangka negatif dapat direduksi seminimal mungkin. Dalam hal ini distribusi dan prosedur dipandang sebagai sesuatu yang sangat sesuai dengan norma-norma yang dapat diterima semua pihak. Sedangkan keadilan dipandang sebagai subyektifitas sangat berkaitan dengan kapasitas distributif dan prosedur untuk membangkitkan penilaian terhadap keadilan oleh pihak-pihak yang secara langsung terkena norma-norma tersebut. Dengan demikian sangat tergantung pada pendapat individu.

Keadilan distributif dan prosedural dikembangkan dari literatur-literatur *equity theory* (Korsgaard et al.,1995;Cowherd dan Levine,1992;Skarlicki dan Folger,1997;Schminke et al.,1997;dalam pareke 2002b). Keadilan distributif diartikan sebagai persepsi karyawan tentang keadilan pendistribusian sumber daya organisasi, sedangkan keadilan prosedural melukiskan arti keadilan yang diperoleh atau metode yang digunakan untuk menentukan jumlah imbalan seperti jumlah tunjangan.

Apabila karyawan mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap *organisasi* seimbang dengan imbalan yang mereka terima, maka karyawan cenderung memberikan reaksi yang positif seperti kepuasan dan komitmen. Cowherd dan Levine (1992) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan distributif yang dioperasionalisasikan dengan ukuran-ukuran keadilan imbalan (*pay equity*) dengan kualitas produk.

Menurut Beer and Walton (cit.Saputra,1999) ada beberapa penyebab dari kepuasan dan ketidakpuasan terhadap imbalan yang mereka terima, yaitu :

- a. Kepuasan individu terhadap imbalan berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem pembagian imbalan. Imbalan yang

diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, jika imbalan yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan harapannya. Rasa ketidakpuasan akan meningkat bila karyawan membandingkan dengan input yang ada, seperti keahlian, pengalaman, training, senioritas, pendidikan dan kinerja dengan output yang diterima.

- b. Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan akan imbalan juga timbul karena karyawan membandingkan dengan karyawan lain di bidang pekerjaan dan organisasi sejenis. Karyawan akan membandingkan rasio input-output yang didapatkan dengan karyawan lain.

Sistem *pembagian* imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin keadilan bagi karyawan. Sehingga dapat mempengaruhi mutu dan pelayanan perusahaan.

Robbins (2008) mengemukakan bahwa apabila karyawan merasa usahanya dihargai dan perusahaan menerapkan sistem pembagian imbalan yang adil dan memuaskan karyawan, maka perusahaan telah mengoptimalkan motivasi untuk meningkatkan prestasi. Sebaliknya, apabila karyawan memandang sistem pembagian imbalan tidak diterapkan dengan baik, maka akan terjadi ketidakpuasan dan selanjutnya karyawan cenderung untuk menurunkan produktifitas mereka (Handoko,2001)

2. Remunerasi

Remunerasi merupakan kata serapan dari kata bahasa Inggris *remunerate* yang menurut Oxford American Dictionaries berarti *pay (something) for services rendered or work done*. Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia kata remunerasi diartikan sebagai pemberian hadiah (penghargaan atas jasa dsb); imbalan.

Remunerasi mempunyai pengertian berupa "sesuatu" yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Remunerasi mempunyai makna lebih luas daripada gaji, karena mencakup semua bentuk imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, diberikan secara langsung maupun tidak langsung, dan yang bersifat rutin maupun tidak rutin. Imbalan langsung terdiri dari gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja dan kinerja organisasi, intensif sebagai penghargaan prestasi, dan berbagai jenis bantuan yang diberikan secara rutin. Imbalan tidak langsung terdiri dari fasilitas, kesehatan, dana pensiun, gaji selama cuti, santunan musibah, dan sebagainya (Surya, 2004).

Remunerasi pada dasarnya merupakan alat untuk mewujudkan visi dan misi organisasi dengan tujuan untuk menarik pegawai yang

cakap dan berpengalaman, mempertahankan pegawai yang berkualitas, memotivasi pegawai untuk bekerja dengan efektif, memotivasi terbentuknya perilaku positif dan menjadi alat untuk mengendalikan pengeluaran.

a. Sistem Remunerasi

Sistem remunerasi atau pengupahan di rumah sakit pada umumnya terdiri dari tiga jenis, yaitu:

1) *Basic Salary*

Yaitu dalam bentuk gaji bulanan yang sifatnya biaya tetap atau *fixed cost*, yang tidak tergantung kepada produk yang dihasilkan, besar atau kecil produk tidak berpengaruh kepada besarnya biaya yang dikeluarkan. Dasar yang digunakan untuk menentukan *basic salary* adalah: pangkat, golongan, tingkat pendidikan, lama kerja, jabatan dan sebagainya. Tujuan dari *basic salary* adalah untuk keamanan (*safety*) artinya sebatas memenuhi kebutuhan dasar seseorang karyawan saja.

2) *Incentive (Tunjangan)*

Adalah tambahan pendapatan bagi karyawan yang sangat bergantung kepada produk yang dihasilkan, semakin besar produk semakin besar insentif. Dasar yang digunakan

bermacam-macam misalnya berdasarkan kinerja karyawan, atau berdasarkan posisi karyawan. Pada umumnya di rumah sakit, dokter spesialis berdasarkan berapa besar tarif jasa pelayanan medik yang melekat ke dalam tarif pelayanan medik. Sedangkan paramedik dan tenaga struktural berdasarkan indexing atau scoring. Tujuannya adalah untuk merangsang kinerja dan motivasi karyawan (*motivation*). Karyawan yang berhubungan langsung dengan pelayanan pasien mendapatkan *insentive* langsung dan tidak langsung. Sedangkan karyawan yang tidak berhubungan langsung dengan pelayanan pasien hanya mendapatkan *insentive* tidak langsung.

3) *Reward*

Adalah penghargaan dari organisasi bagi karyawan yang berprestasi, biasanya diberikan pada akhir tahun, atau penghargaan kepada seluruh karyawan dalam bentuk THR. Dasarnya adalah profit margin. tujuannya adalah untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi atau kesejahteraan karyawan.

Kriteria sistem remunerasi yang baik adalah sebagai berikut :

- a) Tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan
- b) Sistem merangsang karyawan untuk bekerja dengan penuh motivasi
- c) Sistem menghargai kompetensi karyawan
- d) Membedakan karyawan rajin dengan malas
- e) Karyawan merasa diperlakukan secara adil
- f) Turn over karyawan rendah
- g) Menarik calon-calon karyawan untuk melamar pekerjaan
- h) Seimbang dengan perkembangan usaha
- i) Karyawan dapat memperoleh informasi jelas
- j) Ada aturan yang jelas tentang jenjang promosi (kenaikan jabatan diiringi kenaikan gaji) / demosi (karyawan tidak boleh turun gaji)

3. Organizational Commitment

Pengalokasian sumber daya manusia tidak bisa dipandang mudah. Karyawan yang dimiliki organisasi harus memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Selain rasa memiliki, sikap dan loyalitas karyawan terhadap organisasi

berpengaruh terhadap dedikasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. dedikasi tinggi serta loyalitas yang kuat dari karyawan akan menimbulkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Oei (2010:244) berpendapat karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan terlihat dari prestasi kerjanya. Hal ini dibuktikan dengan keinginan yang kuat dari karyawan untuk terlibat dalam kegiatan organisasi. Keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi mencerminkan dedikasi karyawan dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

Robbins dan Judge (alih bahasa Diana Angelica dkk., 2008:92) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Keterlibatan kerja yang tinggi merupakan berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus sedangkan komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Sementara Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (alih bahasa David Wijaya, 2011:20) mengemukakan komitmen organisasi adalah

tingkat sampai di mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya sendiri dengan organisasi dan berkemauan melakukan upaya keras demi kepentingan organisasi itu.

Dari beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasi antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi.

a. Teori - Teori *Organizational Commitment*

Sumber daya manusia dalam organisasi atau yang kita kenal dengan karyawan, perlu memiliki komitmen terhadap organisasi yang kuat. Sejauh mana keterlibatan kerja karyawan dalam organisasi dapat diukur dari seberapa besar komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Terdapat tiga indikator dalam mengukur komitmen organisasi karyawan (Kaswan, 2012:294), sebagai berikut:

- 1) Rasa memiliki (*a sense of belonging*)
- 2) Rasa bergairah terhadap pekerjaannya
- 3) Kepemilikan terhadap organisasi (*ownership*)

Karyawan dapat memiliki berbagai sikap, tetapi dalam penelitian ini berfokus pada sikap karyawan sebagai anggota organisasi. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan ini membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek dari lingkungan kerjanya. Indikator-indikator komitmen organisasi yang dapat dilihat pada karyawan (Mangkuprawira, 2011:247) adalah :

- 1) Komitmen karyawan untuk membantu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.
- 2) Melaksanakan pekerjaan dengan prosedur kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.
- 3) Memiliki komitmen dalam mengembangkan mutu sumber daya karyawan yang bersangkutan dan mutu produk.
- 4) Berkomitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.
- 5) Komitmen karyawan untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

b. Klasifikasi *Organizational Commitment*

Dalam mengukur tingkat komitmen karyawan terhadap organisasinya terdapat tiga komponen dasar dalam komitmen

organisasi (Robbins dan Judge alih bahasa Diana Angelica dkk., 2008:101), yaitu:

1) *Affective Organizational Commitment (AOC)*

Affective organizational commitment atau komitmen afektif adalah bagian komitmen organisasi yang lebih menekankan pada sejauh mana karyawan mengenal dan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen afektif merupakan tingkat dimana individu terkait secara psikologis terhadap organisasi melalui perasaan loyal, kasih sayang dan memiliki perasaan cinta terhadap organisasi.

2) *Continuance Organizational Commitment (COC)*

Continuance Organizational Commitment atau sering juga disebut komitmen kontinyu/rasional merupakan bagian komitmen organisasi dimana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional mengenai keuntungan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta pada organisasi karena karyawan menghargai besarnya biaya yang dikorbankan seandainya ia meninggalkan organisasi.

3) *Normative Organizational Commitment (NOC)*

Normative Organizational Commitment atau komitmen *normatif* adalah satu bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan bertahan dalam organisasi karena adanya ikatan emosional terhadap organisasi. Komitmen *normatif* merupakan refleksi dari perasaan wajib karyawan untuk tetap bertahan di organisasi.

Anggota *perusahaan* yang loyalitas dan kesetiiaannya tinggi terhadap perusahaan akan mempunyai keinginan yang tinggi terhadap perusahaan dan membuat perusahaan menjadi sukses. Makin kuat pengenalan dan keterlibatan individu dengan organisasi akan mempunyai komitmen yang tinggi. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau pengunduran diri. .

Persepsi karyawan terhadap alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan *menciptakan* tingkat keluar masuk karyawan karena individu memilih keluar dari organisasi dengan harapan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain (Robbins

dan Judge alih bahasa Diana Angelica dkk., 2008:109). Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan hal tersebut akan menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pada prinsipnya seorang karyawan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya tergantung pada kuatnya motif yang mempengaruhinya. Karyawan adalah manusia dan manusia adalah *makhluk* yang memiliki kebutuhan yang sangat banyak. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi akan mempunyai keinginan untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi.

Komitmen organisasi ditunjukkan oleh karyawan melalui keinginannya untuk dapat berprestasi di organisasi. Organisasi perlu menjaga komitmen karyawan dengan memberikan penghargaan berupa penghargaan dan kesempatan promosi. Pemberian penghargaan dan kesempatan promosi dapat mendorong keinginan karyawan untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi serta menjadi motif bagi

karyawan untuk mengarahkan arah dalam menyalurkan intensitas upayanya melalui ketekunan dalam bekerja. Dengan terpenuhinya motif karyawan dalam mencapai prestasi kerja maka komitmen organisasi karyawan akan meningkat.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

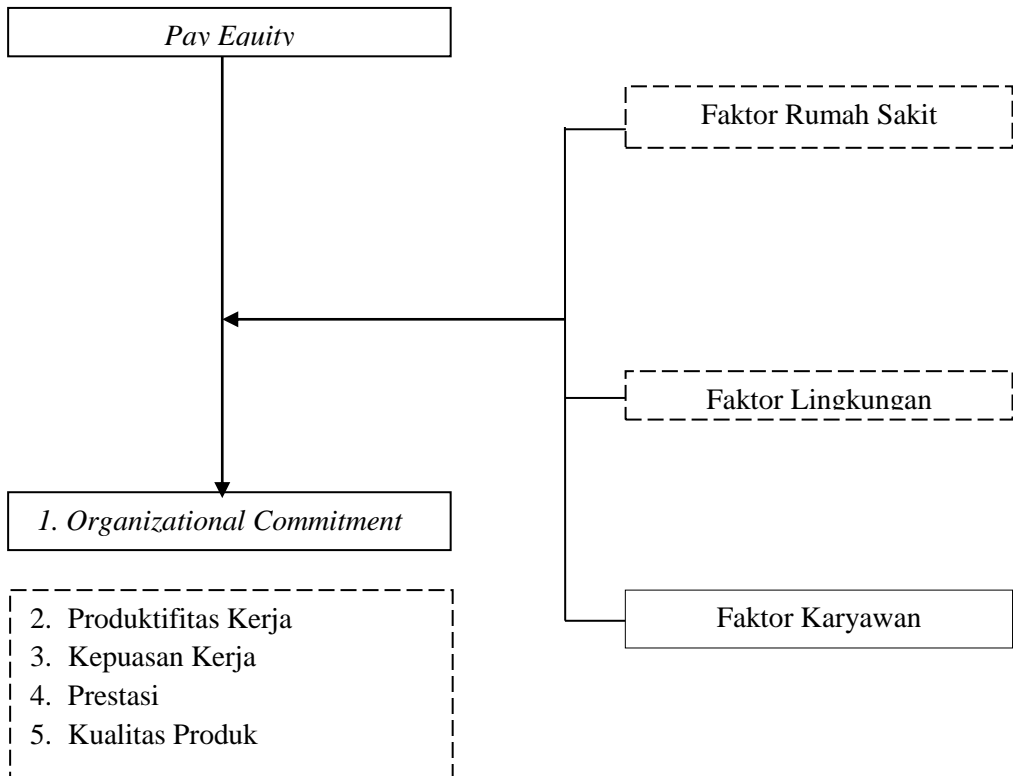
NO	NAMA	TAHUN	JUDUL	HASIL	PERBEDAAN DENGAN PENULIS
1	Rita Andini	2006	Analisis Pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i> di Rumah Sakit Roemanni Muhammadiyah Semarang	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan gaji berpengaruh negatif terhadap turnover • Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi • Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover • Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap turnover 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen yang digunakan dalam penelitian adalah kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah <i>turnover intention</i> • Indikator komitmen organisasi yang

					digunakan dalam penelitian adalah loyalitas terhadap organisasi, kesetiaan terhadap organisasi dan kesesuaian tujuan.
2	Fauziah Noordin Safiah Omar Syakirarohan Sehan Shukriah Idrus	2010	Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen kontinuan tidak memiliki korelasi dengan desain organisasi, kerja tim, dan pengambilan keputusan., • komitmen normatif tidak berkorelasi dengan pengambilan keputusan iklim organisasi. • Semua variabel lain menunjukkan korelasi positif yang signifikan di antara 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini bertujuan untuk mencari korelasi • Instrumen komitmen organisasi yang digunakan berbeda

				keduanya.	
3	Nuzulul Kusuma Putri	2010	Analisis Pengaruh Pay Equity Sistem remunerasi terhadap <i>Organizational Commitment</i> Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan bayaran menunjukkan bahwa mayoritas responden telah merasakan keadilan dalam sistem remunerasi • Komitmen Organisasi mayoritas responden dalam kategori tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • instrumen <i>pay equity</i> menggunakan kuesioner yang dibagi berdasarkan <i>internal equity, eksternal equity, dan individual equity.</i>
4	Neha Kumari dan Nishat Afroz 2	2013	<i>The impact of organizational justice on organizational commitment and creative behaviour among thermal power Industrial employees</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi • Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku kerja individu • Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kreatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Indikator yang digunakan dalam keadilan organisasi dan komitmen organisasi sama dengan yang digunakan penulis, hanya saja penulis tidak meneliti pengaruh masing – masing indikator dari

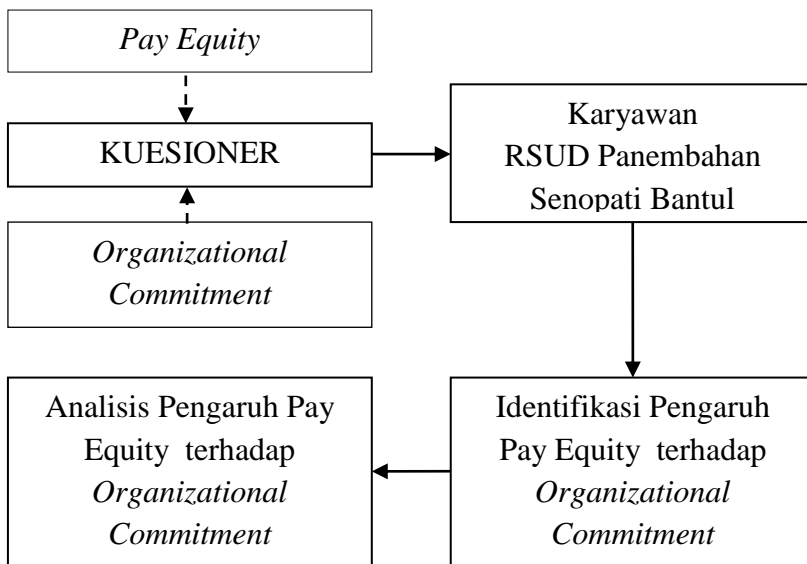
				karyawan.	keadilan organisasi dan komitmen organisasi • Variabel dependen terdiri dari komitmen organisasi dan perilaku kreatif
--	--	--	--	-----------	--

C. Kerangka Teori



Gambar 1. Kerangka Teori

D. Kerangka Konsep



Gambar 2. Kerangka Konsep

E. Hipotesis

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007) menjelaskan bahwa keadilan organisasi berpengaruh pada komitmen organisasi, keinginan menetap pada organisasi, kewarganegaraan pada organisasi, rasa percaya terhadap supervisor, kepuasan dengan hasil keputusan, usaha kerja dan kinerja

Bakhshi, Kumar, dan Rani (2009) menyatakan bahwa keadilan distributif berkorelasi positif dengan komitmen organisasional dan keadilan prosedural berkorelasi positif dengan komitmen organisasional.

Kamile Demi (2016) menjelaskan bahwa keadilan distributif berkorelasi positif dengan komitmen organisasional dan Keadilan prosedural berkorelasi positif dengan komitmen organisasional.

Dari teori – teori dan bukti empiris diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

Ha: Terdapat pengaruh positif antara *pay equity* sistem pembagian jasa pelayanan tidak langsung terhadap *organizational commitment* karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Panembahan Senopati Bantul

F. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan persamaan umum regresi linier

sederhana yaitu : $Y = a + bX + e$

Dimana :

- Y : Variabel dependen (*organizational commitment*)
- a : Harga Y ketika harga X = 0 (konstan)
- b : Koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan independen. Bila (+) arah garis naik, dan bila (-) maka arah garis turun.
- X : Variabel independen (*pay equity*)
- e : *error*