

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kinerja**

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

Kinerja (*performance*) mengacu pada sebuah pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013).

Menurut Simamora (2008) Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

## **2. Indikator Kinerja**

Dimensi atau indikator kinerja menurut Miner (1998) dalam Sudarmanto (2015) mengemukakan 4 dimensi yang dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja yaitu :

1. Kualitas yaitu ; tingkat kesalahan, kerusakan, dan kecermatan.
2. Kuantitas yaitu ; jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu ; tingkat ketidakhadiran.
4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Menurut Mangkunegara (2013) mengemukakan ada beberapa indikator dari kinerja :

1. Kualitas kerja yaitu seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya.
2. Kuantitas kerja yaitu seberapa lama karyawan melakukan pekerjaannya dalam satu harinya.
3. Pelaksanaan tugas yaitu seberapa jauh karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan akurat atau tanpa kesalahan.
4. Tanggung jawab atas pekerjaan yaitu kesadaran akan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Dimensi atau indikator sangat diperlukan dalam karena memiliki manfaat bagi banyak pihak. Ada beberapa kriteria kinerja karyawan dari beberapa ahli, yaitu ;

Menurut Gomez (2001) dalam Sudarmanto (2015) mengukur kinerja karyawan terkait dengan alat pengukuran kinerja yang digunakan. Secara garis besar ada dua yaitu;

- a. Tipe penilaian yang dipersyaratkan; dengan penilaian relatif dan absolut. Penilaian relatif merupakan model penilaian dengan membandingkan kinerja seseorang dengan orang lain dalam jabatan yang sama. Model penilaian ini akan menghasilkan peringkat kinerja antar karyawan dalam kelompok pekerjaan. Model penilaian absolut merupakan penilaian dengan menggunakan standar penilaian kinerja tertentu.
- b. Fokus pengukuran kinerja dengan 3 model yaitu : penilaian kinerja berfokus sifat (*trait*), berfokus perilaku dan berfokus hasil.

### **3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya menurut Mangkunegara (2013) ada 2 faktor yaitu ;

1. Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki (IQ 110 -120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu di tempatkan

pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap seorang karyawan harus memiliki sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi) artinya seorang karyawan harus siap mental maupun secara fisik memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### **4. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan apakah karyawan mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya atau sebaliknya. Kinerja memfokuskan perhatiannya pada prestasi kerja karyawan dan objek pembahasannya sama yaitu prestasi kerja karyawan. Program manajemen kerja mempunyai ruang lingkup yang besar dan menjamah semua elemen yang didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan benar akan menguntungkan perusahaan karena

adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik perusahaan (Veitzhal, 2009 dalam Intan Retno Edy, 2013).

#### **A. Kepuasan Kompensasi**

Kompensasi merupakan “istilah luas berkaitan dengan imbalan-imbalan financial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi” (Simamora, 2004). Kompensasi akan mempunyai arti berbeda bagi orang yang berbeda. Kompensasi dasar diperlukan untuk mempertahankan karyawan dengan standar hidup yang layak. Akan tetapi kompensasi juga menyediakan suatu pengukuran berwujud mengenai nilai individu bagi organisasi. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Tanpa adanya pemberian kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak akan dapat berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya akan dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya akan memuaskan kebutuhan fisik melainkan adanya juga pengakuan dan rasa dalam mencapai sesuatu. Berbagai jenis kebutuhan manusia dapat dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk diantaranya

keinginan untuk mendapatkan upah atau gaji yang layak (Ranupandjoyo dan Rusman, 1983).

Henry Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi yang baik yaitu sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan-karyawannya. Sistem kompensasi juga hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan. Memastikan perlakuan adil terhadap karyawan dalam hal kompensasi yang telah mampu menciptakan kondisi seperti di atas maka karyawan akan dengan senang hati memenuhi permintaan dari pihak manajemen untuk bekerja secara optimal.

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.

## **B. Kompensasi**

### **1. Pengertian Kompensasi**

Istilah kompensasi mengacu kepada semua bentuk balas jasa uang dan semua barang atau komoditas yang digunakan sebagai balas jasa uang kepada karyawan (Daft, 2000). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2003). Kompensasi dibedakan menjadi

dua, yaitu : Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah dan insentif dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti dan penghargaan.

Menurut Mutiara Pangabean dalam Subekhi (2012) kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbal balik dari diperkerjanya karyawan itu.

Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat (Yani, 2012). Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan promosi ke posisi yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntungan yang lebih tinggi). Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

## 2. Tujuan Kompensasi

Hasibuan (2003) memberikan beberapa dari tujuan kompensasi, yaitu:

### a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

### b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoisnya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

### c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

### d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

### e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan Undang-Undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Sedangkan menurut Handoko (2001) tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Memperoleh personalia yang qualified
- b. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang
- c. Menjamin keadilan
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan
- e. Mengendalikan biaya-biaya
- f. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Dari pengertian diatas terlihat bahwa kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, dan sebagai faktor penarik serta pendorong seorang menjadi

karyawan yang sukses. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/perusahaan.

### **3. Sistem Dan Kebijakan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2003) sistem dan kebijaksanaan kompensasi terdiri atas:

#### **1. Sistem kompensasi**

Sistem pembayaran kompensasi yang umumnya diterapkan adalah:

##### **a. Sistem Waktu**

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standart waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

##### **b. Sistem Hasil**

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, Meter, Liter dan Kilogram. Kebaikan sistem

hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasanya atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

2. Kebijakan Kompensasi

Kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, susunan, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan,

konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan Undang-Undang perburuhan. Dengan kebijakan ini, diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

### 3. Waktu Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan turn over karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijaksanaan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman dari pada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

### 4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut (Hasibuan, 2003):

#### a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil.

Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

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

Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktifitas Kerja Karyawan

Jika produktifitas kerja karyawan baik dan layak dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya

Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi

karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah semakin kecil.

g. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi/gaji yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan Pengalaman Karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasa akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi

perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur.

j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (financial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakan. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaan) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

### **C. Keadilan Distributif Kompensasi**

Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah seperti penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus telah mengalami perubahan karena faktor misi dan misi prosedur yang diperbaharui. Menurut Yamagishi (dikutip oleh Faturochman, 2002), keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. Keadilan distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran.

Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap

kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan. Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah seperti penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus telah mengalami perubahan karena faktor misi dan misi prosedur yang diperbaharui.

Keadilan distributif perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai. Selain reward yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap perusahaan sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan perusahaan, atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan (Robbins, 1998).

Kebanyakan pengaturan dalam organisasi berupa kesepakatan maupun kontrak yang tertulis maupun tidak tertulis tentang pertukaran hubungan antara atasan (*employer*) dengan pekerja (*employee*).

*Distributif Justice* (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan reward pada anggota perusahaan. Karyawan menginvestasikan sesuatu kedalam organisasi/perusahaan (misalnya : usaha, keahlian dan kesetiaan) dan perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan atas investasi tersebut. Cara lain untuk menyatakan hal ini adalah bahwa perusahaan mendistribusikan penghargaan kepada para karyawannya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan. Para karyawan membentuk opini yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak. Perhatian mengenai keadilan distributif dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota perusahaan.

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

Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (*Procedural Justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Dalam psikologi Industri dan Organisasi, kemampuan untuk menantang suatu proses atau pendapat dilabelkan dengan hak “suara” (Folger, 1997 & Cropanzo, 1998). Konsep hak berarti bahwa individu-individu memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi suatu proses atau pendapat. Schumunke,

Ambrose, dan Cropanzo (2000) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan dengan tingkat sentralisasi yang tinggi lebih memungkinkan untuk dilihat secara prosedural yang tidak adil daripada perusahaan yang disentralisasikan. Bass (2003) dalam (Folger, 1997 & Cropanzo, 1998) menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan. Ada dua model yang menjelaskan keadilan prosedural, yaitu *self-interest model* dan *group-value model*.

#### 1. *Self-Interest Model*

Model ini berdasarkan prinsip egosentris yang dialami oleh karyawan, terkait dengan situasi yang dihasilkan dengan keinginan untuk mengontrol maupun mempengaruhi prosedur yang diberlakukan dalam organisasi kerjanya. Tujuan tindakan tersebut ialah memaksimalkan hasil-hasil yang diinginkan sehingga kepentingan-kepentingan pribadi terpenuhi. Dalam model ini, terdapat istilah kontrol terhadap keputusan.

Kontrol terhadap keputusan mengacu pada derajat kemampuan karyawan untuk mengontrol keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi. Karyawan berkeinginan untuk mendapatkan hasil-hasil yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya sehingga merasa perlu untuk mengontrol keputusan yang dibuat oleh organisasi tempatnya bekerja. Persepsi diperlakukan secara adil tercipta ketika karyawan

dilibatkan secara aktif dalam proses maupun aktivitas pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan ini berkaitan dengan berbagai macam kebijakan perusahaan, misalnya sistem penggajian, sistem penimbangan karya, maupun pengembangan organisasi. Pelibatan karyawan secara aktif dapat menimbulkan dampak-dampak negatif, misalnya tercapainya tujuan organisasi, menghindari ketidakpuasan di tempat kerja, meredakan konflik peran, maupun ambiguitas peran (Bass, 2003) dalam (Folger, 1997 & Cropanzo, 1998).

## 2. *Group-Value Model*

Model ini berpangkal pada perasaan ketidaknyamanan dengan kelompok kerja karena kepentingan-kepentingan pribadi seorang karyawan merasa terancam. Karyawan ini menyadari bahwa kemelekatan antar kelompok perlu dipertahankan untuk melindungi konflik. Model seperti ini diperlukan ketika pengambilan keputusan ingin diterima oleh kelompok karena memikirkan kebutuhan kelompok dibandingkan pribadi maupun golongan (Bass, 2003) dalam (Folger, 1997 & Cropanzo, 1998).

Leventhal (dalam Colquitt, 2001; Colquitt dkk, 2001; Lind & Tyler, 1988; yang dikutip Faturocman, 2002) mengidentifikasi enam aturan pokok dalam keadilan prosedural. Bila setiap aturan ini dapat dipenuhi, suatu prosedur dapat dikatakan adil. Enam aturan yang dimaksud adalah: (1) Konsistensi. Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap

orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama. (2) Minimalisasi bias. Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan, harus dihindarkan. (3) Informasi yang akurat. Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan lengkap. (4) Dapat diperbaiki. Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul. (5) Representatif. Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-subkelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka. (6) Etis, prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal diatas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

Leventhal (dalam Lind & Tyler, 1988 dikutip Faturochman, 2002) juga menyatakan perlunya komponen untuk menegakkan dan menjaga

keadilan prosedural. Komponen- komponen tersebut adalah sebagai berikut: (1) Ada agen yang berfungsi mengumpulkan informasi dan membuat keputusan. Agen ini adalah pihak-pihak yang terlibat dalam suatu prosedur sehingga klaim-klaim yang berkaitan dengannya jelas arahnya. (2) Ada aturan yang jelas dan kriteria yang baku. Hal ini dimaksudkan sebagai standar dalam melakukan evaluasi. (3) Ada tindakan nyata untukl mengumpulkan dan menayangkan informasi. Tanpa aktivitas ini maka penilaian keadilan akan sulit dilakukan. (4) Ada struktur dan hierarki keputusan. Dengan prosedur yang sama akan ditelorkan beberapa hasil dan keputusan. Kedudukan hasil dan keputusan ini harus diatur posisinya sehingga secara sistematis peran masing-masing menjadi jelas. Keputusan yang posisinya lebih tinggi tidak bisa dibatalkan oleh keputusan yang posisinya lebih rendah. (5) Keputusan yang dibuat selalu disampaikan secara terbuka kepada semua pihak yang bersangkutan. Hal ini merupakan upaya untuk menjaga netralitas dan minimalisasi bias. (6) Prosedur selalu dijaga agar tetap standar melalui pengawasan dan pemberian sanksi bila ada penyimpangan. Ada mekanisme untuk mengubah prosedur bila prosedur yang diterapkan ternyata tidak bisa berjalan sesuai dengan ketentuan.

## **1. Kerangka Konsep dan Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan uraian diatas maka, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

### **A. Pengaruh Keadilan distributif kompensasi terhadap kepuasan kompensasi karyawan**

Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah seperti penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus telah mengalami perubahan karena faktor misi dan misi prosedur yang diperbaharui. Menurut Yamagishi (dikutip oleh Faturachman, 2002), keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. Keadilan distributif yang dimaksudkan disini tidak hanya berasosiasi dengan pemberian saja tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan dan pertukaran. Dengan memberikan keadilan distributif kompensasi dengan baik serta pemberian kompensasi sesuai dengan apa yang diberikan karyawan kepada perusahaan dan karyawan merasa puas atas kompensasi yang diterimanya, hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan.

Secara empiris dari beberapa penelitian telah menjelaskan bahwa keadilan distributif dapat berdampak positif pada beberapa outcomes seperti kepuasan dan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian:

1. Edy, I.R. (2013). Analisis Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Kinerja yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di Rsud Kraton Kabupaten Pekalongan, Vol. 4, No. 1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Adawiyah.Kurniatul, Tjahjono,H.K, & Fauziah, 2016. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif Karyawan JNE Banten Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Vol 7 No 2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Keadilan distributif kompensasi berpengaruh secara positif pada kepuasan kerja karyawan JNE Banten.
3. Pitri E.J, 2016. Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kaur. Hasil penelitian menunjukan bahwa Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja.
4. Setiawan.Dedi & Palupi.Majang, 2016. Pengaruh Keadilan Kompensasi Pada Kepuasan Kerja Karyawan di Bank Perkreditan Rakyat. Vol.7 No.1. Hasil penelitian menunjukan

bahwa keadilan distributif berpengaruh positif pada kepuasan kompensasi.

5. Atmojo, S.T & Tjahjono, H.K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit. Vol 7 No. 1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif tunjangan kinerja berpengaruh positif pada kompensasi.
6. Hidayat R.M, Tjahjono H.K, Fauziyah, 2017, Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai, Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi, Vol. 8 No. 1. Hasil penelitian Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan.

**H1:Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif pada Kepuasan kompensasi karyawan.**

## **B. Pengaruh Keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan**

Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah seperti penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan misi prosedur yang diperbaharui. Menurut Yamagishi (dikutip oleh Faturochman, 2002), keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk

distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. Keadilan distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan dan pertukaran. Dengan memberikan Keadilan distributif kompensasi dengan baik dan karyawan merasa puas atas kompensasi yang diterima. Hal ini memiliki arti semakin tinggi keadilan distributif kompensasi yang maka kinerja karyawan akan semakin baik.

Secara empiris dari beberapa penelitian telah menjelaskan bahwa keadilan distributif dapat berdampak positif pada beberapa outcomes seperti kepuasan dan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian:

1. Oktaviani.Rani, 2014. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang. Keadilan distributif Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja.
2. Edy, I.R. (2013). Analisis Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Kinerja yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di Rsud Kraton Kabupaten Pekalongan, Vol. 4, No. 1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

3. Atmojo, S.T & Tjahjono, H.K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit. Vol 7 No. 1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif kompensasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja.
4. Hidayat R.M, Tjahjono H.K, Fauziah, 2017, Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai, Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi, Vol. 8 No. 1. Hasil penelitian Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan.

**H2: Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan**

### **C. Pengaruh Keadilan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kompensasi karyawan**

Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (*Procedural Justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Dalam psikologi Industri dan Organisasi, kemampuan untuk menantang suatu proses atau pendapat dilabelkan dengan hak “suara” (Folger, 1997; Folger & Cropanzo, 1998). Dengan memberikan keadilan prosedural

kompensasi dengan baik serta prosedur kompensasi di aplikasikan secara konsisten dan tidak diskriminatif ataupun prosedural kompensasi tidak mengandung unsur bias dan karyawan merasa puas atas prosedur yang diterapkan oleh perusahaan hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Secara empiris dari beberapa penelitian telah menjelaskan bahwa keadilan prosedural dapat berdampak positif pada beberapa outcomes seperti kepuasan dan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian:

1. Dwi Penny Hasmarini & Ahyar Yuniawan, 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal bisnis strategi*, Vol 17 No 1. Dimana penelitian ini menyatakan keadilan prosedural memberi pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Palupi. M, Tjahjono, H.K & Nuri. R, 2014. Pengaruh Keadilan Distributif Karir dan Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (Diy) Dengan Kepuasan Karir Sebagai Variabel Pemeditasian, *Jurnal Universitas Paramadina* Vol. 11 No. 2. penelitian ini menyatakan bahwa Keadilan prosedural karir berpengaruh positif terhadap kepuasan karir.
3. Edy, I.R. (2013). Analisis Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap

Kinerja yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di Rsud Kraton Kabupaten Pekalongan, Vol. IV, No. 1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

**H3: Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif pada Kepuasan kerja karyawan**

#### **D. Pengaruh Keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan**

Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (Procedural Justice) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Dalam psikologi Industri dan Organisasi, kemampuan untuk menantang suatu proses atau pendapat dilabelkan dengan hak “suara” (Folger, 1997; Folger & Cropanzo, 1998). Dengan memberikan keadilan prosedural kompensasi dengan baik serta prosedur kompensasi di aplikasikan secara konsisten dan tidak diskriminatif ataupun prosedural kompensasi tidak mengandung unsur bias dan karyawan merasa puas kompensasi yang diterima maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Secara empiris, sejumlah penelitian telah menjelaskan bahwa keadilan prosedural dapat berdampak positif pada beberapa outcomes seperti kepuasan dan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian:

1. Hardiyuda, R, 2016. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi, Keadilan Prosedural Kompensasi dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Sekolah Tinggi Multi Media Yogyakarta. *Program Pascasarjana*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Penelitian ini menyatakan bahwa Terdapat pengaruh positif signifikan dari keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. Atmojo, S.T & Tjahjono, H.K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit. Vol 7 No. 1. Penelitian ini menyatakan bahwa keadilan prosedural kompensasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja paramedis di rumah sakit.
3. Edy, I.R. (2013). Analisis Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Kinerja yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di Rsud Kraton Kabupaten Pekalongan, Vol. 4, No. 1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

#### **H4: Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan**

#### **E. Pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2003). Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu : Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah dan insentif dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti dan penghargaan. Tanpa adanya kompensasi, kebutuhan-keburuhan lanjutan tidak dapat berfungsi sesuai dengan kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang 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. Apabila karyawan mencerminkan sikap kepuasan pelaksanaan sistem kompensasi dan tingkat kepuasan atas penghargaan kerja. Hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan.

1. Brahmasari, I.A dan Suprayetno. A, 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International

Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, VOL.10, NO.2, 124-135. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kinerja perusahaan.

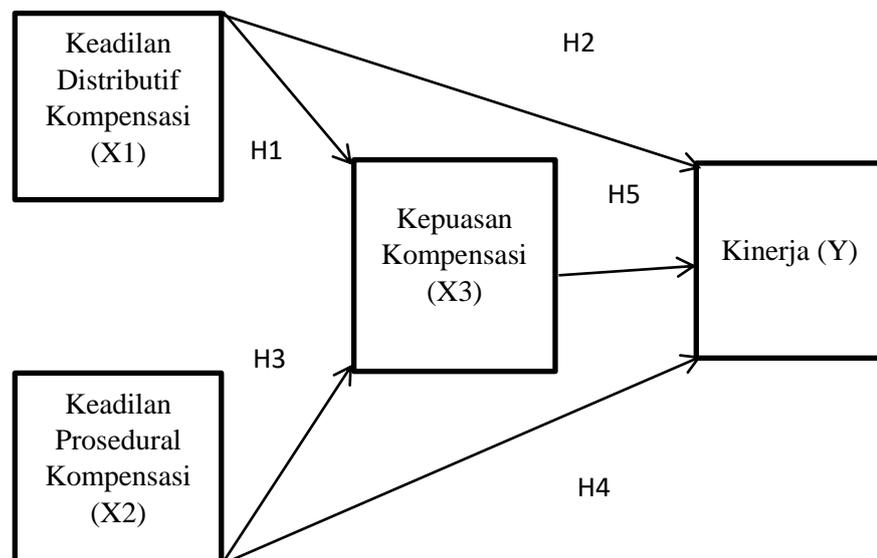
2. Diana Sulianti K. L. Tobing, 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, VOL.11, NO. 1. Penelitian ini menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung pada Kinerja Karyawan.
3. Putra , Hafid .S.D, Nimran. U & Hamid. D, 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi terhadap karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur). Penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Muhajir, Arfan. M, & Basri. H, 2015. Pengaruh Pengalaman Audit, Kepuasan Kerja dan Integritas Terhadap Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (Studi pada Inspektorat Aceh). *Jurnal Magister Akuntansi*. Volume 4, No. 1. Penelitian ini menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

5. Sopar Sihar Imanuel Siagian, 2015, Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Vol. 4, No. 9. Hasil penelitian kepuasan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terhadap PT. Armada International Motor Daihatsu Surabaya.

**H5: Kepuasan kompensasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan**

### Model Penelitian

Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kompensasi dan Kinerja Karyawan.



**Gambar 2.1**

Model Penelitian