

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kompensasi**

Kompensasi adalah semua penghargaan (materi dan non materi) yang diberikan oleh perusahaan atas jasa karyawan yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Kompensasi memiliki beberapa komponen diantaranya kompensasi langsung (upah, gaji); Base pay (per jam, mingguan, bulanan); Insentif (bonus sales atau komisi), dan kompensasi tidak langsung (jaminan keamanan, asuransi kesehatan) (Mello, 2006).

Menurut Wibowo (2007), kompensasi merupakan upah penghargaan atas tenaga dan jasa yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Kompensasi pada dasarnya diberikan untuk berbagai macam tujuan, diantaranya memperoleh SDM yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang ada, memastikan keadilan, penghargaan terhadap perilaku yang

diinginkan, mengendalikan biaya, mengikuti aturan hukum, meningkatkan efisiensi administrasi (Werther dan Davis, 1996).

Pengaturan pemberian kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat mempertahankan, menarik dan memelihara karyawan. Selain itu pemberian kompensasi dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja dan kepuasan kerja (Simamora, 2004). Kompensasi harus bisa menjembatani kesenjangan antara tujuan organisasi dengan aspirasi serta pengharapan karyawan. Oleh karena itu menurut Cascio (1995), agar semuanya dapat berjalan dengan lancar yang harus diperhatikan adalah kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawan, mempertimbangkan adanya keadilan eksternal maupun internal, dan pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu.

### **2.1.2. Keadilan Distributif Kompensasi**

Moorman (1991) membagi keadilan organisasional menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Prinsip distribusi adalah ketetapan yang menjadi pedoman untuk membagi atau mendistribusikan sumber

daya dan kesempatan. Sebagai upaya pemerataan, yang disoroti adalah distribusi yang adil, karena apabila terjadi kesenjangan maka muncul asumsi hal tersebut terjadi akibat distribusi sumber daya yang kurang adil. Oleh karena itu, untuk mengurangi kesenjangan perlu ditetapkan prinsip-prinsip keadilan distributif.

Prinsip-prinsip keadilan distributif menurut Faturochman (2002), setidaknya meliputi kondisi sosial yang ada, nilai-nilai yang dianut, dan tujuan yang hendak dicapai. Kondisi sosial yang ada perlu dicermati dengan seksama agar pemilihan prinsip keadilan distributif yang akan diterapkan dapat benar-benar menyelesaikan masalah kesenjangan yang ada. Demikian pula, tujuan yang hendak dicapai perlu diformulasikan secara tepat sehingga lebih mengena pada sasaran.

Menurut Dyna and Graham (2005) dalam Carlis (2011), keadilan organisasi dapat diketahui dengan mengukur tiga hal, yaitu 1) Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima

dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan. 2) Keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain itu, setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila pelaksanaan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan. 3) Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya. Selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi yang didapatkan dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan.

Dalam konteks kompensasi, keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran/kompensasi dalam sebuah organisasi (Tjahjono,

2008). Selain itu keadilan distributif kompensasi juga harus dihubungkan antara *input* dan *output*, dalam hal ini kompetensi karyawan sebagai *input* dan penghasilan atau upah yang diterima sebagai *output*. Maka kompensasi baik dalam bentuk upah, gaji dan bonus harus memperhatikan prinsip keadilan, karena keadilan merupakan pusat dari sistem kompensasi (Simamora, 2004). Untuk dapat mengetahui keadilan di suatu organisasi dilakukan pengukuran yang berupa indikator-indikator keadilan kompensasi beberapa diantaranya yang diadopsi oleh Thajhono (2008) dari Leventhal (1976) yang kemudian digunakan kembali oleh Colquitt (2001), dengan modifikasi adalah kompensasi yang didapat di tempat kerja menggambarkan usaha yang dilakukan, kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, kompensasi menggambarkan yang telah diberikan pada organisasi, kompensasi sesuai dengan beban kerja, kompensasi sesuai dengan jadwal kerja.

### **2.1.3. Keadilan Prosedural Kompensasi**

Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh

organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi, 2001). 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.

Para peneliti pada awal tahun 1970-an mengklaim bahwa evaluasi keputusan individu tidak hanya dipengaruhi oleh penghargaan apa yang diterima, tetapi juga bagaimana proses penghargaan itu dilakukan (Greenberg, 1990). Berdasarkan ide tersebut kemudian direferensikan sebagai keadilan procedural yaitu keadilan yang didapatkan melalui kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan dalam lingkungan kerja (Greenberg, 1990).

Keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi yang menguntungkan bagi karyawan dan organisasi jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil (Greenberg dan Baron, 2003). Menurut penelitian Tyler dkk dalam Greenberg (1990), keadilan dirasakan

melalui proses atau prosedur, yaitu tidak sekedar membandingkan antara *input* dan *output* tetapi juga prosesnya atau prosedurnya dalam menentukan suatu *outcome*. Kreitner dan Kinicki (2003) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai proses atau prosedur yang digunakan untuk menentukan keputusan dalam organisasi yang mencakup keputusan dalam mengatur kompensasi, status dan promosi.

Keadilan kompensasi memiliki peran yang penting bagi karyawan. Isu pokok yang menyangkut keadilan kompensasi terkait erat dengan pembagian kompensasi dalam persepsi karyawan. Dalam hal ini bukan saja keadilan distributif kompensasi tetapi juga keadilan prosedural kompensasi. Keadilan prosedural kompensasi merupakan persepsi karyawan terhadap mekanisme dan evaluasi pembagian kompensasi dalam organisasi (Tjahjono, 2008). Hal-hal yang harus diperhatikan agar keadilan prosedural kompensasi dapat tercapai yaitu dengan mengupayakan keterlibatan karyawan, selain itu pengaplikasiannya juga harus dilakukan dengan konsisten (tidak diskriminatif) serta tidak mengandung bias (kepentingan

tertentu). Etika dan standar moral juga perlu diperhatikan agar perbedaan bisa selaras sehingga keputusan bersama dapat tercipta (Coquitt, 2001 dalam Tjahjono, 2007).

Minton et al (1994) mengajukan tiga syarat pokok agar keadilan prosedural dapat tercapai. Pertama, proses pengambilan keputusan melibatkan beberapa orang, bukan tunggal. Kedua, para pengambil keputusan memiliki kekuatan yang merata diantara para anggotanya, tidak ada dominasi salah satu pihak (Thompson, 1996). Ketiga, prosedur yang dilakukan harus netral, jujur dan penuh rasa hormat (Tyler, 1994).

Dalam konteks kompensasi, keadilan prosedural kompensasi merupakan evaluasi yang dilakukan oleh individu terhadap distribusi *outcomes* dan keadilan prosedur untuk menentukan *outcomes* tersebut (Tjahjono, 2010). Dengan kata lain keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Pengukuran prosedur kompensasi yang digunakan diadopsi dari Tjahjono (2006) yang diambil dari Colquitt (2001) yaitu kompensasi mengekspresikan

perasaan, kompensasi melibatkan pegawai, dilakukan dengan konsisten, tidak pilih kasih, diberikan berdasarkan informasi yang akurat, sesuai dengan etika dan standar moral, memungkinkan untuk memberikan umpan balik.

#### **2.1.4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu studi yang secara luas dipelajari dan digunakan sebagai konstruk pengukuran dalam penelitian perilaku keorganisasian dan literatur manajemen. Pemahaman tentang konsep kepuasan kerja membantu para peneliti bidang keprilaku untuk memahami efek dari konsep ini yaitu misalnya komitmen organisasional, penilaian kinerja maupun intensitas turnover. Pentingnya pemahaman tentang konsep kepuasan kerja dipertegas oleh Riggio (1990) dalam Cahyono dan Imam, (2001), yang mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja.

Secara teoritis kepuasan kerja meliputi komponen evaluasi dan harapan. Misalnya, Robbins, (2003) mendefinisikan

kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Mirip dengan pernyataan di atas, Baron dan Greenberg (1990) mengatakan bahwa orang akan merespon secara cepat tentang perasaannya baik positif maupun negatif terhadap pekerjaan yang sedang dan sudah dilakukan melalui berbagai macam pandangan maupun sikap yang ditunjukkan sebagai respon atas perasaannya. Menurut Baron dan Greenberg, berbagai macam pandangan dan sikap terhadap pekerjaan tersebut dinamakan kepuasan kerja.

Greenberg dan Baron (2008) bahwa rasa puas dirasakan oleh karyawan karena ia mendapatkan hal-hal positif di tempat kerjanya, seperti dari aspek pekerjaan (a) upah, (b) peluang promosi, sedangkan dari faktor lingkungan kerja seperti (a) kebijaksanaan dan prosedur, dan (b) afiliasi kelompok kerja, dan (c) kondisi kerja. Hal yang berbeda dikemukakan Ivancevich *et al.* (2008) bahwa kepuasan karyawan tidak secara otomatis dapat meningkatkan kepuasan kerja, walaupun ketidakpuasan karyawan cenderung menurunkan kepuasan kerja, lebih sering mangkir dan

menghasilkan kualitas lebih rendah dari pada karyawan yang puas.

Davis dan Newton (1996), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Individu yang bergabung dengan organisasi akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat yang membentuk harapan kerja (Tett & Meyer, 1993). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul berkaitan dengan pekerjaan, sebagai sekumpulan perasaan, maka kepuasan kerja bersifat dinamik.

Mangkunegara (2005) mengemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity – inequity*. *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat

menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan oleh pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil perbandingan *input–outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ketidakseimbangan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity*

(ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau (*comparison person*)).

## 2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Person*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

## 3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Multilment Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya, makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai

tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

#### 4. Teori Pandangan Kelompok ( *Social Reference Theory* )

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

#### 5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penilaian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur, dan akuntan. Masing–masing subjek diminta

menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka, baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

## 6. Teori Pengharapan ( *Expectancy Theory* )

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang menyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Menurut Veithzal (2004) secara teoritis, faktor–faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti keadilan distrtibutif, keadilan prosedural, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor–faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan,
- b. Supervisi,
- c. Organisasi dan manajemen,
- d. Kesempatan untuk maju,
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif,

f. Rekan kerja,

g. Kondisi pekerjaan.

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index (JDI)* faktor penyebab kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Bekerja pada tempat yang tepat,
2. Pembayaran yang sesuai,
3. Organisasi dan manajemen,
4. Supervisi pada pekerjaan yang tepat,
5. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan).

Sedangkan Baron & Greenberg, (1990) mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja yaitu pertama terkait dengan faktor organisasional. Faktor penting yang menentukan kepuasan kerja yaitu tipe sistem ganjaran (*reward system*) yang digunakan oleh organisasi terutama bagaimana gaji dan promosi didistribusikan. Kepuasan dapat meningkat jika

karyawan memandang bahwa sistem ganjaran dilakukan secara adil dan masuk akal. Sebaliknya rasa puas karyawan akan menurun jika mereka memandang bahwa sistem ganjaran yang dilakukan tidak adil dan tidak masuk akal.

Faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu meliputi kebijakan khusus perusahaan. Secara khusus, kepuasan dapat ditingkatkan oleh kebijakan yang memperbolehkan karyawan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang terkait dengan mereka dan memperluas tanggungjawab dan wewenang yang meliputi seluruh organisasi ketimbang pada beberapa orang (Locke & Schweiger, 1979).

Faktor ketiga yaitu kualitas supervisi yang dirasakan (*perceived quality supervision*). Ketika karyawan merasa supervisornya adil dan kompeten, dan yakin bahwa supervisor tersebut membela kepentingan karyawan, kepuasan akan cenderung meningkat. Namun sebaliknya bila karyawan merasa supervisor mereka tidak adil, tidak kompeten, dan mementingkan dirinya sendiri, kepuasan karyawan cenderung menurun (Trempe, Rigny, & Haccoun, 1985). Penilaian kepuasan digunakan

indikator-indikator kepuasan, dalam hal ini digunakan indikator dari Roberts dan Reed (1996) yang diadopsi oleh Tjahjono (2006) yaitu, kepuasan terhadap tempat kerja, kepuasan sistem kompensasi sesuai dengan kontribusi, kepuasan akan sistem-sistem kompensasi, kepuasan terhadap pelaksanaan sistem kompensasi.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan berbagai macam pandangan dan sikap sebagai respon atas perasaannya (Greenberg & Baron, 2003).

#### **2.1.5. Komitmen Afektif**

Komitmen organisasional adalah suatu kondisi psikologis yang mengikat seorang individu pada suatu organisasi yang mencerminkan tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Hal ini berarti sejauh mana karyawan memiliki tujuan organisasi dan merasa bangga menjadi anggota organisasi. Komitmen dapat dipisahkan menjadi dua komponen independen tetapi berkaitan: komitmen afektif (*attitudinal*) dan komitmen kontinuitas (kalkulatif) (Mathieu dan Zajac, 1990).

Menurut Allen dan Meyer (1991) dimensi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

**a. Komitmen Afektif (*affective comitment*).**

Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena memang setuju dengan organisasi tersebut dan memang berkeinginan melakukannya. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (*want to*).

**b. Komitmen Berkelanjutan (*continuence commitment*).**

Konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen anggota karyawan yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus

dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau kerugian yang akan diperoleh jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya. Anggota organisasi dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa membutuhkan organisasi atau perusahaan (*need to*).

**c. Komitmen Normatif (*normative commitment*).**

Komitmen normatif merupakan komitmen anggota organisasi terhadap organisasinya karena kewajibannya untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis, atau dengan kata lain keyakinan yang dimiliki mengenai tanggung jawabnya terhadap organisasi. Tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen ini berkaitan dengan

perasaan anggota organisasi terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena karyawan merasa harus tetap bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Dalam penelitian ini komitmen pegawai RSUD Kraton Kab. Pekalongan terhadap organisasi diukur dengan Komitmen Afektif. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena memang setuju dengan organisasi tersebut dan memang berkeinginan melakukannya. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (*want to*).

Komitmen afektif adalah salah satu jenis sikap dan perilaku positif dari organisasi karena merupakan bentuk ikatan antara karyawan dan organisasi yang didasarkan pada visi dan nilai-nilai. Dalam beberapa penelitian keadilan distributif dan keadilan prosedural sangat penting dalam menjelaskan sikap dan komitmen organisasi. Dari uraian tersebut, maka tepat dan sesuai

bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap peningkatan pada komitmen afektif (Palupi, 2013).

Menurut Mowday et al. (1982 dalam Meyer & Allen, 1991) komitmen afektif terdiri dari beberapa indikator yaitu *personal characteristic, structural characteristic, job-related characteristic, and work experiences*. Indikator-indikator komitmen afektif (Mowday et al., 1982 dalam Meyer & Allen, 1991:69) :

1. *Personal Characteristic* (Karakteristik Pribadi)

Karakteristik personal merupakan karakter pribadi seorang karyawan yang berupa sikap-sikap karyawan yang ditunjukkan kepada suatu organisasi atau perusahaan. Karakteristik pribadi merupakan karakter atau kepribadian yang muncul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa sikap dan perilaku.

2. *Structural Characteristic* (Karakteristik Struktural)

Karakteristik Struktural merupakan karakter atau sikap karyawan terhadap struktur organisasi perusahaan, bagaimana keterlibatan karyawan tersebut kepada perusahaan.

### 3. *Job-related Characteristic* (Karakteristik Pekerjaan Terkait)

Karakteristik pekerjaan terkait yaitu karakter seorang karyawan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri. Tingkat kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya masing-masing juga menentukan tingkat komitmen afektif karyawan.

### 4. *Work Experience* (Pengalaman Kerja)

Pengalaman kerja merupakan seberapa lama karyawan bekerja kepada perusahaan tertentu, yang menunjukkan bahwa karyawan tersebut mempunyai komitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan. Pekerjaan yang tidak hanya dalam satu bidang saja juga dapat menambah pengalaman kerja seorang karyawan.

## **2.2. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis**

### a. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pada penelitian keadilan organisasi, kepuasan kerja merupakan salah satu *outcome* yang paling sering diteliti. Menurut penelitian terdahulu Sweeney & McFarlin,

(1993), dalam Tjahjono (2008) keadilan lebih terkait dengan evaluasi hasil kerja, seperti kepuasan terhadap hasil kerja. Selain itu keadilan distributif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal-hal yang menyangkut tentang pembayaran gaji, status, promosi, masa kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap beberapa *outcome* yaitu salah satunya kepuasan kerja. Uraian tersebut sesuai dengan penelitian Tjahjono (2008) dan Intan Retno Edy (2014) bahwa keadilan distributif maupun prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pengaruh keadilan distributif yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Begley et al (2002). Penelitian Tang dkk (1996) mendukung pernyataan diatas bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui gaji dan promosi. Dalam hal ini maka peneliti memiliki asumsi bahwa karyawan akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi ketika mereka merasa

bahwa pendistribusian imbalan atau kompensasi yang diterima berdasarkan pada prinsip keadilan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut :

H1: Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

b. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut beberapa penelitian, keadilan prosedural telah berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan. Begitu pula menurut penelitian oleh Tjahjono (2008) tentang keadilan organisasi, yaitu keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Tang et al (1996) juga melakukan penelitian tentang keadilan prosedural dengan hasil bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian Pillal et al (2001) yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan

bahwa apabila karyawan merasakan adanya keadilan pada prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi maka perasaan karyawan akan semakin puas atas pekerjaan mereka. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua sebagai berikut :

H2: Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

c. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif

Penilaian keadilan berpengaruh terhadap komitmen afektif, karena asumsi karyawan memerlukan perlakuan adil dari organisasi untuk para karyawan, komitmen afektif akan tinggi jika kepuasan yang diterima karyawan sesuai yang diharapkan karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hasmarini dan Yuniawan (2008), keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Tjahjono, Palupi dan Dirgahayu (2015), keadilan distributif memiliki pengaruh

positif terhadap komitmen dalam setting karyawan kepolisian. Penelitian tentang komitmen afektif juga dilakukan oleh Ramamoorthy dan Flood (2004) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, juga sesuai dengan penelitian Pareke (2003) dengan hasil yang sama.

Kepuasan kerja karyawan tinggi maka komitmen afektif yang dimiliki karyawan meningkat terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Hasil penelitian Luthfi Nawawi (2015) dan I Wayan Wira Sutrisna dan Agoes Ganesha Rahyuda (2014) mendukung pernyataan ini bahwa persepsi karyawan atas keadilan distributif maupun prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan memediasi antara keadilan distributif maupun prosedural dengan komitmen afektif. Dari uraian tersebut berarti bahwa jika karyawan merasa adil terhadap pengalokasian imbalan pada perusahaan, maka mereka akan cenderung setia pada perusahaan karena telah

memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan dan merasa bahwa perusahaan tersebut sesuai dengan nilai dan tujuan mereka. Oleh karena itu diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3: Keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja

d. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif

Pareke menyatakan bahwa komitmen afektif secara signifikan dipengaruhi oleh keadilan distributif namun tidak dipengaruhi oleh keadilan prosedural. Sedangkan menurut Rifai keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja. Sehingga untuk meningkatkan komitmen afektif pegawai maka keadilan distributif dan prosedural harus ditingkatkan yang diikuti oleh upaya peningkatan kepuasan kerja. Menurut Ramamoorthy dan Flood, keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap komitmen afektif. Selain itu Luthfi Nawawi (2015) dan I Wayan Wira Sutrisna dan Agoes Ganesha Rahyuda (2014) menyatakan bahwa persepsi karyawan atas keadilan distributif maupun prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan memediasi antara keadilan distributif maupun prosedural dengan komitmen afektif. Selain itu Pareke (2003) juga menyatakan dalam penelitiannya bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif. Oleh karena itu diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4: Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja

e. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif

Kepuasan kerja yang secara positif berpengaruh pada keadilan juga secara positif berpengaruh terhadap komitmen. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Tjahjono, Palupi dan Dirgahayu (2015) dan penelitian Tjahjono, Palupi dan

Yuasmara (2015) bahwa semakin tinggi derajat komitmen seseorang, maka semakin tinggi kemungkinan mereka mengekspresikan tingkat kepuasan kerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Hasmarini dan Yuniawan (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Ini artinya bahwa karyawan yang merasa puas pada pekerjaan mereka lebih memilih untuk tetap tinggal pada perusahaan karena merasa nilai dan tujuan mereka sesuai dengan perusahaan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Cetin (2006) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis berikut ini:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif

### **2.3. Hasil Penelitian Terdahulu**

Setelah peneliti melakukan kajian literatur penelitian terdahulu tentang Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural,

Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif maka berikut ini adalah penelitian terdahulu yang dijadikan acuan:

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	<p><b>Heru Kurnianto Tjahjono (2008)</b></p> <p><i>Justice in Salary Structure: The Justice Influence toward Employees Satisfaction</i></p>	<p><i>Justice in Salary And Employees Satisfaction</i></p>	<p>H 1 menunjukkan bahwa keadilan distributif gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. (dalam hal ini kepuasan adalah dalah hal struktur gaji yang diterima karyawan). Hal yang sama pada H2 menunjukkan pengaruh positif pada keadilan prosedural gaji terhadap kepuasan karyawan</p>
2.	<p><b>I Wayan Wira Sutrisna dan Agoes Ganesha Rahyuda (2014).</b></p> <p><b>Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Paramedis di Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar</b></p>	<p>Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>• keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>• kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi hubungan pengaruh antara keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap komitmen organisasi</li> </ul>

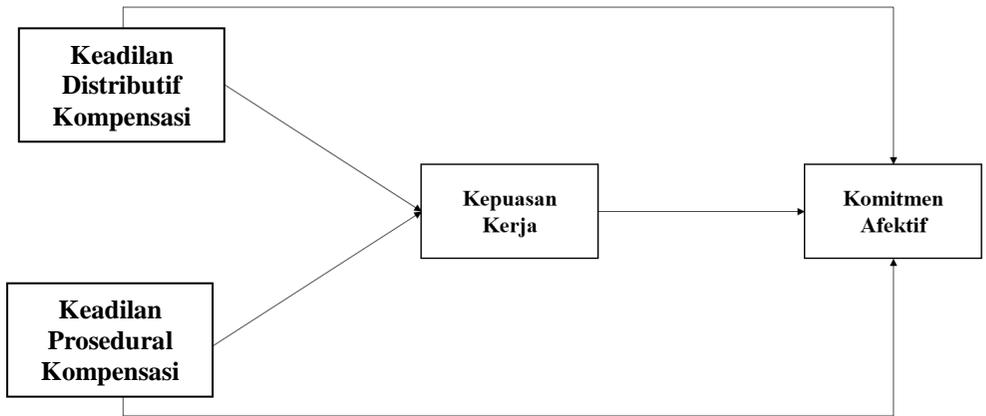
3.	<p><b>Wilujeng Rahayu (2012).</b></p> <p><b>Persepsi keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja</b></p>	<p>Keadilan Kompensasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persepsi kompensasi keadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>• Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pemerintah.</li> </ul>
4.	<p><b>R. Philipus Lewis (2013).</b></p> <p><b>Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional kompensasi dan Komitmen karyawan</b></p>	<p>Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional kompensasi dan Komitmen karyawan</p>	<p>Keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Sementara itu, keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan pada komitmen karyawan</p>
5.	<p><b>Dawn Renee Royal (2009)</b></p> <p><i>Nurses' perception of organizational justice, commitment, and job satisfaction in the workplace</i></p>	<p>Keadilan distributif Kepuasan kerja Komitmen afektif</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan sangat signifikan antara keadilan distributif, komitmen dan kepuasan kerja. Komitmen afektif dan kepuasan kerja berhubungan positif terhadap masa kerja karyawan. Hasil penelitian memungkinkan membeikan informasi kepada pimpinan terhadap persepsi perawat terhadap keadilan organisasi, komitmen dan kepuasan kerja dalam profesi keperawatan</p>

6.	<p><b>Dwi Penny Hasmarini dan Ahyar Yuniawan (2008)</b></p> <p><b>Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif</b></p>	<p>Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif</p>	<p>Hasil yang didapat secara parsial dari masing-masing jalur yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian kepuasan kerja mempengaruhi komitmen afektif secara positif dan signifikan. Ini berarti baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja. Untuk pengaruh langsung hanya keadilan distributif yang mempengaruhi komitmen afektif secara positif dan signifikan, sedangkan keadilan prosedural hanya memberi pengaruh positif ke komitmen afektif akan tetapi tidak signifikan.</p>
7.	<p><b>Luthfi Irawan (2015).</b></p> <p><b>Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi</b></p>	<p>Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja</p>	<p>Kepuasan Kerja sangat berperan penting dalam memperkuat Komitmen Afektif yang dimiliki karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika Kepuasan Kerja Karyawan tinggi maka Komitmen Afektif yang dimiliki karyawan meningkat terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Dapat dilihat Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural positif signifikan mempengaruhi Komitmen Afektif Karyawan, keberadaan dua variabel tersebut penting dalam membentuk Kepuasan Kerja.</p>

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian ini yang menjadi variabel dependennya adalah komitmen afektif karyawan sedangkan dalam penelitian Tjahjono variabel dependennya adalah kepuasan karyawan. Selain itu perbedaan juga pada metode analisisnya, jika dalam penelitian ini menggunakan AMOS dengan jumlah populasi sebanyak  $\pm 600$  orang. Sampel penelitian sebanyak 200 orang menggunakan metode *convenience sampling*, sedangkan dalam penelitian Tjahjono menggunakan regresi berganda dengan metode pengambilan sampel *random sampling*.

#### **2.4. Model Penelitian**

Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, selanjutnya dibentuk kerangka pemikiran teoritis yang akan digunakan sebagai acuan untuk pemecahan masalah. Kerangka pemikiran teoritis yang dibangun ditampilkan dalam gambar sebagai berikut :



**Gambar 2.1.**  
**Model Penelitian**