

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Persepsi Keadilan

###### a. Pengertian Keadilan

Konsep tentang keadilan yang dikemukakan oleh Chonco *et al* (1999) dalam Maryanto (2006), menyatakan bahwa seseorang akan melihat orang lain dalam lingkungan sosial, dan membandingkan antara masukan dan hasil yang didapatnya dengan masukan dan hasil orang lain. Apa bila hasilnya sama atau hampir sama berarti ada keadilan.

Konsep tentang keadilan organisasi yang dikemukakan oleh Dubinsky (1999) dalam Maryanto (2006), yang didefinisikan menjadi tujuh dimensi yaitu:

###### 1) Aturan Pembayaran (*pay rules*)

Dimensi ini menilai bahwa seseorang dibayar secara relatif adil dibandingkan dengan karyawan-karyawan lain yang gajinya mengalami kenaikan dan promosi jabatannya diatur dengan baik. Pengaturan pembayaran (yang berlaku dalam pekerjaan yang berbeda-beda) dalam organisasi merupakan struktur pembayaran internal Dubinsky (1999) dalam Maryanto (2006), jika struktur penghargaan mencerminkan perbedaan tugas pekerjaan (*job task*) dan tanggung jawab, berarti norma suatu keadilan itu ada.

## 2) Tingkatan Pembayaran (*pay level*)

Tingkatan pembayaran ini merupakan keadilan yang dirasakan bahwa gaji yang dibayarkan relatif adil dibandingkan dengan gaji pegawai lain di luar perusahaan. Levy *et al* (1999) dalam Maryanto (2006), menyatakan bahwa pekerja sering membuat perbandingan gaji antara organisasi, memperhatikan pembayaran yang diterimanya dan sistem norma pembayaran yang adil dalam berbagai tingkatan pekerjaan.

## 3) Administarasi pembayaran (*pay administrasion*)

Merupakan keadilan yang dirasakan dari supervisor atau atasan dalam mengatur atau menjalankan peraturan untuk meningkatkan gaji dan promosi. Dalam hal ini karyawan membuat perbandingan pembayaran baik dalam organisasi ataupun antar organisasi dan cara yang dilakukan *supervisor* dalam mengatur sistem *reward*.

## 4) Aturan administrasi (*rule administration*)

Aturan administrasi mengacu pada keadilan yang dirasakan dalam memelihara bentuk perilaku umum yang diterima di tempat kerja. Yoder (1970) dalam Levy *et al* (1999) dalam Maryanto (2006), menyatakan bahwa aturan pekerjaan dan tata cara yang dijalankan dapat berpengaruh terhadap moral karyawan sehingga persepsi keadilan yang diberlakukan merupakan aspek yang penting dalam situasi kerja secara keseluruhan.

### 5) *Work place*

*Work place* ini mengacu pada keadilan yang dirasakan dari *supervisor* dalam mempertahankan kerja sama dalam aktivitas pekerjaan dan memberikan teladan. Keadilan ini bisa dirasakan oleh *supervisor* yang memberikan istirahat yang sesuai, mencoba untuk meraih standar pekerjaan dan mencoba agar karyawan menggunakan usaha terbaiknya.

### 6) Tugas yang terdistribusi (*distribution task*)

Tugas yang terdistribusi merupakan keadilan yang dirasakan dari *supervisor* dalam mengalokasikan pekerjaan atau tugas karyawan. Dimensi ini mengukur keadilan yang dirasakan *supervisor* dalam mendistribusikan tugas-tugas pekerjaan pada karyawannya. Dalam menentukan berbagai macam tugas yang diberikan kepada karyawan *supervisor* perlu memperhatikan pengaruh persepsi keadilan.

### 7) Kebebasan ruang gerak (*latitude*)

*Latitude* mengacu pada keadilan yang dirasakan oleh *supervisor* untuk memberikan ruang gerak pada karyawannya dalam perencanaan dan pembuatan keputusan. Pemberian berbagai macam keleluasaan pekerjaan pada karyawan mungkin dapat membuat persepsi ketidakadilan.

Prinsip dari teori keadilan adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *in-equity* atas suatu

situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain Firmansyah (2008).

Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu : *input*, *out comes*, *comparison person*. Yang dimaksud dengan *input* ialah "*anything of value that an employe perceives that he contributes to his job*". Ini berarti *input* ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan Firmansyah (2008).

#### **b. Pengertian Persepsi Keadilan**

Mathis dan Jackson (2002) dalam Ulupui (2005) mendefinisikan persepsi keadilan sebagai konsep kesetaraan yaitu keadilan yang dipersepsikan didalam suatu hubungan antara apa yang dikerjakan oleh individu (*input*) dengan apa yang diterima individu (*output*). *Input* adalah apa yang dibawa oleh individu ke dalam organisasi dan antara lain termasuk tingkat pendidikan, usia, pengalaman, produktivitas, dan ketrampilan atau usaha-usaha lainnya. Apa yang diterima seseorang dari organisasi, atau hasil, sebagai imbalan yang didapat sebagai ganti *input*. Hasil antara lain termasuk gaji, tunjangan, pangakuan, prestasi, prestise dan imbalan yang dipersepsikan lainnya baik yang terukur maupun tidak. Individu menilai kesetaraan dalam kompensasi dengan membandingkan usaha dan kinerja yang mereka berikan dengan usaha dan kinerja orang lain dan imbalan yang diperoleh orang lain tadi. Akan tetapi, haruslah

ditekankan bahwa perbandingan menghasilkan suatu ketidakseimbangan dari *input* dan hasil.

Chonko et al (1999) dalam Maryanto (2006), membagi keadilan menjadi beberapa macam antara lain keadilan internal, keadilan eksternal, keadilan prosedural, dan keadilan distributive.

#### 1) Keadilan Internal

Keadilan internal merupakan suatu kriteria keadilan dari kompensasi yang diterima karyawan dari pekerjaannya dikaitkan dengan nilai internal masing-masing pekerjaan. Keadilan internal juga mengidentifikasi bahwa posisi yang lebih disukai atau karyawan dengan kualifikasi lebih tinggi dalam perusahaan haruslah diberi kompensasi yang lebih tinggi pula (Smith, 1990) dalam Suhartini (2005).

Keadilan internal ini membutuhkan perhatian baik karyawan maupun pengusaha. Atau dengan kata lain, keadilan internal ini berkaitan dengan "*Equal Pay for equal Work*" atau *Comparable Pay for Comparable Work* yang disebut dengan *Comparable Worth*. Dari konsep ini diharapkan seorang pemimpin akan memberikan kompensasi yang sama untuk pekerjaan yang memiliki nilai sama. Selain itu, *Comparable Worth* ini diterapkan juga dalam rangka mengeliminasi *historical gap* antara kompensasi yang diterimanya oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan perempuan, dimana

secara tradisional perempuan sering diberi kompensasi lebih rendah (The Economist, 1993) dalam Suhartini (2005).

Nilai suatu pekerjaan haruslah menggambarkan:

- a) nilai social budaya suatu masyarakat,
- b) nilai produk dan jasa yang dibuat,
- c) investasi yang dilakukan dalam pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan,
- d) posisi pekerjaan dalam hirarki organisasional.

Item kompensasi yang penting yang sangat mempengaruhi keadilan internal adalah gaji pokok yang diterimanya, maka mereka akan mengalami penurunan valensi. Sebagaimana diprediksikan oleh teori pengharapan, menurunnya valensi akan menghasilkan turunya daya motivasional. Akibatnya, gaji pokok tidak akan memiliki dampak motivasional. Kerugian akan dirasakan apabila investasi suatu organisasi pada gaji pokok merupakan suatu bagian yang substansial dari sumber biaya. Dampak dari keputusan strategic yang mengarah pada terwujudnya keadilan internal ini terlihat pada peningkatan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya fisik, financial, sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Untuk mewujudkan keadilan internal ini, suatu organisasi harus mentaati undang-undang maupun peraturan penggajian yang telah ditetapkan oleh pemerintah baik pemerintah daerah maupun pemerintah pusat. Perubahan undang-undang atau peraturan dalam

system penggajian membutuhkan adanya penyesuaian dalam sistem kompensasi yang telah diterapkan.

## 2) Keadilan Eksternal

Mathis dan Jackson (2002) dalam Ulupui (2005), Secara Eksternal, organisasi harus memberikan kompensasi yang dipandang setara dalam hubungannya dengan kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama di organisasi lainnya. Jika pengusaha tidak memberikan kompensasi yang dipandang adil oleh karyawannya, maka organisasi tersebut memiliki tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi, dan memiliki ketrampilan yang langka, di mana akan menghasilkan produktivitas organisasi yang rendah secara keseluruhan.

Keadilan ini senantiasa dipertahankan dalam jangka panjang karena para karyawan dapat saja keluar dari organisasi jika keadilan ini tidak ada, sedangkan jangka pendek dapat berakibat tekanan dalam organisasi

Keadilan eksternal atau sering disebut daya saing eksternal merupakan posisi kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi terhadap seorang karyawan dibandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pesaing, tentunya untuk seorang karyawan dengan suatu pekerjaan yang bernilai sama. Kebijakan yang memperhatikan daya saing eksternal ini mempunyai 2 pengaruh terhadap tujuan, yaitu:

- a) Mendorong penetapan tingkat gaji yang mencukupi/memenuhi kebutuhan karyawan dalam rangka menghargai dan mempertahankan karyawan.
- b) Mengendalikan biaya tenaga kerja sehingga harga produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat tetap bersaing.

Hal lain yang sering terjadi berkaitan dengan keadilan eksternal ini adalah bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan eksternal seringkali tidak didukung dengan data yang akurat. Hal ini terjadi karena karyawan seringkali membandingkan dengan pekerjaan yang mempunyai nama sama tetapi nilai kerjanya belum tentu sama bagi satu perusahaan dengan perusahaan lain sehingga tentu saja kompensasi yang diterimanya juga tidak sama.

### 3) Keadilan prosedural

Keadilan prosedural merupakan sisi keadilan dalam penganggaran yang memperhatikan aspek prosedur yang digunakan dalam melakukan distribusi anggaran. Keadilan prosedural diukur berdasarkan respon yang diperoleh dari delapan pernyataan mengenai keadilan prosedural pada penelitian (Magner and Johnson, 1995) dalam Ulupui (2005) yang mengandung kriteria keadilan prosedural menurut Leventhal (1980) dalam Ulupui (2005).

Keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan sumberdaya organisasi kepada para anggotanya. Dua penjelasan teoritis yang dikemukakan



para peneliti berkaitan dengan proses-proses psikologis yang mendasari pengaruh keadilan prosedural adalah kontrol proses dan perhatian relasional (Taylor *et al*, 1995) dalam Ulupui (2005). Perspektif kontrol proses berpendapat bahwa prosedur- prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu-individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan untuk menawarkan masukan dalam proses penetapan keputusan (Taylor *et al*, 1995) dalam Ulupui (2005). Sementara komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural adalah suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan prosedural dipenuhi atau dilanggar oleh para pengambil kebijakan (Gilliland, 1993) dalam Ulupui (2005).

#### 4) Keadilan Distributif

Teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasional dengan memperhatikan beberapa aturan distribusi, yang paling sering digunakan adalah hak menurut kewajaran atau keadilan (Gilliland, 1993) dalam Ulupui (2005). Teori kewajaran (*Equity Theory*) menyatakan bahwa manusia dalam hubungan-hubungan sosialnya berkeyakinan bahwa imbalan organisasional harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (Adam, dalam Cowherd dan Levine, 1992) dalam Ulupui (2005). Keadilan distributif berhubungan dengan keseimbangan-keseimbangan antara

masukan-masukan (misalnya *skill*) yang mereka berikan, dengan hasil-hasil organisasional (misalnya gaji) yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan terhadap imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran, yang pada gilirannya mengindikasikan adanya keadilan distributif (Cowherd dan Levine, 1992) dalam Ulupui (2005).

Mc. Bey (2000) dalam Maryanto (2006), mendefinisikan keadilan distributif sebagai persepsi karyawan tentang keadilan pendistribusian sumber daya dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan dan keseimbangan antara masukan (usaha, *skill*) yang diberikan dan hasil (gaji) yang diterima.

Prinsip keadilan distributif adalah bahwa manusia secara kodrati mempunyai rasa setia kawan yang kuat yang tidak begitu saja membiarkan sesamanya hidup menderita. Oleh karena itu usaha apapun untuk menjamin suatu kehidupan yang layak bagi mereka yang secara obyektif tidak beruntung akan sangat diterima sebagai hal yang sah dan adil. Keadilan distributif ialah keadilan yang berhubungan dengan jasa, kemakmuran, atau keberadaan menurut kerja, kemampuan, dan kondisi atau keberadaan seseorang Robbins (1996).

Menurut Simamora (1999) karyawan termotivasi untuk bekerja manakala mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Keadilan dapat diartikan sebagai keseimbangan antara masukan-masukan yang dibawa masuk oleh karyawan ke dalam sebuah pekerjaan dengan hasil-hasil yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut. Masukan-masukan karyawan meliputi: pengalaman, pendidikan, keahlian-keahlian khusus, upaya dan waktu kerja. Keluaran-keluarannya adalah: gaji, tunjangan pencapaian, pengakuan, dan imbalan-imbalan lainnya. Persepsi keadilan karyawan saat mereka menerima kompensasi dari perusahaan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- a) Rasio kompensasi terhadap masukan upaya, pendidikan, pelatihan, ketahanan akan kondisi kerja yang merugikan
- b) Perbandingan rasio ini dengan rasio-rasio yang dirasakan oleh karyawan lain.

Keadilan distributif memiliki makna bahwa kepuasan terhadap sebuah imbalan merupakan sebuah fungsi antara jumlah imbalan yang diterima dan jumlah yang mereka rasakan seharusnya mereka terima. Seorang karyawan merasa puas ditentukan oleh hasil perbandingan antara imbalan yang ia terima dengan yang seharusnya atau yang ingin mereka terima. Selanjutnya jika karyawan menerima kurang dari yang seharusnya menurut keyakinannya, maka ia merasa tidak puas. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah

pekerjaan di dalam organisasi, nilai ekonomi hasil pekerjaan, atau status sosial sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh, dan statusnya di dalam hierarki organisasi. Keadilan internal berhubungan dengan kemajemukan gaji di antara pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di dalam sebuah organisasi (Maryanto, 2006).

Persepsi karyawan tentang adanya ketidak-seimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan dengan hasil-hasil yang mereka terima akan menghasilkan emosi negatif, yang pada gilirannya akan memotivasi karyawan untuk mengubah perilaku, sikap dan kepuasan mereka Gilliland (1993) dalam Pareke (2002). Menurut Cowherd dan Levine (1992) dalam Pareke (2002), ketika individu-individu mempersepsikan adanya ketidak-seimbangan antara masukan-masukan dan imbalan-imbalan, maka mereka akan berusaha untuk mengurangi kekecewaan mereka dengan 3 cara:

- a) Mereka mungkin akan mengubah baik persepsi mereka mengenai masukan-masukan yang diberikan, maupun persepsi tentang imbalan-imbalan yang mereka terima.
- b) Mereka akan berusaha untuk mengubah masukan-masukan dan imbalan-imbalan aktual, misalnya dengan menurunkan tingkat usaha yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas-tugas, atau menuntut kenaikan gaji.
- c) Karyawan-karyawan organisasi dapat mengakhiri ketidak-seimbangan tersebut dengan cara meninggalkan organisasi.

## **2. Komitmen Organisasi**

### **a. Definisi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi menyangkut pada tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan terhadap organisasi. Aranya dkk (1983) dalam Praja (2005) dalam Firmansyah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai:

- 1) Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi.
- 3) Sebuah keinginan untuk memelihara keorganisasian dalam organisasi.

Bashaw dan Grant dalam Praja (2005) dalam Firmansyah (2008) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi.

Steers dan Porter (1983) dalam Letsoin (2007) berpendapat bahwa komitmen organisasi mencakup pengertian adanya suatu hubungan tukar menukar antara individu dengan organisasi. Individu meningkatkan dirinya dengan organisasi tempat bekerja sebagai balasan atas gaji atau imbalan lainnya yang diterima. Komitmen

organisasi timbul bukan karena sekedar loyalitas yang pasif tetapi melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu mengabdikan darma baktinya demi keberhasilan organisasi. Lebih lanjut (Steers dan Porter, 1983 dalam Letsoin, 2007) menerangkan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan melalui 2 pendekatan, yaitu:

- 1) *Behavioral Commitment*, merupakan suatu cara memandang komitmen organisasi sebagai perilaku bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi bila karyawan memutuskan untuk terikat dengan organisasi.
- 2) *Attitudinal Commitment*, merupakan suatu cara memandang komitmen organisasi sebagai sikap karyawan mengadakan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai suatu organisasi dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Luthans (1995) dalam Sulistyawati (2008) mengartikan komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan "loyalitas" karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bergabung. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan

kerja. Apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik.

Menurut Steers dan Porter (1983) dalam Djati dan Khusaini (2003) suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan.

Mowday (1982) dalam Djati dan Khusaini (2003) mendefinisikan komitmen kerja sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi kerja. Sementara Mitchell (1982) dalam Djati dan Khusaini (2003) memandang komitmen kerja sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu.

Menurut Djati dan Khusaini (2003) bahwa komitmen organisasi bukan hanya kesetiaan pada organisasi, tetapi suatu proses yang berjalan dimana karyawan mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap karyawan, bagaimanapun juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap.

Menurut Robbins (1996), komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu

karyawan mengideentifikasikan dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu.

Menurut William dan Hazer (1986) dalam Rivai dan Pramusinto (2005) komitmen organisasional merupakan respon reaktif pada organisasi secara menyeluruh yang kemudian menunjukkan suatu respon afektif pada aspek khusus pekerjaan.

O'Reilly (1989) dalam Djati dan Khusaini (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi.

**b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi sangat terkait dengan faktor individu dan juga faktor organisasi Schultz dan Ellen (1994) dalam Suhartini (2005). Individu yang telah berada dalam suatu organisasi lebih dari dua tahun, dan individu yang memiliki keinginan untuk berkembang, memiliki komitmen organisasi yang tinggi disbanding dengan individu yang baru masuk didalam suatu organisasi (Schultz dan Ellen, 1994 dalam Suhartini 2005).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang, yaitu karakteristik personal, karakteristik organisasi. Dessler (1995) dalam Suhartini (2005)





mengemukakan bahwa tingginya komitmen karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh :

- 1) Nilai-nilai kemanusiaan. Pondasi yang utaman dalam membangun komitmen karyawan adalah adanya kesungguhan dari organisasi untuk bisa memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan.
- 2) Komunikasi dua arah yang komprehensif. Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan, dan kepercayaan pasti membutuhkan komunikasi dua arah. Tanpa adanya komunikasi dua arah mustahil komitmen organisasi dapat dibangun dengan baik.
- 3) Rasa kebersamaan dan kerukunan. Penelitian yang dilakukan oleh Kantar dalam Dessler, (1995) dalam Suhartini (2005) menemukan bahwa seperti dalam masyarakat utopis, organisasi yang ingin meraih kebersamaan, seluruh faktor ini bersama-sama menciptakan rasa senasip dan kerukunan, yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen karyawan.
- 4) Visi dan Misi. Dessler (1995) dalam Suhartini (2005) menyatakan bahwa pemimpin dapat memberi inspirasi bagi tumbuhnya performansi dan komitmen karyawan yang tinggi dengan cara memberi kesempatan pada karyawan untuk dapat mengerti dan memahami visi dan misi bersama dalam sebuah organisasi.
- 5) Nilai sebagai dasar perekrutan. Nilai personal merupakan dasar kesesuaian seseorang untuk menunjukkan kesesuaian dengan organisasi.

- 6) Kestabilan kerja. Karyawan dengan kestabilan yang tinggi akan memperoleh komitmen organisasi yang tinggi pula.
- 7) Pengahayatan finansial. Herzberg et.al (1959) dalam Suhartini (2005) menyatakan bahwa faktor hygiene seperti gaji hanya akan menghasilkan motivasi dalam jangka yang pendek. Oleh karena itu insentif yang diberikan kepada individu yang telah berhasil melampaui target dari apa yang ditetapkan perlu dihargai jerih payah kerja kerasnya.

Bishop dan Scott (2000) dalam Suhartini (2005) memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai apa yang mempengaruhi seseorang untuk memiliki komitmen organisasi yang tinggi, hal ini disebabkan oleh :

- 1) Kepercayaan yang kuat dan tinggi terhadap organisasi dan penerimaan yang tinggi terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kepercayaan memiliki yang tinggi sebagai bagian dari suatu organisasi.
- 3) Keyakinan yang tinggi untuk menjadi karyawan organisasi.

Schultz dan Ellen (1994) dalam Suhartini (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor personal dan operasional. Faktor personal yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sikap yang positif terhadap rekan kerja, sedangkan faktor-faktor operasional yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi antara lain pengayaan tugas, pekerjaan, otonomi

dan kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki. Mereka juga menyatakan ada tiga komponen penting dari komitmen organisasi, komponen tersebut adalah penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi, keinginan untuk menjadi bagian dari suatu organisasi dan melakukan tugas dengan baik, dan memiliki keinginan kuat untuk tetap berada didalam organisasi. Studi yang dilakukan oleh Hutchinson dan Sowa dalam Schultz dan Ellen (1994) dalam Suhartini (2005) menunjukkan bahwa tingginya komitmen organisasi yang dimiliki karyawan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap seberapa tinggi komitmen yang ditunjukkan organisasi kepada mereka. Semakin tinggi karyawan merasa harapan mereka dapat dicapai oleh organisasi, semakin patuh pula mereka terhadap organisasi.

Steers dan Porter (1983) dalam Suhartini (2005) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

- 1) Karakteristik personal yang meliputi pendidikan, dorongan berprestasi, masa kerja dan usia.
- 2) Karakteristik kerja yang didalamnya terdapat tantangan kerja, umpan balik, stres kerja, identifikasi tugas, kejelasan peran, pengembangan diri, karir dan tanggung jawab.
- 3) Karakteristik organisasi yang meliputi desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- 4) Sifat dan kualitas pekerjaan

### **c. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi**

Bentuk-bentuk komitmen organisasi meliputi sejumlah objek yang menjadi sasaran karyawan dalam organisasi. Barney dan Griffin (1992) dalam Sulistyawati (2008) mengarahkan komitmen organisasi menjadi tiga bentuk yaitu:

- 1) Komitmen terhadap karir yang menekankan pada perkembangan karir individu dalam organisasi atau setiap yang dilakukan karyawan demi mencapai suatu tujuan yaitu karir.
- 2) Komitmen terhadap pekerjaan yang menekankan pada aspek pekerjaan.
- 3) Komitmen pada organisasi yang menekankan pada organisasi secara keseluruhan.

### **d. Prinsip-Prinsip Membangun Komitmen Organisasi**

Arvan (1999) dalam Sulistyawati (2008) mengemukakan lima faktor kunci untuk membangun komitmen yaitu:

- 1) Memelihara atau meningkatkan harga diri, artinya pemimpin harus mampu menjaga harga diri bawahannya sehingga mereka merasa dihargai.
- 2) Memberikan tanggapan dengan empati.
- 3) Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan, artinya selain karyawan dihargai juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- 4) Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.

- 5) Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab, artinya memberikan bantuan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan tanggung jawab tugas tetap pada masing-masing karyawan.

Melalui prinsip-prinsip tersebut berarti komitmen dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan merasa lebih dihargai terhadap pekerjaan mereka.

#### **e. Komponen Komitmen Organisasi**

Menurut Mowday, Porter, Steer (1984) dalam Sulistyawati (2008), komitmen mempunyai dua komponen yaitu

##### **1) Sikap**

- a) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi karyawan organisasi.
- b) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- c) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara organisasi dengan pegawai.

Pegawai dengan loyalitas tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

- 2) Kehendak untuk bertindak laku
  - a) Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi dari apa yang diharapkan, agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen yang tinggi ikut memperhatikan nasib organisasinya.
  - b) Keinginan tetap berada dalam organisasi. Jika komitmen pegawai tinggi maka sedikit alasan untuk tidak bergabung dengan organisasi yang dipilihnya dalam waktu lama.

### 3. Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Salah satu kebutuhan manusia yang terkecil adalah kebutuhan untuk merasa melakukan pekerjaan dan memiliki prestasi di dalamnya. Apabila seseorang mempunyai perasaan berprestasi, maka dia harus mempunyai cara untuk mengukur kemajuan yang dilakukan dalam pekerjaannya tersebut atau dengan kata lain dapat mengukur kinerjanya. Kinerja merupakan dimensi atau alat ukur bagi sebuah organisasi untuk mencapai keberhasilan sehingga diperlukan suatu pengelolaan yang baik terhadap faktor ini. Istilah "kinerja atau prestasi" sendiri sebenarnya adalah pengalihan dari kata *performance*. *Performance* adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari

fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu Ruky (2002) dalam Wiwid (2005).

Kinerja pegawai sebagai suatu konsep menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk atau jasa tertentu dari seorang tenaga kerja atau pegawai. Sehingga pengertian kinerja pegawai adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu Setiaji dan Budiningsih (2001) dalam Edo (2006).

Kinerja karyawan menurut Blumberg dan Pringle (1982) dalam Rivai dan Pramusinto (2005) merupakan interaksi antara kemampuan , motivasi dan kesempatan berkinerja. Apabila kemampuan yang meliputi kemampuan bekerja sama, ketahanan, kualitas, kecepatan dan motivasi, baik yang datang dari dalam diri karyawan maupun dari luar akan berpengaruh terhadap kinerjanya.

#### **b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Wardoyo (2006) dalam Edo (2006), menyatakan bahwa ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas seseorang, yaitu:

- 1) Variabel individual yang meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, kepuasan kerja, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta individual lainnya.

2) Variabel situasional, terdiri dari:

a) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik.

b) Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Selanjutnya, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen, tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Wright (1992) dalam Rivai dan Pramusinto (2005) mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi.

Menurut Wardoyo (2006) dalam Edo (2006) Beberapa karakteristik pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi adalah :

- 1) Berorientasi pada prestasi yaitu pegawai yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan.
- 2) Percaya diri yaitu pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkannya untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi



- 3) Pengendalian diri yaitu karyawan yang mempunyai rasa disiplin diri yang sangat tinggi.
- 4) Kompetensi yaitu karyawan yang mampu mengembangkan kemampuan spesifik kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka.
- 5) Persisten yaitu pegawai yang kinerjanya tinggi mempunyai piranti pekerja didukung oleh sarana psikologis dan bekerja keras terus menerus untuk mencapai tujuan.

**c. Tujuan Pengelolaan Kinerja**

Sebagaimana yang disampaikan oleh Mitra (2005) bahwa sistem pengelolaan kinerja memiliki tiga tujuan, yaitu:

1) Tujuan Strategis

Dalam konsep ini suatu organisasi hendaknya mampu mengaitkan antara aktivitas pegawai dengan tujuan organisasi. Salah satu caranya yaitu dengan mendefinisikan kriteria hasil, perilaku dan faktor pendukung lain. Untuk mencapai semua ini diperlukan sistem yang fleksibel karena pada saat diperlukan perubahan tujuan dan startegi, maka perilaku dan karakteristik pegawai juga berubah secara berkesinambungan.

2) Tujuan Adiministratif

Instansi ataupun organisasi menggunakan informasi pengelolaan kinerja untuk berbagai kebijakan administratif, seperti penggajian, penghargaan kinerja individu, bonus tahunan, kenaikan jabatan.

### 3) Tujuan Pengembangan

Mengembangkan potensi pegawai secara efektif pada pekerjaan mereka. Ketika pegawai tidak mampu menunjukkan hasil kerja sesuai harapan yang seharusnya, maka perlu dilakukan evaluasi kinerja. Dalam pelaksanaan evaluasi tersebut sebaiknya tidak hanya aspek-aspek kelemahan pegawai saja yang diidentifikasi tetapi juga faktor yang menyebabkan kelemahan tersebut. Seperti kurangnya keahlian, masalah motivasional dan hambatan lain yang dialami pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

## B. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian yang relevan dengan judul penelitian ini antara lain :

1. Fitri Nugraheni dan Ratna Yulia Wijayanti (2009) meneliti pengaruh Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja :Studi Kasus Pada Akademisi Universitas Muria Kudus. Hasil penelitian dengan menggunakan 42 responden tersebut menunjukkan hasil sebagai berikut: (1) keadilan distributif dan keadilan procedural berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja dosen; (2) variabel keadilan distributif lebih berpengaruh terhadap kinerja dibanding variabel procedural.
2. Windu Mulyasari (2004) meneliti tentang Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen Pada Tujuan, Dan *Job-Relevant Information* Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dan Kinerja

Manajer. Hasil pengujian diperoleh bukti bahwa hubungan penganggaran partisipatif dan kinerja tidak signifikan setelah terdapat faktor lain yang memediasi hubungan tersebut. Namun, hubungan langsung penganggaran partisipatif dan kinerja masih lebih kuat dibanding hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh keadilan distributif, keadilan prosedural, komitmen pada tujuan, dan *job-relevant information*. Selain itu diperoleh bukti bahwa persepsi keadilan mempengaruhi kinerja demikian juga *job-relevant information*.

3. Rivai dan Pramusinto (2005) meneliti tentang Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasional, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Individual. Hasil pengujian diperoleh bukti bahwa motivasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individual.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Rizqi Thoriqi tahun 2009 dengan judul "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada CV Indonesia Jersey Malang)", Hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **C. Hipotesis Penelitian**

Pada hakekatnya, teori keadilan berkaitan dengan berbagai usaha yang dilakukan untuk mengurangi ketidakadilan. Oleh karena itu acap kali teori keadilan di identikkan dengan teori ketidakadilan. Berbagai

penelitian dilakukan untuk mengetahui dampak ketidakadilan pembayaran gaji terhadap perilaku. Pada umumnya keadilan (*equitable payment*) akan memberikan kepuasan. Sebaliknya, ketidakadilan (*overpayment in equity*) akan menimbulkan perasaan bersalah dan ketidakadilan yang lainnya (*under payment in equity*) akan mengakibatkan kemarahan. Namun dampak dari *under payment in equity* terhadap perilaku lebih nyata daripada *over payment in equity* Jaques (1961); Adams (1963) dalam Panggabean (2002).

Adapun cara yang mereka gunakan untuk mengurangi ketidakadilan tersebut dapat dengan jalan mengurangi input, meningkatkan outcome, secara psikologis merubah input atau outcome-nya orang lain, merubah orang atau kelompok pembanding, atau pindah kerja (Adams, 1965; Goodman dan Friedman, 1971) dalam Panggabean (2002), mencuri (Grtenndberg, 1990) dalam Panggabean (2002), atau menurunkan tingkat produktivitas, menurunkan kualitas produksi, dan pindah kerja (Pfeffer dan Langton, 1993; Cowherd dan Levine, 1992; Pfeffer dan Davisblake, 1992) dalam Panggabean (2002).

Berdasarkan uraian diatas dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Persepsi keadilan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Menurut Rivai dan Pramusinto (2005) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen, tingkat komitmen baik komitmen perusahaan

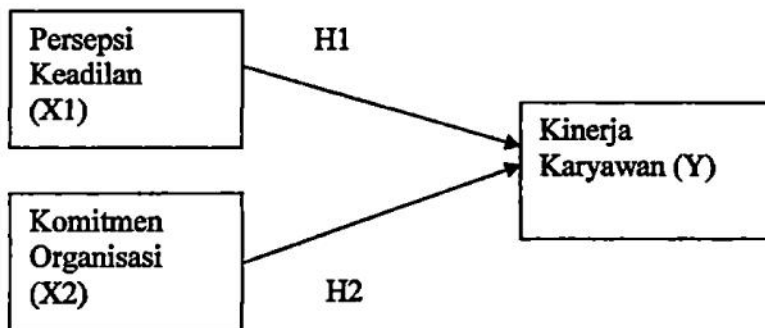
terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat di perlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Wright (1992) dalam Rivai dan Pramusinto (2005) mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

#### D. Model Penelitian

Model penelitian menggambarkan tentang penelitian yang hendak dilaksanakan. Adapun model penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Penelitian