

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua dalam penelitian ini membahas tentang teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian. Teori-teori penelitian akan dijelaskan kedalam beberapa sub bab dimana terdiri dari penjelasan definisi, faktor-faktor yang mempengaruhi, dampak dan indikator-indikator tiap dimensi dan variabel penelitian. Selanjutnya terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis yang menjelaskan kerangka berfikir dari penelitian.

A. Kinerja

Kinerja singkatan dari kinetika energi kerja yang merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Istilah kinerja dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan, alat, fungsi-fungsi manajemen (produksi, pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang karyawan (Wirawan, 2009). Wilcoxon (2002) dalam Nugraheni dan Wijayanti (2009) menyatakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hubungan antara hasil kerja nyata dengan harapan yang telah ditetapkan sebelumnya atau perbandingan dengan hasil yang dicapai oleh orang lain. Menurut Murphy, *et al.* (2003), kinerja merupakan tujuan atau sebagai suatu hasil dari individu. Hasil yang diharapkan dapat merupakan tujuan dari individu itu sendiri maupun tuntutan organisasi di mana individu bekerja. Kinerja karyawan berarti

seberapa baik karyawan dalam melakukan dan menyelesaikan tanggung jawabnya dalam pekerjaan tersebut (Qureshi dan Hayat, *et al.* 2011).

Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menuliskan kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya, faktor-faktor tersebut terdiri atas; Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

1. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
2. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
3. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
4. Faktor kontekstual (situsional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Wirawan (2009) juga mengungkapkan kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, diantaranya adalah:

1. Faktor internal karyawan; faktor-faktor dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya, bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara faktor yang diperoleh seperti, pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Karyawan membutuhkan dukungan dari organisasi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi seperti keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya seperti krisis ekonomi, menurunnya gaji karyawan serta kebudayaan.

Faktor internal karyawan besinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor eksternal organisasi. Sinergi ini mempengaruhi perilaku kerja karyawan dan kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan kemudian menentukan kinerja organisasi. Pada dasarnya kinerja mempunyai hubungan kausal dengan kompetensi. Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan. Kompetensi menggambarkan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif. Pengetahuan menggambarkan apa yang terdapat dalam pikiran seseorang, mengetahui kesadaran atau pemahaman mengenai sesuatu, misalnya pemahaman mengenai pekerjaan. Keterampilan menggambarkan kemampuan yang dapat diukur yang telah dikembangkan melalui praktik, pelatihan, manajemen kinerja, dan program pengembangan SDM. Sikap menggambarkan perasaan mengenai sesuatu, menggambarkan perasaan senang atau tidak senang mengenai objek (orang, benda, pekerjaan, atau keadaan) tertentu. Sikap mempunyai 3 komponen (Wirawan, 2009);

1. Komponen afektif dari sikap adalah aspek perasaan emosional terhadap objek, orang atau situasi. Komponen ini terkondisi melalui hubungan atau pengalaman mengenai objek. Misalnya pengalaman seorang karyawan yang sudah lama

mempunyai hubungan atau perasaan emosional positif dengan suatu perusahaan, maka ia akan bersikap positif, bekerja keras, dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

2. Komponen kognitif adalah kepercayaan, nilai-nilai yang dimiliki seseorang mengenai suatu objek. Kepercayaan atau nilai-nilai dapat berasal dari observasi personal; apa yang dilihat, didengar atau dirasakan mengenai fakta, spekulatif, atau sesuatu yang fiktif. Kepercayaan hanya mempunyai implikasi pada sikap jika ada hubungannya dengan perasaan orang yang bersikap. Sikap ditentukan oleh kekuatan kepercayaan yang menghubungkan baik atau buruknya intensitas perasaan terhadap objek. Misalnya, seorang karyawan percaya bahwa kepercayaan atau nilai-nilainya, maka ia akan bersikap positif terhadap pekerjaan.
3. Komponen behavioral. Sikap seseorang terhadap suatu objek mempengaruhi perilakunya terhadap suatu objek dengan mengetahui sikap terhadap objek tersebut.
4. Tindakan. Kompetensi dan sikap tidak akan menghasilkan kinerja tanpa dioperasikan dalam tindakan. Banyak orang yang berkompeten dan bersikap positif terhadap sesuatu tetapi tidak ada tindakan, maka ia tidak akan menghasilkan kinerja.

Terdapat lima aspek kinerja yang diungkapkan oleh Suliman (2007) diantaranya adalah semangat kerja, kesiapan untuk berinovasi, prestasi kerja (kualitas dan kuantitas kerja), memahami tugas pekerjaan dan keterampilan kerja. Mathias dan Jackson (2000) juga mengungkapkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan

seperti kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan karyawan dengan organisasi. Lawler (1985) dalam Gohari, *et al.* (2013) mengungkapkan terdapat faktor-faktor yang terbukti mempengaruhi kinerja karyawan:

1. Kesenjangan antara tingkat imbalan yang diterima dan tingkat imbalan karyawan yang diharapkan untuk diterima.
2. Perbandingan imbal jasa berdasarkan apa yang diterima dalam situasi yang sama.
3. Kepuasan karyawan berdasarkan penghargaan finansial dan non finansial yang berdampak secara penuh terhadap prestasi kerja karyawan.
4. Perbedaan keinginan karyawan terhadap penghargaan yang diterima, dan nilai yang karyawan anggap pantas menjadi hadiah dibandingkan dengan yang lain.
5. Banyak penghargaan ekstrinsik yang memuaskan karyawan karena terkait dengan penghargaan lainnya.

Kinerja dapat ditunjukkan oleh hal-hal sebagai berikut; derajat keberhasilan proses produksi sangat bergantung pada kedisiplinan kerja, kehadiran kerja, motivasi kerja, kebersamaan tim, dan keharmonisan hubungan atasan-bawahan. Hasil karya berupa *tangible* (produktivitas) dan *intangible* (kepuasan kerja). Pendapatan, karier dan kesejahteraan karyawan yang mengalami peningkatan atau penurunan atau tetap.

B. Keadilan Organisasional

Keadilan adalah persepsi seseorang mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dalam transaksi sosial di tempat kerja misalnya jumlah gaji yang diperoleh ataupun

perlakukan *supervisor*. Teori keadilan berarti individu membandingkan masukan-masukan dan hasil kerjaan mereka dengan masukan-masukan dan hasil kerjaan orang lain, dan kemudian merespon untuk menghilangkan ketidakadilan (Robbins dan Judge, 2008). Inti dari sebuah keadilan bahwa karyawan membandingkan usaha dan imbal jasa yang mereka peroleh dengan orang lain dalam situasi kerja yang serupa. Berdasarkan teori keadilan, ketika karyawan merasakan ketidakadilan, diperkirakan karyawan akan melakukan salah satu dari enam pilihan sebagai berikut:

1. Mengubah input. Karyawan akan mengurangi waktu dan usaha dalam melakukan pekerjaan.
2. Mengubah hasil-hasil mereka, misalnya karyawan yang dibayar berdasarkan per unit akan meningkatkan kuantitas produksi yang lebih tinggi dari unit kualitas yang lebih rendah dengan tujuan untuk meningkatkan imbalan kerja.
3. Mengubah sikap. Karyawan akan mengubah sikap dan keyakinan diri bahwa uang tersebut kalah penting dibandingkan hasil yang lain misalnya, tempat yang menyenangkan untuk bekerja, keamanan pekerjaan dan lain sebagainya.
4. Mengubah persepsi-persepsi karyawan lain. Karyawan berupaya untuk mempertahankan keadilan dengan membandingkan rasio hasil usaha dengan karyawan lain yang memiliki rasio yang sama.
5. Meninggalkan pekerjaan. Akibat frustrasi dan ketidakadilan dalam suatu situasi, karyawan akan memutuskan untuk berhenti dan keluar dari perusahaan.

Keadilan dilihat dari sudut pandang keadilan organisasional, dimana karyawan akan menganggap adil perusahaan ketika mereka yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara sehingga hasil-hasil tersebut diterima, adalah adil. Salah satu elemen

penting dari keadilan organisasional adalah persepsi seorang individu tentang keadilan. Dengan kata lain, menurut keadilan organisasional keadilan bisa bersifat subjektif, dan ada didalam persepsi individu tersebut. Apa yang dianggap tidak adil oleh seseorang mungkin dianggap layak oleh individu lain (Robbins dan Judge, 2008).

Menurut Ivancevich, *et al.* (2005) keadilan organisasional memusatkan perhatian pada persepsi dan pertimbangan oleh karyawan yang berkenaan dengan keadilan dari prosedur dan keputusan organisasi. Keadilan organisasional berfokus pada persepsi karyawan terhadap keadilan dan dianggap sebagai salah satu dari nilai-nilai inti yang diinginkan oleh organisasi (Reithel, *et al.* 2007 dalam Fernandes dan Awamleh, 2006). Teori keadilan menginspirasi penelitian untuk menjelaskan sikap dan perilaku karyawan. Konsep keadilan organisasional atau tingkatan dimana individual merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja menarik perhatian para peneliti. Greenberg (1987) dalam Usmani dan Jamal (2013) menyatakan bahwa keadilan mengacu pada tindakan atau keputusan yang secara moral dan etis. Moorman (1991) dalam Iqbal (2013) menyatakan bahwa secara khusus, keadilan organisasional bersangkutan dengan cara-cara dimana karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka dan bagaimana efek dari persepsi karyawan terhadap kinerja terkait.

Keadilan organisasional dikonseptualisasikan sebagai kombinasi dari berbagai elemen. Ada tiga komponen utama keadilan organisasional yakni; keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Karyawan akan mencerminkan perilaku positif dan tingkat produktivitasnya akan baik jika karyawan melihat organisasi tempat

mereka bekerja bersikap adil baik itu dari kebijakan, prosedural, interaksi dan dalam sistem distribusi (Usmani dan Jamal, 2013).

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif dipersepsikan mengenai bagaimana penghargaan dan sumberdaya didistribusikan di seluruh organisasi. Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil yang individu terima dari organisasi. Hasil dapat didistribusikan atas dasar kesetaraan, kebutuhan atau kontribusi dan individu dapat menentukan kewajaran distribusi melalui perbandingan dengan orang lain (Alsaalem dan Alhaiani, 2007 dalam Al-Zu'bi, 2010). Teori keseimbangan dari tahun 1950-1960an menggaris bawahi dimana keadilan distributif erat kaitannya dengan distribusi sumber daya dan hasil sebuah keputusan. Dalam karya Adams terdapat teori ekuitas yang menjelaskan perilaku karyawan akibat dari persepsi ketidakadilan, dapat menentukan wajar atau tidaknya hasil yang diperoleh dan menegaskan karyawan dapat membandingkan hasil kerja atau usaha mereka dengan hasil yang relevan (Usmani dan Jamal, 2013).

Persepsi keadilan distributif juga kerap kali dikaitkan dengan membandingkan hasil dengan orang lain, dan kecenderungan perbandingan tersebut sering terjadi di lingkungan kerja, termasuk didalamnya adalah rekan-rekan kerja dengan organisasi yang sama (penilaian ekuitas internal), karyawan yang menduduki posisi yang sama di organisasi lain (penilaian ekuitas eksternal), serta karyawan yang diposisi yang sama dan berada di organisasi yang sama (penilaian relative ekuitas) (Greeberg, 1987; Bonache, *et al*, 2001 dalam Elamin dan Alomaim, 2011). Sebagai contoh kasus dalam sebuah perusahaan melakukan perbandingan hasil yang diperoleh dengan rekan kerja dalam

organisasi yang sama dengan melihat jam kerja ataupun tunjangan lainnya. Ketika hasil perbandingan tersebut positif dan dianggap wajar oleh karyawan maka karyawan akan merasa positif dan menerima sistem yang digunakan organisasi, namun jika terjadi sebaliknya maka keadaan ini dapat memicu perselisihan ataupun masalah lain yang diakibatkan karyawan yang merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan.

2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural merujuk pada keadilan yang dipersepsikan mengenai proses dan prosedur organisasi yang digunakan dalam membuat keputusan alokasi dan sumberdaya. Ini berarti karyawan merasa khawatir akan keadilan dalam pengambilan keputusan di semua bidang pekerjaan, termasuk keputusan yang berhubungan dengan kompensasi, penilaian kinerja, pelatihan dan penugasan tim kerja. Persepsi keadilan prosedural diakui secara universal saat ini. Thibout dan Walker (1975) dalam Usmani dan Jamal (2013) menyatakan bahwa jika karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses yang digunakan untuk mencapai sebuah hasil mungkin karyawan akan merasakan hasil yang adil.

Toeri Leventhal tentang penilaian keadilan prosedural difokuskan pada enam kriteria yang harus memenuhi prosedur jika ingin dianggap sebagai yang adil. Suatu prosedur harus meliputi sebagai berikut:

- a. Diterapkan secara konsisten di setiap orang dan waktu.
- b. Bebas dari bias (misalnya, memastikan bahwa pihak ketiga tidak memiliki kepentingan dalam hal tertentu).

- c. Memastikan bahwa informasi yang akurat dikumpulkan dan digunakan dalam membuat keputusan.
- d. Memiliki beberapa mekanisme untuk memperbaiki keputusan cacat atau tidak akurat.
- e. Sesuai dengan standar pribadi atau berlaku etika atau moralitas.
- f. Memastikan bahwa pendapat dari berbagai kelompok dipengaruhi oleh keputusan yang telah diambil.

Keadilan prosedural terbukti memiliki dampak positif terhadap sejumlah reaksi perilaku dan afektif. Reaksi tersebut meliputi; komitmen terhadap perusahaan, keinginan menetap di organisasi, rasa percaya terhadap *supervisor*, kepuasan dengan hasil keputusan, usaha kerja dan kinerja.

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional mendefinisikan sebagai sifat hubungan antara atasan dan bawahan. Colquit (2001) dalam Usmani dan Jamal (2013) mengungkapkan bahwa keadilan interaksional dibagi menjadi dua konstituen, yakni keadilan interpersonal dan informasi. Keadilan interpersonal seperti rasa hormat, kesopanan dan martabat saat mengambil keputusan. Keadilan informasi adalah kecukupan penjelasan yang diberikan manajemen kepada karyawan, ketepatan waktu, dan kebenaran yang ada didalam informasi tersebut.

Terdapat tiga faktor yang berhubungan dengan keadilan interaksional, sebagai berikut; Pertama keadilan merupakan salah satu faktor yang paling penting dari lingkungan kerja yang mempengaruhi hubungan manajer-karyawan, hubungan

karyawan-karyawan, dan hubungan organisasi-karyawan. Kedua, komunikasi atasan-bawahan. Mengembangkan sistem komunikasi yang efektif yang memfasilitasi interaksi sehari-hari antara karyawan dan supervisor merupakan hal yang sangat penting. Komunikasi dua arah diharapkan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, jujur dan repositif terhadap semua karyawan. Ketiga, kepercayaan. Ini merupakan elemen penting dalam kehidupan kerja yang dianggap semakin memainkan peran penting dalam menentukan tindakan dan interaksi karyawan (Suliman 2007). Iqbal (2010) mengungkapkan bahwa keadilan interaksional mencakup berbagai tindakan yang menunjukkan kepekaan sosial, seperti ketika supervisor memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermatabat.

C. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Kreitner dan Kinicki (2003) mengungkapkan kepuasan kerja merupakan suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Artinya bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak dipenuhi. Sebagai contoh, jika seorang tenaga kerja mengharapkan kondisi kerja yang aman dan bersih, maka tenaga kerja mungkin bisa menjadi tidak puas jika tempat tempat kerja tidak aman dan kotor.

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada

pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Sutrisno (2009) adalah;

1. Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, maupun dengan atasannya.
3. Faktor fisik merupakan kondisi yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial merupakan faktor berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Sani dan Achmat (2013) mengartikan kepuasan kerja sebagai perasaan kepuasan atau tindakan ketidakpuasan dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Mengukur kepuasan kerja, maka perlu untuk memberikan indikator yang dapat digunakan sebagai acuan apakah seseorang itu puas atau tidak puas ditempat kerja. Luthan (2004) dalam Sani dan Achmat (2013) mengungkapkan ada beberapa indikator menilai kepuasan kerja;

1. Pekerjaan itu sendiri. Mengacu pada bagaimana pekerjaan menciptakan tugas yang menarik pada karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab.

2. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian. Mengacu pada korespondensi dalam melakukan dan kepribadian karyawan.
3. Upah dan promosi. mengacu pada kesempatan untuk mendapatkan promosi untuk posisi yang lebih tinggi dan kompatibilitas antara jumlah gaji, upah dan tuntutan pekerjaan.
4. Sikap rekan kerja, supervisor, pengusaha. Kemampuan untuk berinteraksi dengan rekan kerja, atasan atau lingkungan kerja. Tingkat hubungan dengan rekan kerja dan tingkat dukungan dari rekan kerja dalam situasi kerja dan tingkat dukungan *supervisor*.

Herzberg, *et al.* (1959) dalam Ibrahim, *et al.* (2004) menetapkan adanya 2 faktor yang mempengaruhi perasaan kepuasan dan ketidakpuasan. Pertama, faktor *hygiene* seperti kebijakan perusahaan, gaji dan tunjangan, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja mempengaruhi ketidakpuasan. Kedua, motivator seperti prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan pertumbuhan professional yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja.

Sutrisno (2009) mengungkapkan bahwa beberapa hasil penelitian menemukan adanya dampak yang diakibatkan oleh perilaku akibat puas atau ketidakpuasan seperti; dampak terhadap produktivitas, dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan karyawan-karyawan terutama karyawan yang memiliki kualitas baik dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan dan kesempatan promosi ditingkatkan. Sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kinerja buruk, sedikit upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk menahan mereka. Robbins (2001), ketidakpuasan kerja pada karyawan dapat

diungkapkan dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggungjawab mereka. Dampak lainnya adalah dampak terhadap kesehatan. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda kepuasan.

D. Penelitian Terdahulu

Ibrahim, *et al.* (2004) meneliti tentang hubungan antara kinerja *self-rated* dengan kepuasan kerja karyawan pemerintah di Uni Emirat Arab. Penelitian ini menggunakan efek variabel moderasi seperti jenis kelamin, usia, masa kerja, status perkawinan, posisi, dan kebangsaan pada hubungan antara kinerja dan kepuasan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara kinerja *self-rated* dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Namun kinerja *self-rated*, posisi, dan kebangsaan merupakan faktor penting yang mempengaruhi beberapa aspek kepuasan kerja seperti gaji dan manfaat, pengembangan profesional, dan lingkungan kerja. Selain itu, usia, jenis kelamin, dan status perkawinan tidak berpengaruh pada kepuasan keseluruhan atau aspeknya.

Fernandes dan Awamleh (2006) menganalisis dampak keadilan organisasional yang dicakup tiga komponen yakni keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kinerja penilaian sendiri (*Self-perceived*) dan kepuasan kerja karyawan dilingkup ekspatriat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan interaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja. Sementara dengan kepuasan sebagai variabel, ketiga dimensi keadilan organisasional

terdapat hubungan yang signifikan. Namun, tidak ada faktor keadilan organisasional yang menunjukkan hubungan dengan kinerja.

Suliman (2007) menguji sifat, kekuatan dan signifikansi hubungan antara keadilan organisasi, kepuasan kerja dan kinerja kerja. Hasil studi menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan mempengaruhi kinerja kerja mereka dan bahwa kepuasan kerja memainkan peran parsial sebagai efek mediasi dan mempengaruhi kinerja. Hasil mengungkapkan bahwa keadilan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepuasan karyawan yang berkinerja lebih tinggi. Nugraheni dan Wijayanti (2009) meneliti pengaruh dari keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja dosen di lingkungan Universitas Muria Kudus. Hasil penelitian menunjukkan keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja dosen.

Al-Zu'bi (2010) dalam penelitiannya yaitu hubungan antara keadilan organisasi yang dicakup oleh tiga komponen (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional), kepuasan kerja, dan persepsi karyawan terhadap keadilan di tempat kerja menemukan bahwa hanya satu hubungan yang signifikan antara usia responden dan persepsi mereka tentang keadilan organisasional. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara keadilan organisasional dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan tergantung pada keadilan organisasional manajer.

Elamin dan Alomaim (2011) menguji pengaruh persepsi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja yang ada di Arab Saudi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Arab Saudi maupun karyawan asing. Hasil penelitian tersebut juga

menunjukkan bahwa dimensi keadilan tidak memiliki hubungan dengan kinerja yang dirasakan sendiri (*Self-perceived*). Sementara bagi karyawan asing, dimensi keadilan yakni keadilan distributif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja yang dirasakan (*Self-perceived*) dan keadilan prosedural menunjukkan efek negatif.

Qureshi, *et al.* (2011) merancang penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan organisasi komitmen dengan kinerja karyawan. Hasil keseluruhan yang muncul bahwa karyawan dari sektor yang berbeda dari organisasi sangat puas dengan pekerjaan mereka karena mereka bekerja sesuai dengan lingkungan yang sesuai. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan secara positif dan signifikan berkorelasi dengan variabel independen seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa variabel-variabel ini menunjukkan hasil positif bagi kinerja karyawan serta pelanggan.

Yaghoubi, *et al.* (2011) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara keadilan organisasi, dicakup oleh tiga komponen: (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan interaksional keadilan) dan kepuasan kerja, yaitu persepsi karyawan terhadap keadilan di tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat satu hubungan yang signifikan antara usia responden dengan persepsi mereka tentang keadilan organisasional. Hasil temuan juga menunjukkan bahwa keadilan organisasional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja.

Funmilola, *et al.* (2013) meneliti dampak dari dimensi kepuasan kerja terhadap kinerja UKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kepuasan kerja

berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini juga menemukan bahwa dimensi kepuasan kerja secara bersama-sama memprediksi prestasi kerja, yang menyumbang 33% variasi kinerja pekerjaan. Studi menyimpulkan bahwa operator UKM harus menggunakan dimensi kepuasan kerja ini sebagai instrumen kebijakan untuk retensi dan sebagai strategi yang memiliki kecenderungan untuk mengurangi *turnover* karyawan dan meningkatkan kinerja.

Gohari, *et al.* (2013) mengkaji berbagai penelitian dalam hal hubungan antara imbalan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Dalam hal ini, dua jenis *reward* diidentifikasi yaitu *reward* intrinsik dan *reward* ekstrinsik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Sehingga penelitian ini mencoba untuk menyoroti peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara *reward* dan kinerja karyawan.

Iqbal (2013) melakukan penelitian dengan tujuan mengeksplorasi kualitas, kekuatan dan signifikansi hubungan antara tiga jenis keadilan yakni prosedural, distributif dan interaksional terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan interaksional memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja sementara keadilan distributif memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa karyawan lebih memperhitungkan untuk mempertimbangkan Prosedur melalui *reward* yang diberikan dan hubungan mereka dengan atasan, sehingga organisasi harus lebih mengurus keadilan prosedural dan interaksional dalam rangka mempertahankan dan membuat karyawan mereka bahagia. Hal ini dikarenakan karyawan yang lebih puas dapat lebih produktif dari pada mereka yang kurang puas.

Lotfi dan Pour (2013) Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja antara karyawan universitas Teheran Payame. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja.

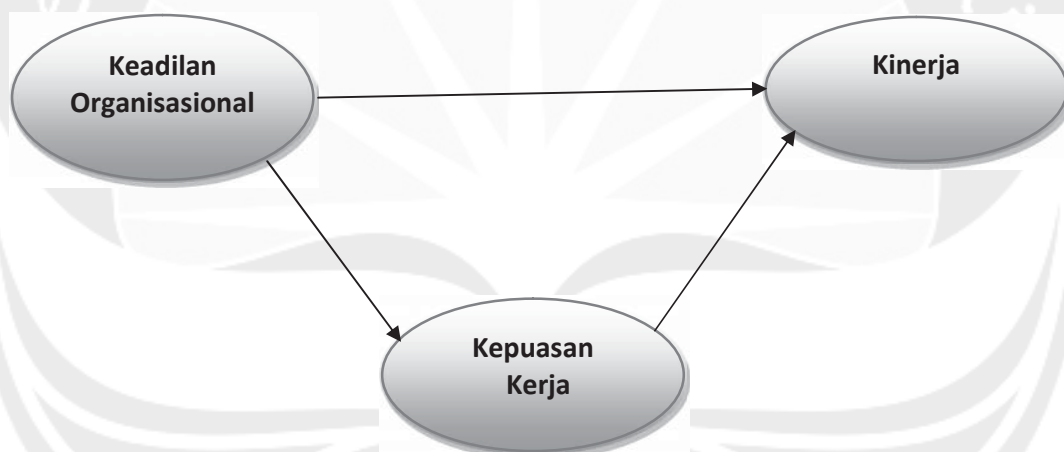
Mafini, *et al.* (2013) menganalisis hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja organisasi dalam organisasi sektor publik. Kepuasan karyawan yang dikemas melalui lima faktor, yaitu kondisi kerja, pemanfaatan kemampuan, kerja sama tim, kreativitas dan otonomi menunjukkan adanya hubungan korelasi positif dengan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pada keseluruhan, kepuasan karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi di organisasi publik. Ketika kepuasan karyawan dioptimalkan dan dipercepat, maka akan menjadi insentif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya, ketika karyawan tidak puas, kinerja organisasi akan berkurang. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa tim kerja memiliki dampak yang kuat pada kinerja organisasi, diikuti dengan pemanfaatan kemampuan, kreativitas, otonomi, dengan kondisi kerja.

Usmani dan Jamal (2013) menguji hubungan keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini peneliti memperpanjang konsep keadilan organisasional, sehingga keadilan organisasional diukur dengan lima dimensi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan keadilan interaksional, keadilan temporal dan keadilan spasial. Berdasarkan analisis regresi hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan temporal dengan kepuasan kerja. Hasil juga menunjukkan adanya hubungan yang tidak signifikan antara waktu kantor dengan kepuasan kerja. Selain itu tidak ada

pengaruh signifikan antara keadilan prosedural, keadilan spasial dan waktu pernikahan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu dan permasalahan yang telah dikembangkan sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut ini digambarkan suatu model kerangka pemikiran untuk menggambarkan pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



E. Pengembangan Hipotesis

Perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menjaga kinerja karyawan tersebut di tingkat yang tinggi disetiap saat. Berdasarkan tujuan tersebut, perusahaan berusaha untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang dapat mendukung karyawan untuk dapat memberikan kinerjanya yang terbaik.

Wirawan (2009) menyatakan bahwa karyawan membutuhkan dukungan dari organisasi untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Dukungan dari organisasi tersebut dapat diwujudkan pada lingkungan kerja yang kondusif dan adil. Hal ini dikarenakan pada dasarnya setiap karyawan menuntut adanya kesetaraan hak dan kewajiban di tempat mereka bekerja. Kesetaraan hak dan kewajiban inilah yang disebut dengan keadilan.

Kondisi dimana setiap karyawan diperlakukan secara adil dalam perusahaan merupakan konsep dari keadilan organisasi. Keadilan dalam organisasi dapat meminimalisir masalah-masalah yang cenderung dialami oleh karyawan. Ketika karyawan diperlakukan secara adil dalam lingkungan kerja dan dalam organisasi, karyawan akan merasa hasil pekerjaan dan usaha mereka dihargai dengan sepatasnya oleh perusahaan sehingga karyawan menjadi puas (Kuldeep, *et al.* 2009). Suliman (2007) menyatakan terdapat tiga komponen utama dari keadilan organisasional yaitu, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Keadilan distributif merupakan persepsi individu/karyawan yang terdapat dalam sebuah organisasi tentang keadilan dari imbal jasa yang diberikan oleh organisasi. Persepsi keadilan tersebut biasanya didasarkan atas perbandingan dengan orang lain. Berdasarkan hasil dari perbandingan inilah muncul persepsi dan reaksi dari karyawan. Ketika perbandingan tersebut hasilnya positif, respon karyawan pun akan positif. Namun jika hasil perbandingannya negatif, maka karyawan akan merasa mereka ada dalam posisi yang tidak adil sehingga menimbulkan pertentangan. Hal ini mengakibatkan terjadinya ketidakpuasan pada diri karyawan yang mengarah pada perselisihan, ketidakpercayaan, tidak hormat dan masalah sosial lainnya. Selain itu,

muncul sejumlah reaksi perilaku yang berpotensi merugikan seperti rasa yang tidak puas berujung menurunnya kinerja karyawan, mogok kerja, absensi meningkat, *turnover*, dan kerja sama antar karyawan yang berkurang (Suliman, 2007).

Keadilan prosedural adalah ketidakberpihakan suara/kesempatan untuk didengar dan alasan untuk sebuah keputusan (Bayles, 1990 dalam Al-Zu'bi, 2010). Keadilan prosedural berfokus pada proses yang digunakan untuk menentukan hasil (Thibaudan Walker, 1975 dalam Usmani dan Jamal, 2013). Lindan Tyler (1988) dalam Khan, *et al* (2010) menyatakan bahwa organisasi yang tidak memperhatikan pentingnya keadilan prosedural akan menghadapi masalah yang muncul dari perilaku karyawan seperti sikap negatif terhadap organisasi, perselisihan, sikap negatif terhadap aturan tersebut. Secara umum, keadilan prosedural dalam pengambilan keputusan organisasi memiliki dampak positif pada berbagai keputusan karyawan dan beberapa reaksi emosional. Organisasi yang memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat akan membuat karyawan dapat lebih menerima hasil dan keputusan organisasi, bahkan untuk hasil dan keputusan yang karyawan tidak suka (Suliman, 2007).

Keadilan interaksional merupakan persepsi karyawan terhadap perilaku interpersonal selama representasi hasil keputusan dan prosedur dalam organisasi. Keadaan ini melibatkan berbagai tindakan yang sensitif secara sosial, seperti ketika *supervisor* merespon karyawan secara bermartabat dan hormat. Cottringer dan W (1999) dalam Iqbal (2010) mengemukakan bahwa keadilan interaksional sangat penting dalam organisasi karena mempengaruhi produktivitas dan perilaku karyawan. Karyawan tidak hanya memiliki persepsi ketidakadilan pada distributif dan prosedural saja. Karyawan lebih memperhatikan bagaimana mereka diperlakukan sebagai seorang pribadi pada saat

berkomunikasi dan pertemuan-pertemuan dalam organisasi. Perlakuan yang pantas dari atasan menunjukkan sikap positif kepada karyawan. Dengan demikian karyawan akan merasa diperhatikan sehingga meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi, menunjukkan peningkatan kepuasan kerja, peningkatan kinerja kerja, dan *turnover* yang rendah (Cohen-Charash dan Spector, 2002).

Semakin tingginya tingkat keadilan organisasional dalam suatu organisasi akan meningkatkan kepuasan para karyawannya yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja (Suliman, 2007). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1. Dimensi keadilan organisasional (Keadilan distributif, prosedural dan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2. Dimensi keadilan organisasional (Keadilan distributif, prosedural dan interaksional berpengaruh positif terhadap dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu sikap yang sangat penting untuk mempengaruhi perilaku dan hasil kerja karyawan. Kepuasan kerja juga dapat mempertahankan dan menarik karyawan dengan kualitas yang baik. Kepuasan kerja adalah sikap yang orang miliki seseorang tentang pekerjaan mereka dan organisasi di mana mereka bekerja. Karyawan yang merasa puas akan merasa seluruh kebutuhan mendasarnya sebagai karyawan telah terpenuhi, dengan demikian mereka dapat berfokus untuk mencapai tujuan organisasi (Iqbal, 2013).

Adapun kepuasan kerja sangat penting dalam suatu organisasi karena memiliki dampak yang signifikan di berbagai bidang seperti manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, produktivitas, dan lain sebagainya. Kepuasan kerja menjadi sebuah

umpan balik karyawan untuk karyanya atas dasar perbandingan antara manfaat yang diinginkan dan manfaat yang sebenarnya. Karyawan tidak hanya menerima hadiah dalam bentuk gaji saja, tetapi juga dengan berupa rasa prestasi atau perasaan kepuasan yang internal. Penelitian Al-Zu'bi (2010) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan berpengaruh positif pada pekerjaan mereka dan menunjukkan adanya keadilan dalam organisasi. Karyawan yang puas karena dihargai secara adil yakin bahwa organisasi peduli akan kualitas pekerjaan mereka sehingga karyawan akan lebih berkomitmen untuk organisasi dan cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi (Fatt, Khindan Heng, 2010 dalam Al-zu'bi, 2010).

Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawannya karena karyawan yang puas telah merasa dihargai dan ingin memberikan kontribusi sebagai timbal baliknya (Iqbal, 2013). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Keadilan organisasional merupakan persepsi karyawan terhadap keadilan dalam proses dan praktek organisasi yang mempengaruhi perilaku dan hasil kerja mereka. Adams dalam Wang, *et al.* (2010) mengungkapkan bahwa karyawan dapat merubah kuantitas dan kualitas kerja mereka ketika karyawan merasa tidak puas atas perlakuan organisasi kepada mereka. Sumber dasar ketidakpuasan tersebut dapat bermacam-macam, salah satunya adalah hasil dan input rasio yang tidak adil. Karyawan yang dibayar rendah akan menurunkan kinerjanya untuk mengurangi hasil masukan,

sedangkan karyawan yang dibayar lebih akan meningkatkan produktivitasnya dengan kinerja yang lebih baik pula.

Adams dalam Wang, *et al.* (2010) juga mengungkapkan bahwa keadilan organisasional dapat menjadi salah satu faktor untuk mempengaruhi kepuasan dan pada akhirnya dapat memprediksi kinerja karyawan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya adalah perlakuan adil yang diterima karyawan, promosi, imbalan, rekan kerja, kondisi kerja, *supervisor*, keamanan, budaya organisasi, dan peluang untuk berkembang. Ketika karyawan merasa puas terhadap suatu pekerjaan, mereka akan berupaya untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik sebagai timbal balik kepada perusahaan. Fernandes dan Awamleh (2006) menyimpulkan bahwa jika manajemen memperhatikan isu-isu kesetaraan dan keadilan organisasional maka kepuasan dan kinerja karyawan pun akan meningkat.

Penelitian Suliman (2007) yang menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi untuk meneliti pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peranan parsial dalam memediasi pengaruh antara keadilan organisasional terhadap kinerja. Peranan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ini dikarenakan seorang karyawan yang telah diperlakukan secara adil harus merasa puas terlebih dahulu sebelum akhirnya akan meningkatkan kinerja. Semakin tinggi keadilan organisasional yang dirasakan karyawan, semakin puas karyawan tersebut yang akhirnya semakin tinggi juga kinerjanya. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4. Kepuasan kerja memediasi pengaruh positif keadilan organisasional terhadap kinerja.