

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kepuasan kerja dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti lain, berikut ringkasan penelitian terdahulu :

Tabel 2.1
Penelitian-penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Asep Qustolani (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural, Kompensasi dan Kinerja	Regresi Linier Berganda	pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.
2	Agus Faryandi (2017)	Analisis Pengaruh Keadilan Organisasional (Distributif, Prosedural dan Interaksional) terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” di Bento Group	Distributif, Prosedural, Interaksional dan kinerja	Analisis regresi berganda	Variabel keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. keadilan distributif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap

					kepuasan karyawan. Sedangkan keadilan prosedural berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap kepuasan karyawan. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan
3	Oxy Rindiantika Sari (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening	Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior	Analisis SEM	kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	<i>Afshin Bazgir (2018)</i>	<i>A Study on the Effect of Organizational Justice and Commitment on the Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational Justice and Commitment on the Organizational</i>	<i>path analysis</i>	Keadilan organisasi secara langsung dan tidak langsung (melalui peran mediator dari komitmen organisasi) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan

					organisasi
--	--	--	--	--	------------

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja. Menurut Hasibuan (2012) merupakan sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik mungkin supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi keduanya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Kaswan (2012) memandang kepuasan kerja sebagai perasaan puas atau tidak puas karyawan terhadap pekerjaan mereka, perasaan itu akan tampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan dilingkungan kerjanya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2011) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Menurut Handoko (2014) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja

mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya

Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam kerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, di samping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi.

Berdasarkan pendapat di atas kepuasan kerja merupakan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, sikap tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian dan hubungan sosial karyawan. Kepuasan kerja merupakan kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja/ pegawai di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik

Indikator kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2012) sebagai berikut :

1. Kerja itu sendiri

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Bayaran

Bayaran lebih banyak menyebabkan ketidak-puasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

3. Kenaikan jabatan

Adanya kenaikan jabatan bagi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

4. Pengawasan

Aktifitas pengawasan dilakukan secara objektif berarti bersifat faktual, solutif berarti adanya penyelesaian masalah, dan komunikatif artinya mudah dipahami..

5. Rekan kerja

Rekan kerja dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja

2.2.2 Keadilan Prosedural

Rakmawati Hajiyanti (2013) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi yang ditunjukkan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada. Dengan demikian, apabila aturan dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan maka karyawan merasa diperlakukan secara adil dan sebaliknya. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural pada saat

aturan prosedur yang ada dalam organisasi dapat dilaksanakan dengan baik oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur tersebut dilanggar maka individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Oleh karena itu, keputusan dibuat secara konsisten tanpa adanya pengaruh kepentingan pribadi di dalamnya.

Badarudin (2010) menyatakan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang telah diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja para karyawannya. Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang telah diterapkan menunjukkan tingkat tinggi/rendahnya keadilan procedural menurut bawahan.

Gibson, et al., (2012: 148) mendefinisikan keadilan prosedural yaitu mengacu pada kewajaran proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk menentukan sumber daya dan alokasi keputusan. Menurut Nabatachi, et al., (dalam Al-Zu'bi, 2010: 103) keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan aturan dan prosedur yang mengatur suatu proses. Menurut Robbins dan Judge (2012) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai berikut “Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan.”

Dari pengertian yang diungkapkan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi adil yang

ditunjukkan oleh karyawan yang dinilai dengan perilaku perusahaan dalam melaksanakan prosedur yang telah diterapkannya. Oleh karena itu, apabila perusahaan konsisten dalam melaksanakan prosedur yang telah diterapkan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil.

Menurut Masterson, dkk (2010) indikator keadilan prosedural antara lain :

1. Konsistensi

Perusahaan harus memiliki prosedur yang adil dan prosedur tersebut harus konsisten. Konsisten dalam artian tidak membedakan antara orang satu dengan yang lainnya dari waktu ke waktu. Setiap karyawan memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama

2. Meminimalisasi Bias

Terdapat dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Dalam upaya meminimalisasi bias, perusahaan harus dapat menghindarkan kepentingan individu maupun pemihakan. Pengambilan keputusan yang dibuat harus bersifat netral, dan tidak ada unsur paksaan

3. Informasi yang Akurat.

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat adalah dengan mendasarkan pada fakta. Apabila opini sebagai dasar, maka hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan harus

lengkap. Informasi dan pendapat harus dikumpulkan dan diproses dengan kesalahan seminim mungkin.

4. Dapat Diperbaiki

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil harus mengandung aturan yang bertujuan mempertimbangkan prosedur-prosedur yang ada untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin muncul.

5. Etis

Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal lain dipenuhi, apabila tidak memenuhi standar etika dan moral, maka tidak bisa dikatakan adil.

6. Representatif/Keterwakilan

Prosedur dikatakan adil apabila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan control juga terbuka.

2.2.3 Kinerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu

kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi atau organisasi, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Menurut Mangkunegara (2012) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan sesuai dengan tanggung jawab. Menurut Malthis dan Jackson (2008), kerja adalah usaha yang ditunjukkan untuk memproduksi atau mencapai hasil. Dan pekerjaan adalah pengelompokan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang merupakan penugasan kerja total untuk karyawan. Hasibuan (2012) mendefinisikan kinerja sebagai *outcome* dari karyawan yang didasarkan pada hasil, proses dan sikap kerja karyawan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan, bahwa kinerja merupakan hasil akhir seseorang dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu yang dapat diukur berdasarkan ukuran yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Menurut Malthis dan Jackson (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, yaitu
Memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam pekerjaannya

2. Tingkat usaha yang dicurahkan, Bekerja keras sesuai target yang dan waktu yang telah ditetapkan dan bekerja keras dengan bersedia kerja lembur
3. Dukungan organisasi, perusahaan mendukung kinerja karyawan melalui pelatihan dan perusahaan mendukung kinerja karyawan dengan melengkapi peralatan yang dibutuhkan untuk bekerja.

Indikator kinerja menurut Robbins, (2012) sebagai berikut:

a) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d) Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja

Menurut Wijono (2012), kepuasan kerja merupakan sebuah aspek yang penting dalam pekerjaan, karena ketidakpuasan kerja pada karyawan menyebabkan berbagai masalah terhadap diri karyawan maupun organisasi tempat dia bekerja.

Pekerja yang tidak terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi: tingkat absensi yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan atau bahkan mogok kerja. Robbins (2013) dan Luthans (2010) menyatakan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, artinya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Hubungan tersebut akan kuat bila pegawai tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor luar, misalnya pekerjaan yang sangat tergantung pada mesin. Tingkat pekerjaan juga turut mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas.

Hal ini didukung hasil penelitian Qustolani (2017) yang membuktikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Penelitian Sari

(2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3.2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap Kinerja

Kinerja yang baik yang dimiliki karyawan diperoleh dari beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut berasal dari persepsi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Salah satu persepsi karyawan berasal dari proses atasan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Selain itu, persepsi karyawan juga diperoleh dari penilaian mereka terhadap prosedur yang diterapkan oleh atasan. Apabila prosedur atau aturan sudah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan melalui kebijaksanaan atasan, maka karyawan akan merasa memperoleh keadilan yang tinggi dari perusahaan atau instansi tempat dimana mereka bekerja. Keadilan yang didasarkan dari persepsi karyawan dalam menjalankan prosedur-prosedur yang ada pada perusahaan tersebut disebut sebagai keadilan prosedural.

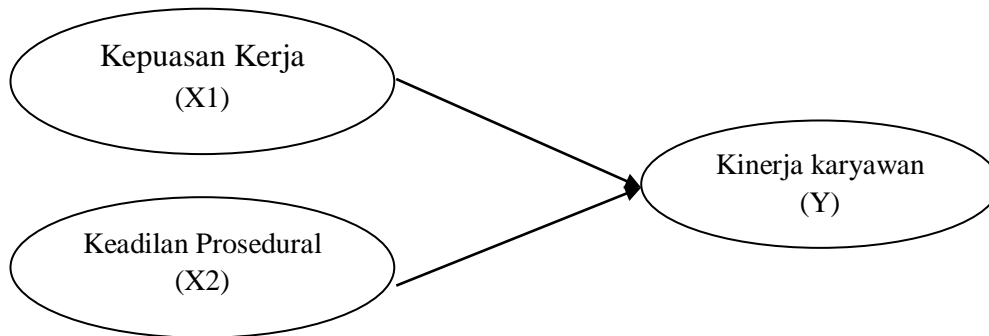
Penelitian Faryandi (2017) yang hasilnya menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Penelitian Qustolani (2017) membuktikan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.4 Kerangka Konseptual

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan ataupun instansi. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang berpengaruh tinggi terhadap tercapainya sebuah tujuan perusahaan maupun instansi. Perusahaan maupun instansi membutuhkan karyawan yang dapat bersikap profesional dalam pekerjaannya. Karyawan sendiri menyadari bahwa mereka harus dapat bersikap profesional karena perusahaan maupun instansi memiliki tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, dalam hal ini karyawan harus memiliki rasa loyalitas kinerja terhadap perusahaan ataupun instansi tempat mereka bekerja guna tercapainya tujuan dari perusahaan maupun instansi. Kinerja yang baik ditunjukkan dengan adanya rasa memiliki yang tinggi kepada perusahaan atau instansi. Sikap tersebut ditunjukkan dengan partisipasi mereka dalam melakukan pekerjaan sebaik mungkin demi kebaikan dan tercapainya tujuan perusahaan ataupun instansi.

Kinerja yang baik yang dimiliki karyawan diperoleh dari beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut berasal dari persepsi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Salah satu persepsi karyawan berasal dari proses atasan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Selain itu, persepsi karyawan juga diperoleh dari penilaian mereka terhadap prosedur yang diterapkan oleh atasan. Apabila prosedur atau aturan sudah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan melalui kebijaksanaan atasan, maka karyawan akan merasa memperoleh keadilan yang tinggi dari perusahaan atau instansi tempat dimana mereka bekerja. Keadilan yang didasarkan dari persepsi karyawan

dalam menjalankan prosedur-prosedur yang ada pada perusahaan tersebut disebut sebagai keadilan prosedural



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan apa yang telah diuraikan dalam kerangka penelitian maka dapat ditetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₁ : Semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan

H₂ : Semakin baik keadilan prosedural maka semakin tinggi kinerja karyawan