

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
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 (Studi Kasus Pada Industri Rotan Sekecamatan Leuwimunding Majalengka)	Kepuasan Kerja, keadilan prosedural dan kompensasi dan Kinerja Karyawan	Analisis regresi berganda dan uji t serta uji F	Pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan
2	Rosita Kharisma Widiastuti (2016)	Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Bagian Keuangan Uny)	keadilan prosedural, kinerja dan kepuasan kerja	Analisis Jalur	1. keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan 3. keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan

3	Achmad Sani (2013)	Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior	Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance	Analisa Regresi	Keadilan prosedural dan komitmen organisasi dipengaruhi secara positif Perilaku organisasi kewarganegaraan. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan. Pekerjaan kepuasan tidak secara positif mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan kinerja pekerjaan. Organisasi Perilaku kewarganegaraan secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi bertindak secara parsial mediator antara keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan kinerja pekerjaan. Sejumlah saran pada teori manajerial dan implementasi diusulkan
4	Afshin Bazgir (2018)	A Study on the Effect of Organizational Justice and Commitment on the job Performance	Organizational Justice and Commitment on the job Performance	Analisis regresi berganda dan uji t serta uji F	Keadilan organisasi secara langsung dan tidak langsung (melalui peran mediator dari komitmen organisasi) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2 Landasan Teori

2.2.1. Kepuasan Kerja

2.2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran

yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Handoko (2012) menyatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Rivai (2013) menyatakan Kepuasan Kerja adalah kebutuhan yang selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhannya tersebut

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya

2.2.1.2.Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2012) ada lima aspek kepuasan kerja, yaitu:

a. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan tugas tersebut. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, sebaliknya jika terlalu banyak pekerjaan menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan dalam bekerja

b. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan pemberian upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil dan sesuai dengan harapan mereka. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar upah karyawan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Intinya bahwa besarnya upah bukanlah jaminan untuk mencapai kepuasan, namun yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Sama dengan karyawan yang berusaha mendapatkan kebijakan dan promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan perduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang

tidak berbahaya. Seperti temperatur, cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain harus diperhitungkan dalam pencapaian kepuasan kerja.

d. Rekan kerja yang mendukung

Karyawan akan mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu sebaiknya karyawan mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung. Hal ini penting dalam mencapai kepuasan kerja. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila atasan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan lebih memungkinkan untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

2.2.1.3. Indikator kepuasan kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2013) sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri

Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan selama kerja.

2. Gaji

Tingkat gaji yang diterima karyawan.

3. Kenaikan jabatan

Adanya kenaikan jabatan bagi karyawan.

4. Pengawasan

Adanya supervisi yang berkelanjutan

5. Rekan kerja

Hubungan rekan kerja dalam kerja.

2.2.2. Keadilan Prosedural

2.2.2.1. Pengertian Keadilan Prosedural

Menurut Pareke (2009) mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar maka individu

akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Karenanya keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan kepentingan-kepentingan individu yang terpengaruh terwakili dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka, dan dengan suatu hasil yang dapat di modifikasi.

Keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan (Robbins, 2012). Dua elemen penting dari keadilan prosedural adalah pengendalian proses dan penjelasan. Perusahaan harus mengembangkan kebijakan sebagai tuntunan umum dalam membersihkan suatu koordinasi, konsistensi, dan keadilan dalam menggaji karyawan.

Pengendalian proses adalah peluang untuk mengemukakan pandangan seseorang tentang hasil-hasil yang diinginkan kepada para pembuat keputusan. Sedangkan penjelasan adalah alasan-alasan secara jelas yang diberikan kepada seseorang oleh manajemen atas hasil. Jadi agar karyawan menganggap adil sebuah proses, mereka harus merasa bahwa mereka mempunyai kendali atas hasil dan bahwa mereka diberi penjelasan yang memadai tentang alasan munculnya hasil tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan keadilan procedural adalah prosedur yang adil terwujud bila didalamnya ada partisipasi/representasi berbagai pihak.

2.2.2.2. Dimensi Keadilan Prosedural

Menurut Raymond A. (2011) mengatakan ada enam prinsip penting yang menentukan apakah orang merasa prosedur yang mereka terima sudah cukup adil. Prinsip-prinsip itu meliputi konsistensi, peniadaan bias, keakuratan informasi, kebermungkinan koreksi, keterwakilan, kesatuan. Menurut Cropanzano et al. (2007: 35) ada 6 dimensi dari keadilan prosedural yaitu sebagai berikut:

- a) Konsistensi dengan indikator karyawan diperlakukan sama
- b) Kurangnya bias dengan indikator tidak ada orang atau kelompok diistimewakan atau diperlakukan tidak sama
- c) Keakuratan dengan indikator keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat
- d) Pertimbangan wakil karyawan dengan indikator pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan
- e) Koreksi dengan indikator mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan
- f) Norma pedoman profesional tidak dilanggar.

2.2.1 Kinerja

2.2.4.1. Pengertian Kinerja karyawan

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2013).

Wibowo, (2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Kinerja menurut Rivai dan Sagala (2013) merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat di capai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebaskan kepadanya

2.2.4.2.Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam kinerja antara lain:

- a. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang

dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- c. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
- d. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- e. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

2.3 Hubungan antar Variabel

1. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

Karyawan yang puas dalam pekerjaannya akan meningkatkan kinerjanya, semakin puas karyawan dalam pekerjaannya maka semakin baik pula kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja disamping faktor lainnya seperti hasil yang dicapai (kemampuan) dan motivasi kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Wexley dan Yukl, bahwa seseorang akan bekerja keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, pencapain hasil tersebut akan dapat memberikan kepuasan kerja yang selanjutnya kepuasan kerja akan

menimbulkan motivasi kerja yang tinggi sehingga kinerjanya dapat meningkat.

Penelitian Asep Qustolani (2017) Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Industri Rotan Sekecamatan Leuwimunding Majalengka) hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan

2. Hubungan keadilan prosedural dengan kinerja karyawan

Kinerja adalah prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Prestasi tersebut merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Kinerja karyawan terbentuk berdasarkan persepsi yang dimiliki masing-masing karyawan. Persepsi yang dimiliki karyawan salah satunya adalah adanya persepsi atas keadilan prosedural yang diperoleh karyawan atas prosedur yang dilakukan oleh perusahaan. Atasan dianggap sebagai pimpinan yang mereka percaya dan sebagai panutan dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, prosedur yang diterapkan oleh atasan menjadi persepsi adil ataupun tidak adilnya bawahan.

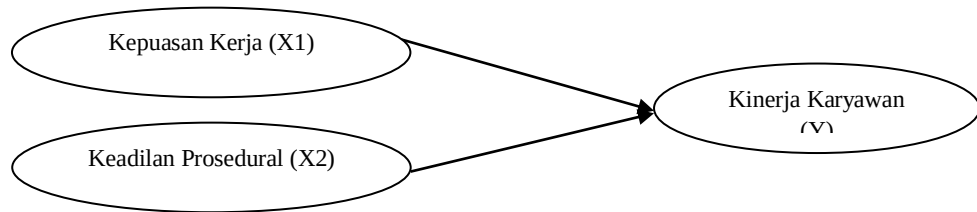
Penelitian Rosita Kharisma Widiastuti (2016) hasil penelitian membuktikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan

2.4 Kerangka Konseptual

Seseorang akan bekerja keras untuk mencapai hasil yang ditentukan perusahaan jika hasil kerja memuaskan maka akan berdampak pada kinerja. Apabila pekerjaan karyawan diatur dengan mekanisme yang jelas maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan.

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 procedural. Hal ini memiliki arti bahwa makin tinggi keadilan prosedural yang diterapkan dalam sebuah perusahaan atau instansi

maka kinerja karyawan akan semakin baik. Kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan tujuan dan rumusan masalah yang ada, maka dalam penelitian ini penulis memberikan hipotesis:

H₁ : diduga ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H₂ : diduga ada pengaruh positif dan signifikan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan