

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 KAJIAN PUSTAKA**

##### **2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2015: 78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja

Nuraini (2013 :114), berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting

Sedangkan Menurut Afandi (2018) Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan, seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif pada pekerjaannya

Dari beberapa definisi kepuasan kerja di atas dapat disimpulkan setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

**Tabel 2.1**

**Definisi Kepuasan Kerja**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kepuasan Kerja
1.	2019	Edy Sutrisno	Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis
2.	2018	Afandi	Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan, seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif pada pekerjaannya
3.	2017	Sutrisno	Kepuasan kerja sebagai sikap positif maupun negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya
4.	2017	Lita Wulantika	Kepuasan kerja secara umum menyakut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyakut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu maalah yang sangat penting adalah mendorong karyawan untuk lebih produktif

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kepuasan Kerja
5.	2016	Luthans dalam Sunuharjo	Kepuasan kerja memiliki makna pada emosi yang memiliki tingkatan positif serta membuat senang terhadap setiap individu

*Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2022*

### **2.1.1.1 Indikator Kepuasan Kerja**

Berikut indikator-indikator dari kepuasan kerja menurut (Afandi, 2018) meliputi:

- 1) Pekerjaan, isi pekerjaan yang sedang dilakukan seseorang memiliki elemen yang memuaskan dan sesuai
- 2) Upah, jumlah bayaran yang diterima seorang karyawan dari pelaksanaan kerja dan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
- 3) Promosi, kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 4) Pengawas, seseorang yang juga memberikan perintah atau petunjuk pelaksanaan kerja.
- 5) Rekan kerja, teman interaksi dalam pelaksanaan kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai Kepuasan kerja, penulis menggunakan Indikator Afandi (2018) dimana memiliki beberapa indikator yang sesuai dengan fenomena di PT. Pacific Eastern Coconut Utama.

### **2.1.1.2 Faktor Kepuasan Kerja**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Nuraini, 2013 : 115-116) :

1. Upah yang cukup Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan.
2. Perlakuan yang adil Setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungan dengan upah, tetapi juga hal lain, untuk menciptakan persepsi yang sama antara atasan dan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya.
3. Ketenangan bekerja Karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaannya tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.
4. Perasaan diakui Setiap karyawan ingin perasaan diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati.
5. Penghargaan hasil kerja Karyawan menginginkan agar hasil karyawannya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan giat.
6. Penyalur perasaan Perasaan yang menghinggapi karyawan bias menghambat gairah karyawan. hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

Menurut Suwatno & Priansa, (2014:266-268) beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Imbalan yang diterima

(*Compensation*) Diutamakan berupa gaji, kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan yang sejenis. Bila perusahaan

membayar gaji kepada seorang individu dibawah rata-rata seperti yang diterima oleh orang lain, maka individu tersebut akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

2. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan (*Supervision*)

Atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan kepada bawahan akan memberikan kepuasan terhadap para pekerja dibandingkan atasan yang berikap acuh serta selalu mengkritik.

3. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Sifat-sifat dari pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi pekerjaan, pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang dan belajar, merupakan salah satu faktor penentu individu atas kepuasan dari pekerjaan itu sendiri.

4. Hubungan antar rekan sekerja (*Co-workers*)

Interaksi antar sesama karyawan dapat menciptakan suatu suasana tertentu yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja masing-masing individu tersebut.

5. Keamanan kerja (*Job Security*)

Rasa aman atas pekerjaan ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang memberikan karyawan rasa nyaman atas kekhawatirannya seperti diberhentikan secara tiba-tiba, ataupun atas hal tidak pasti yang ditakuti individu.

6. Kesempatan untuk memperoleh perubahan status (*Advancement Opportunity*)

#### **2.1.1.4 Teori-Teori Kepuasan Kerja**

##### *1. Discrepancy Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Porter (Lenny,2012:66) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dengan kenyataan. Menurut Locke (Lenny,2012:66) seorang karyawan akan puas bila kondisi aktual atau sesungguhnya sesuai dengan harapan atau yang diinginkannya.

##### *2. Equite Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Adam (Lenny,2012:66) yang menyatakan bahwa karyawan atau individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka. Aspek-aspek pekerjaan yang dimaksud adalah gaji atau upah, rekan kerja dan supervisi. Individu atau karyawan akan merasa puas bila jumlah aspek yang sebenarnya dia terima sesuai dengan yang seharusnya ia terima.

##### *3. Opponent- Process Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Landy (Lenny,2012:66) yang menekankan pada upaya seseorang dalam mempertahankan keseimbangan 20 emosionalnya. Maksudnya perasaan puas atau tidak puas merupakan masalah emosional.

##### *4. Teori Maslow*

Teori ini dikembangkan oleh Maslow (Lenny,2012:66) menurutnya, kebutuhan manusia berjenjang atau bertingkat, mulai dari tingkatan yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Tingkatan yang dimaksud adalah kebutuhan

fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan keamanan dan keselamatan (*safety needs*), kebutuhan akan rasa memiliki, sosial dan kasih sayang (*social needs*), kebutuhan untuk dihargai, kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dengan menggunakan kemampuan, keahlian dan potensi dirinya secara maksimal.

## 5. Teori ERG Alderfer

Dikembangkan oleh Alderfer (Lenny,2012:66), Alderfer membagi hierarki kebutuhan manusia menjadi tiga tingkatan sebagai berikut:

- a. Eksistensi terkait dengan kebutuhan-kebutuhan manusia akan makanan, udara, gaji, air, dan kondisi kerja.
- b. Keterkaitan kebutuhan-kebutuhan akan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang baik.
- c. Pertumbuhan akan kebutuhan-kebutuhan individu untuk memberikan kontribusi pada orang lain atau organisasi dengan memberdayakan kreativitas, potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

### **2.1.2 Pengertian Keadilan Prosedural**

Menurut Robbins, (2015:253) Keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan. keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses. keadilan prosedural menunjuk pada keadilan yang diterima dalam pemberian penghargaan pada suatu organisasi

atau perusahaan seperti pembayaran yang tepat waktu, jumlah dan tingkat manfaat yang diterima

Menurut Pareke (2010) 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.

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.

Sedangkan menurut Muslimin (2019) Keadilan prosedural menjelaskan bahwa orang tidak hanya melakukan evaluasi hasil, namun juga melakukan evaluasi prosedur untuk menentukan alokasi. Keadilan prosedural merupakan mekanisme yang adil untuk memperoleh kesejahteraan yang diharapkan. Keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang di hubungkan

dengan hasil, termasuk ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi

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 dengan kata lain bahwa 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 ketidakadilan. Karenanya keputusan harus di buat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan kepentingan-kepentingan individu yang terpengaruh terwakili dengan caracara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka, dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi.

**Tabel 2.2**

**Definisi Keadilan Prosedural**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Keadilan Prosedural
1.	2019	Muslimin	Keadilan prosedural menjelaskan bahwa orang tidak hanya melakukan evaluasi hasil, namun juga melakukan evaluasi prosedur untuk menentukan alokasi. Keadilan prosedural menjelaskan bahwa orang tidak hanya melakukan evaluasi hasil

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Keadilan Prosedural
2.	2015	Robbins	Keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan
3.	2013	Rakmawati Hajiyanti	Keadilan prosedural adalah persepsi yang ditunjukkan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada
4.	2012	Gibson, et al	Keadilan prosedural yaitu mengacu pada kewajaran proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk menentukan sumber daya dan alokasi keputusan
5.	2012	Robbins dan Judge	“Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan.”

*Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2022*

### **2.1.2.1 Indikator Keadilan Prosedural**

Menurut Muslimin (2019) indikator keadilan prosedural antara lain :

#### **1. Konsisten**

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. Kendali Keputusan**

Terdapat dua sumber Kendali keputusan 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. Akurasi Informasi

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. Bebas Prasangka

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. Kendali proses

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. 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.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai Keadilan Prosedural, penulis menggunakan Indikator Muslimin (2019) dimana memiliki beberapa indikator yang sesuai dengan fenomena di PT. Pacific Eastern Coconut Utama.

### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural mengakui pentingnya proses dalam membuat suatu keputusan. Dengan kata lain, keadilan sistem berkait erat dengan struktur yang ada. Oleh karena itu peraturan keadilan ini cenderung stabil sejalan dengan struktur yang berlaku. Menurut Folger dan Konovsky dalam artikel Saxby *et.al.*, (2008) faktor-faktor yang mencerminkan keadilan prosedural adalah sebagai berikut:

#### **1. Komunikasi Bilateral (*Bilateral Communication*)**

Proses komunikasi pasti berkaitan dengan pemberi dan penerima informasi serta isi pesan itu sendiri. Pemberi pesan yang dapat dipercaya (*trust*) akan mempengaruhi penerimaan karyawan terhadap keputusan tersebut. Komunikasi antara manajemen dan karyawan yang baik mencerminkan penghargaan organisasi pada status karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini akan menguatkan harga diri dan identitas diri karyawan. Harga diri dan identitas diri yang terjamin selanjutnya

akan meningkatkan penilaian keadilan pada organisasi. Komunikasi dua arah ini merupakan kesempatan seseorang untuk bertanya mengenai suatu hal dalam pekerjaan, organisasi, dan proses pengambilan keputusan.

## 2. Mengenal & Memahami permasalahan individual (*Familiarity with the situation of individuals*)

Merupakan batasan seberapa baik seseorang menangani keluhan dan memahami situasi yang dialami oleh orang yang memberi keluhan tersebut. Greenberg dalam artikel Saxby *et.al.*, (2008) menggunakan istilah familiarity untuk merujuk pada besarnya penerimaan pengetahuan yang ditunjukkan oleh pengambil keputusan mengenai situasi individual. Semakin tinggi pengambil keputusan menerima pengetahuan, semakin adil apa yang dirasakan berdasar proses evaluasi individual.

## 3. Menyanggah keputusan (*Refute decisions*)

Merupakan kesempatan seseorang untuk menyanggah suatu keputusan atau memperbaiki proses pengambilan keputusan. Dalam menetapkan kebijakan tidak selalu menghasilkan prosedur yang benar dan sempurna, bila terjadi suatu kesalahan terdapat prosedur keputusan tersebut dapat diperlakukan perbaikan ataupun pembatalan

## 4. Aplikasi prosedur konsisten (*Consistent application of procedures*)

Merupakan persepsi seseorang bahwa proses pengambilan keputusan telah berjalan konstan atau sama pada setiap individu dan dari waktu ke waktu atau

ketentuan berlaku secara konsisten tanpa memperhatikan status karyawan dan batasan waktu atas terjadinya suatu permasalahan.

### **2.1.2.2 Teori-Teori Keadilan Prosedural**

Menurut Lind & Tyler (2012) terdapat dua model yang mendasari pengaruh keadilan prosedural, yaitu:

#### *1. The Self-Interest Model*

Model ini mendasarkan pada konsep egoism yang sering menjadi dasar perilaku manusia agar ia mendapatkan keuntungan maksimum. Kecenderungan ini berlaku terus meskipun atas nama kelompok dan system. Oleh karena itu, keadilan procedural menurut model ini dapat tercapai bila setiap individu yang terlibat dalam suatu proses atau prosedur memperoleh keuntungan meskipun tidak sepenuhnya sejalan dengan kepentingan yang diharapkan.

#### *2. The Group Value Model*

Dalam model ini Lind & Tyler berkeyakinan bahwa prosedur yang dilandasi keinginan pribadi akan sulit mencapai keadilan. Selain itu, mereka juga berpendapat bahwa kebanyakan orang cenderung ingin dianggap berharga di dalam kelompoknya. Para individu akan menerima keadilan prosedural yang lebih tinggi ketika mereka merasa dihargai dan dihormati di dalam kelompoknya.

### **2.1.3 Pengertian Kompensasi**

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif

di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya. Adapun kompensasi menurut para ahli:

Hasibuan (2017:119) Mendefinisikan Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Handoko (2014:155) berpendapat bahwa Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencermintakan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Wibowo (2016:271) Menyatakan bahwa Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Menurut Simamora (2015) Mendefinisikan bahwa Kompensasi sebagai imbalan finansial, jasa dan tunjangan yang diterima karyawan terkait hubungan

kepegawaiannya. kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi

Marwansyah (2016:269) berpendapat bahwa Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Umar (2014:442) kompensasi sebagai imbalan finansial, jasa dan tunjangan yang diterima karyawan terkait hubungan kepegawaiannya. kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi

Dari pernyataan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik.

Jadi kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih dari karyawan. Jadi nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan perusahaan, supaya perusahaan mendapat laba perusahaan yang lebih terjamin

**Tabel 2.3**  
**Definisi Kompensasi**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kompensasi
1.	2017	Hasibuan	Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
2.	2016	Wibowo	Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya
3.	2016	Marwansyah	Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
4.	2015	Simamora	Kompensasi sebagai imbalan finansial, jasa dan tunjangan yang diterima karyawan terkait hubungan kepegawaiannya. kompensasi merupakan apa yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi
5.	2014	Handoko	Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program- program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencermintakan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

*Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2022*

### **2.1.3.1 Indikator Kompensasi**

Sumber daya manusia merupakan orang-orang yang menjalankan aktivitas dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia merupakan kunci utama perusahaan dalam menghadapi era globalisasi. Oleh karena itu perusahaan selayaknya memberikan timbal balik bagi karyawan dalam bentuk kompensasi. Kompensasi selain memberikan imbalan atas pekerjaan yang dilakukan merupakan suatu cara yang efektif untuk

mempertahankan karyawan Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak hanya berbentuk uang dapat juga dalam bentuk lain tergantung kemampuan dari perusahaan tersebut. Setiap kompensasi dibentuk oleh beberapa indikator.

Menurut Simamora (2015:445) indikator kompensasi adalah

1. Upah dan Gaji
2. Insentif
3. Tunjangan
4. Fasilitas

1) Upah dan Gaji

Upah adalah bayaran yang sering kali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tariff gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan.

3) Tunjangan

adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pension, liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian.

#### 4) Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai Kompensasi, penulis menggunakan Indikator Simamora (2015) dimana memiliki beberapa indikator yang sesuai dengan fenomena di PT. Pacific Eastern Coconut Utama.

#### **2.1.3.2 Bentuk-Bentuk Kompensasi**

Sistem kompensasi diterapkan oleh semua pekerjaan, mulai dari para pekerja kasar sampai pekerjaan-pekerjaan profesional. Kompensasi dalam sebuah organisasi bertujuan untuk membantu organisasi dalam mewujudkan keberhasilan jangka panjang. Kompensasi adalah hak-hak yang harus diterima oleh karyawan sebagai imbalan atau kompensasi setelah mereka menjalankan kewajibannya. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan dan organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi pada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan

rasional. Namun demikian faktor-faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan

Menurut Davis dan Werther dalam Marwansyah (2016:276) kompensasi dikelompokkan dalam dua bentuk umum yaitu :

1. Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji, upah pokok dan insentif.
2. Kompensasi tidak langsung yaitu kesejahteraan dan pelayanan.

Menurut Mangkunegara (2011:85) “ada dua bentuk kompensasi pegawai yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi tidak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan”.

Usaha untuk meningkatkan kerja dan semangat karyawan dalam sebuah perusahaan harus menjalani beberapa cara. Perusahaan yang ingin membentuk hubungan yang kuat dan erat terhadap karyawan harus memperhatikan pertimbangan kebutuhan dan menyesuaikan kompensasi terhadap kebutuhan karyawan dengan memperhatikan produktivitasnya bekerja diperusahaan

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Kompensasi**

Struktur dan tingkat gaji/ upah dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi maupun faktor-faktor eksternal. Setiap organisasi bisa saja merespon faktor-faktor ini dengan formulasi manajemen kompensasi yang berbeda. Manajemen dan sistem imbalan harus ditinjau ulang secara berkala dan bila perlu diubah atau disesuaikan dengan dinamika lingkungan untuk mengupayakan agar imbalan yang adil dan layak tetap bias terwujud.

Menurut Siagian (2015:265) faktor-faktor yang mempengaruhi sistem imbalan adalah

1. Tingkat Upah dan Gaji yang berlaku

Artinya langka atau tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan khusus dan ini dapat terjadi pada semua jenjang jabatan dan pekerjaan.

Misalnya: suatu industri automotif berkembang dengan sangat pesat, tidak mustahil permintaan tenaga tukang las yang terampil akan melonjak sehingga akan menuntut untuk memperoleh tingkat gaji dan upah yang tinggi.

2. Tuntutan Serikat Pekerja

Artinya tuntutan serikat pekerja ini perlu diperhitungkan, jika tidak para pekerja akan melancarkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya merugikan manajemen misalnya memperlambat proses produksi, tingkat kemangkiran yang tinggi dan melakukan pemogokan.

3. Produktivitas

Artinya apabila para pekerja merasa bahwa mereka tidak memperoleh imbalan yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras.

4. Kebijakan Organisasi mengenai upah dan gaji

Artinya bukan hanya gaji pokok yang terpenting tetapi komponen lain seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak dan tunjangan transportasi.

5. Peraturan perundang-undangan

Artinya pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, mempekerjakan anak dibawah umur, keselamatan kerja, hak cuti dan sebagainya.

Menurut Marwansyah (2016:277) faktor-faktor yang mempengaruhi struktur dan tingkat gaji dan upah adalah

1. Kondisi pasar dan tenaga kerja.
2. Peraturan pemerintah
3. Kesepakatan kerja
4. Sikap manajemen
5. Kemampuan membayar
6. Biaya Hidup

Dari pendapat tersebut jelaslah bahwa suatu sistem imbalan yang baik tidak bisa dilihat hanya dari satu sudut kepentingan saja, misalnya kepentingan organisasi pemakai tenaga kerja saja atau kepentingan para karyawan saja, akan tetapi kepentingan dari berbagai pihak yang turut terlibat, baik langsung maupun tidak langsung.

Menurut Mangkunegara (2011:84) faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

1. Peraturan pemerintah

Penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, biaya transportasi dan sebagainya sangat mempengaruhi kebijakan kompensasi karyawan.

## 2. Penawaran bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

## 3. Standar dan biaya hidup pegawai

Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan

## 4. Ukuran perbandingan

Upah Perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

## 5. Permintaan dan persediaan

Kondisi pasar saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

## 6. Kemampuan membayar

Jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan

#### **2.1.4 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. Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari. Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karir mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*performance rating*” atau “*performance appraisal*”.

Menurut Mangkunegara (2015:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan. Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional.

Menurut Kasmir (2016) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam suatu menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Sedangkan menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, peneliti sampai pada pemahaman bawah kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan keahliannya.

**Tabel 2.4**  
**Definisi Kinerja Karyawan**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kompensasi
1.	2016	Kasmir	Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam suatu menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu
2.	2016	Edison	kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.
3.	2015	Mangkunegara	adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya
4.	2015	Nawawi dalam Wibowo	kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan, baik berupa fisik atau material maupun non fisik atau non material

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kompensasi
5.	2015	Foster dan Seeker dalam Widodo	kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang pada pekerjaan yang bersangkutan sesuai dengan ukuran yang berlaku.

*Sumber : Hasil Olah Peneliti, 2022*

#### **2.1.4.1 Faktor Faktor Kinerja Karyawan**

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Menurut Kasmir (2016)

ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Kompetensi/Kemampuan

Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar dan sesuai dengan yang ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang bagus.

3. Rancangan kerja

Adapun rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan

dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja

Adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan).

6. Kepemimpinan

Adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapin atau memerintahkan bawahannya. Dalam pratiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

8. Budaya organisasi

Adalah kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Adalah perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Adalah suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

#### 11. Loyalitas

Adalah kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan itu ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perudahaannya dalam kondisi kurang baik.

#### 12. Komitmen

Adalah kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

#### 13. Disiplin kerja

Adalah usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tetap waktu.

### **2.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator Kinerja Pegawai Menurut Kasmir (2016) yaitu sebagai berikut

#### 1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

#### 2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi

dalam melaksanakan tugas menggunakan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai Kepuasan kerja, penulis menggunakan Indikator Kasmir (2016) dimana memiliki beberapa indikator yang sesuai dengan fenomena di PT. Pacific Eastern Coconut Utama.

### 2.1.5 PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
1	Asep Qustolani (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan	pengaruh kepuasan kerja, keadilan prosedural dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan.	<b>Persamaan:</b> Terdapat persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu variabel Kepuasan kerja, Keadilan prosedural dan kompensasi dengan Y Kinerja Karyawan <b>Perbedaan:</b> peneliti terdahulu hanya menggunakan 2 variabel x dan 1 variabel y sedangkan penulis menggunakan 3 variabel x dan 1 variabel y

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
2	Agus Faryandi (2017)	Analisis Pengaruh Keadilan Organisasional (Distributif, Prosedural dan Interaksional) terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” di Bento Group	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	<b>Persamaan:</b> Terdapat persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu Variabel Keadilan prosedural dan Kinerja karyawan <b>Perbedaan:</b> peneliti terdahulu hanya menggunakan 2 variabel x dan 1 variabel y sedangkan penulis menggunakan 3 variabel x dan 1 variabel y
3	Oxy Rindiantika Sari (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening	kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	<b>Persamaan:</b> Terdapat persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan <b>Perbedaan:</b> peneliti terdahulu hanya menggunakan 2 variabel dan juga variabel intervening sedangkan penulis tidak menggunakan variabel intervening

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan dan Perbedaan
4	Afshin Bazgir (2018)	A Study on the Effect of Organizational Justice and Commitment on the Organizational Citizenship Behavior	Keadilan organisasi secara langsung dan tidak langsung (melalui peran mediator dari komitmen organisasi) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan	<b>Persamaan:</b> Terdapat persamaan dengan peneliti terdahulu yaitu variabel keadilan prosedural <b>Perbedaan:</b> peneliti terdahulu hanya menggunakan 2 variabel x dan 1 variabel y sedangkan penulis menggunakan 3 variabel x dan 1 variabel y

## 2.2 KERANGKA PEMIKIRAN

Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang harus di perhatikan oleh perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja yang di capai oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan yang di tetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan.

Perusahaan dapat dikatakan maju karena memiliki faktor pendukung, salah satunya Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Dengan SDM yang baik maka organisasi tersebut dapat dengan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Untuk menciptakan SDM yang baik diperlukan adanya rasa kepuasan kerja pada pegawai. Dengan terciptanya rasa kepuasan atas pekerjaan yang mereka kerjakan akan berdampak pada perusahaan itu sendiri. Maka dapat dikatakan kepuasan kerja sangatlah penting bagi

sebuah organisasi untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah mereka buat sebelumnya.

Kepuasan kerja pegawai merupakan rasa puas atas pekerjaan mereka sendiri dan imbalan yang mereka dapatkan dari hasil kerja yang selama ini mereka kerjakan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kecerdasan emosional dan lingkungan kerja.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan. Perusahaan kerap kali kurang memperhatikan atau mengapresiasi para karyawannya dengan cara memberikan kompensasi baik itu finansial ataupun non finansial.

Selain faktor kompensasi, keadilan prosedural juga menjadi salah satu faktor penting yang menunjang kinerja karyawan. Keadilan prosedural yang diterapkan suatu perusahaan harus baik dan sejalan lurus dengan kata lain keadilan prosedural harus disesuaikan dengan keadaan dan kinerja karyawan karena dengan penerapan keadilan prosedural yang baik dalam suatu perusahaan otomatis akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan suatu perusahaan

Kepuasan kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi tentunya memiliki keterkaitan satu sama lain, jika ketiga hal tersebut sudah dijalankan, sudah mencukupi dan sudah sesuai dengan apa yang diinginkan karyawan di sebuah perusahaan hal itu tentunya akan membuat para karyawan meningkatkan kinerjanya karena apa yang diberikan perusahaan sudah sangat bisa memenuhi kebutuhan para

karyawannya hal ini tentunya harus menjadi perhatian lebih bagi sebuah perusahaan guna dapat membuat kinerja para karyawannya semakin baik kedepannya.

### **2.2.1 Teori Keterkaitan**

Melihat hasil dari penelitian terdahulu yang telah diuraikan oleh beberapa peneliti, bahwa terdapat banyak persamaan maupun perbedaan baik mengenai adanya pengaruh baik signifikan maupun tidak antara variabel Kepuasan kerja, Keadilan prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, hingga tidak adanya pengaruh antara variabel Kepuasan kerja, Keadilan prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

#### **2.2.1.1 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan faktor penting untuk di perhatikan oleh perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja yang di capai oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan yang di tetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Munculnya kepuasan kerja dapat membuat meningkatnya kinerja karyawan. Terdapat penelitian terkait kepuasan kerja dengan kinerja karyawan yang telah di lakukan sebelumnya. Penelitian yang di lakukan Kartika Yanidrawati, Susilaningih dan Somantri (2011) mengatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Bila di lihat berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif atau berkorelasi.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.2.1.2 Hubungan Keadilan Prosedural dengan Kinerja Karyawan**

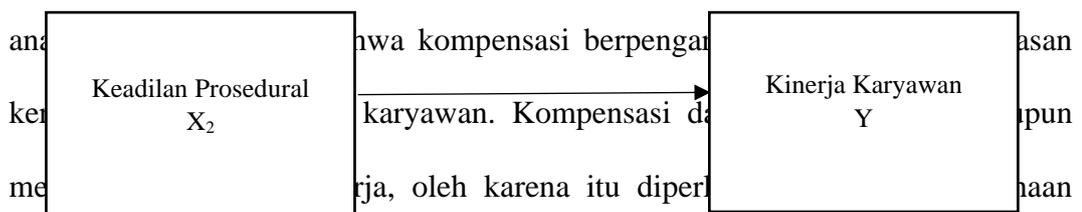
Keberhasilan suatu perusahaan atau instansi sangat ditentukan oleh salah satunya adalah kinerja dari para karyawannya dalam berbagai bidang. Peran karyawan dalam setiap usaha merupakan faktor yang penting. Salah satu bentuk dari keseimbangan yang perusahaan atau instansi ciptakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan motivasi yang sama kepada setiap karyawan yang ada didalam perusahaan atau instansi. Penting bagi perusahaan untuk dapat memotivasi kinerja karyawannya dalam berbagai bidang sesuai dengan porsi mereka masing-masing. Siti Hidayah dan Haryani (2013) menyatakan bahwa konsep keadilan yang dimaksud dalam hubungannya meningkatkan kinerja adalah keadilan organisasi yang mencakup tiga bentuk keadilan, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Dalam penelitian yang akan dilakukan peneliti memfokuskan hanya pada keadilan prosedural. Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditunjukkan kepada karyawannya. Keadilan yang karyawan kenal hanya sebatas penggajian, promosi kebijakan penilaian kinerja dan kebijakan lainnya yang berkaitan dengan kepentingan masing-

masing karyawan yang dipusatkan dalam organisasi. Padahal keadilan yang diberikan perusahaan atau instansi tidak hanya mengacu pada keadilan mengenai bagaimana perusahaan memberikan gaji dan promosi untuk karyawan, tetapi juga perusahaan harus mampu memberikan *punishment* bagi karyawan yang melakukan kesalahan ataupun reward bagi karyawan yang memang memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi tanpa harus membedakan karyawan satu dengan yang lainnya.

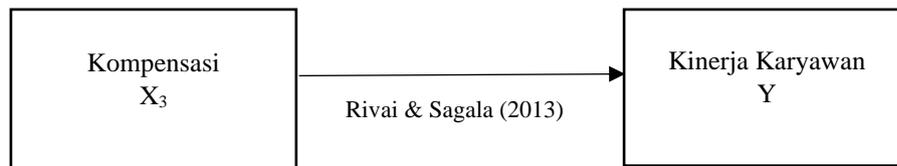
Siti Hidayah & Haryani  
(2013)

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan**

Perusahaan dapat berkembang jika dikelola dengan baik, dan peran sumber daya manusia menjadi hal penting di dalamnya. Perusahaan dalam menggunakan tenaga kerja secara kontrak perlu mempertimbangkan kompensasi finansial untuk karyawannya, sehingga menciptakan kepuasan bagi karyawan dan berdampak positif untuk perusahaan. Kompensasi yang sesuai harapan akan mampu memotivasi, dan mempertahankan karyawan untuk tetap terus bekerja di perusahaan tersebut. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas besar pada fungsi kerja perusahaan. Hasil



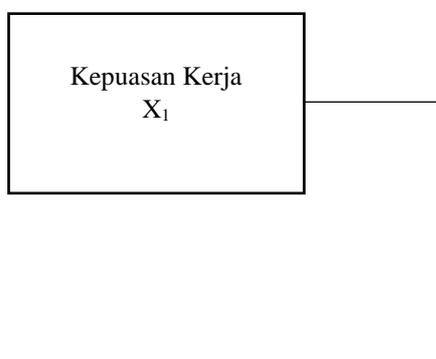
terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil, apabila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, maka prestasi kerja maupun kepuasan kerja mereka akan menurun.

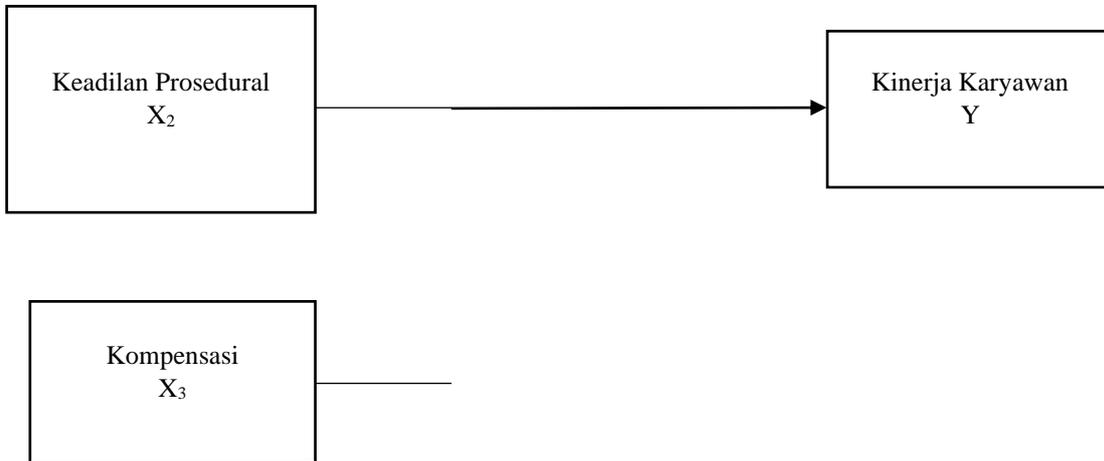


**Gambar 2.3**  
**Kerangka Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

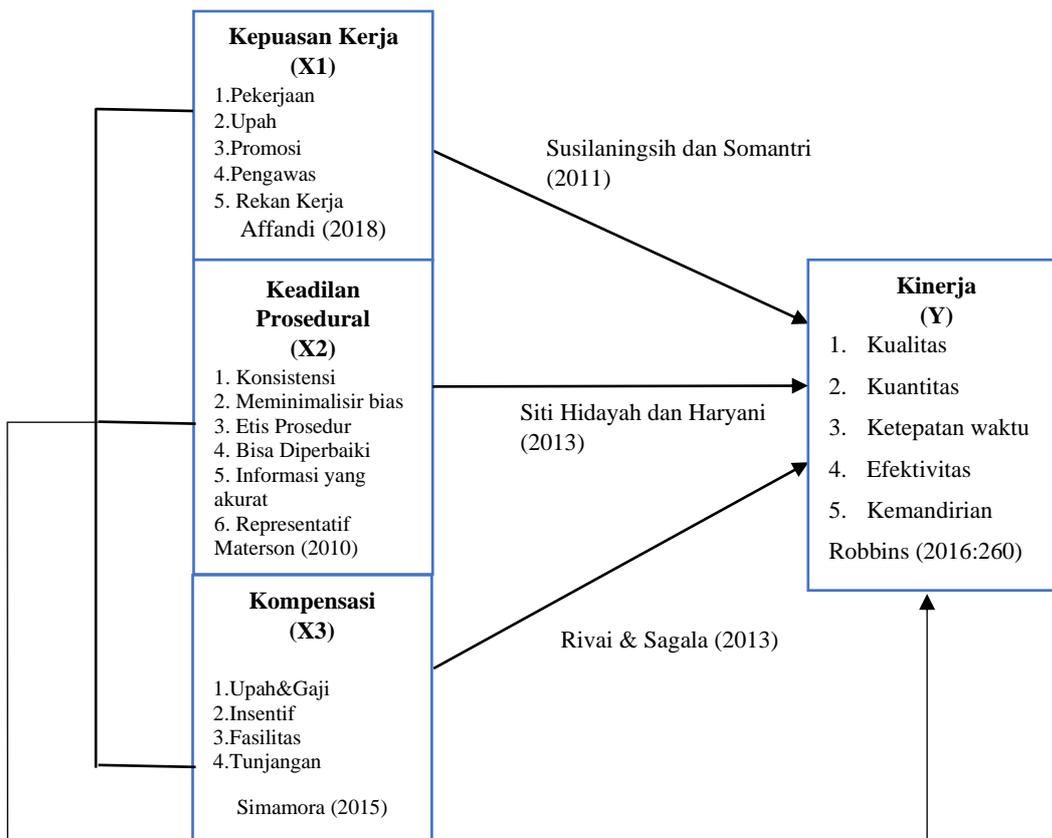
#### **2.2.1.4 Hubungan Kepuasan Kerja, Keadilan prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dan hal yang harus diperhatikan oleh sebuah perusahaan. Kepuasan kerja karyawan, Keadilan prosedural yang diberlakukan di suatu perusahaan dan juga kebijakan pemberian kompensasi kepada karyawan juga menjadi hal yang sangat harus diperhatikan oleh suatu perusahaan karena hal itulah yang bisa menjadi pendorong untuk kinerja karyawan agar semakin maksimal. Penelitian yang dilakukan Asep Qustolani (2017) mengatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara Kepuasan kerja, Keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan





Dari kerangka pemikiran tersebut, maka dapat diperoleh Paradigma penelitian seperti di bawah ini:



**Gambar 2.4**  
**Paradigma Kepuasan kerja, Keadilan**  
**Prosedural dan Kompensasi Terhadap Kinerja**  
**Karyawan**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Menurut Silaen (2018:57) Hipotesis adalah pernyataan yang masih lemah kebenarannya sehingga perlu dibuktikan melalui penelitian. Sehingga untuk menjelaskan hubungan antara satu atau lebih variabel yang diteliti dan berdasarkan latar belakang. Hipotesis adalah jawaban yang masih bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian, maka berdasarkan kajian pustaka kerangka pemikiran bisa disimpulkan dalam paradigam penelitian, maka akan dibentuk hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut :

**H1:** Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pacific Eastern Coconut Utama Kabupaten Pangandaran

**H2:** Keadilan prosedural berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja karyawan pada karyawan PT. Pacific Eastern Coconut Utama Kabupaten Pangandaran

**H3:** Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas karyawan pada karyawan PT. Pacific Eastern Coconut Utama Kabupaten Pangandaran

**H4:** Kepuasan kerja, Keadilan prosedural dan Kompensasi berpengaruh secara Simultan terhadap produktivitas karyawan pada karyawan PT. Pacific Eastern Coconut Utama Kabupaten Pangandaran



