

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Karyawan *Food And Beverage*

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana. Adapun pengertian dari karyawan/tenaga kerja dalam kamus besar bahasa indonesia (KBBI) karyawan adalah orang bekerja pada suatu lembaga dengan mendapatkan gaji/upah. Menurut Undang-Undang Tahun 1969 tentang Ketentuan-ketentuan pokok mengenai tenaga kerja dalam pasal 1 dikatakan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakannya dimana hasil karyanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencariannya.

Salah satu bagian karyawan adalah bidang *Food and Beverage* yaitu bagian yang bertanggung jawab atas makanan dan minuman. Di dalam penanganannya di perlukan keahlian dan terampil yang khusus, seperti pada bagian *purchasing* yaitu bagian pengadaan bahan-bahan, karyawan dituntut mempunyai kemampuan tentang kualitas produk dan membandingkan dengan harganya. Bagian *receiving* yaitu menerima segala macam bahan yang telah dibeli. Bagian *storing* yaitu menyimpan segala macam bahan atau barang pesediaan. Bagian *producing* yaitu yang mengolah bahan mentah menjadi bahan jadi yang siap untuk dijual atau disajikan, karyawan dituntut mempunyai pengetahuan tentang memasak, kecepatan serta kebersihan. Bagian *servicing* dan

selling yaitu menjual dan menyajikan makan dan minuman, karyawan harus punya keterampilan dalam tata cara penyajian makanan, penyajian peralatan, keramahan, kerapian, kebersihan dan mengetahui menu yang ada. Bagian *stewarding* yaitu mengelola dan menangani peralatan dan perlengkapan yang digunakan, seperti perawatan, penyimpanan dan pendistribusian.

Berdasarkan pengertian di atas disimpulkan bahwa karyawan *food and beverage* adalah karyawan yang bergerak pada bidang makanan dan minuman.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Ada pernyataan bahwa kepuasan adalah suatu perasaan menyenangkan merupakan hasil dari persepsi individual dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Sementara itu, Locke (dalam Wijono, 2011) juga mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penaksiran dari karyawan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan masa lalu daripada harapan-harapan untuk masa yang akan datang. Kemudian Locke (dalam Wijono, 2011) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Disini Locke (dalam Wijono, 2011) juga membedakan

kepuasan kerja dari segi moral dan keterlibatan kerja. Ia mengategorikan moral dan kepuasan kerja sebagai suatu emosi positif yang akan dilalui oleh karyawan.

Sopiah (2008) mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja, tanggapan emosional dapat berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak maka berarti karyawan tidak puas. Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.

Menurut Hoppeck (dalam Anoraga, 2001) kepuasan kerja merupakan penilaian dari karyawan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Selanjutnya Tiffin (dalam Anoraga, 2001) menjelaskan tentang definisi kepuasan kerja sebagai suatu hal yang berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri. Situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan serta menurut Blum (dalam Anoraga, 2001) dikemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial di luar kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang positif dan menyenangkan yang merupakan suatu respon emosional terhadap situasi kerja yang ditentukan oleh bagaimana harapan dapat terpenuhi.

2. Teori Kepuasan Kerja

Locke, Lawler dan Landy (dalam Munandar 2008) mengemukakan beberapa teori tentang kepuasan kerja, yaitu: teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), model dari kepuasan bidang/bagian (*facet satisfaction*), dan teori proses bertentangan (*opponent-process theory*).

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan dari Locke (dalam Munandar, 2008) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dari dua nilai :

1. Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima, dan
2. Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu.

Menurut Locke (dalam Munandar, 2008) seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keluarannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seorang tenaga kerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati.

b. Model Dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*)

Model Lawler (dalam Munandar, 2008) dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut model Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan ,gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.

Menurut Lawler (dalam Munandar, 2008) jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai sesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaannya dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembanding bagi mereka. Tambahan lagi, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang dari apa yang secara aktual mereka terima tergantung dari hasil-keluaran yang secara aktual mereka terima dan hasil-keluaran yang dipersepsikan dari orang dengan siapa mereka bandingkan diri mereka sendiri.

c. Teori Proses-Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori proses-bertentangan dari Landy (dalam Munandar, 2008) memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*).

Teori proses-bertentangan mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja

(dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan, meskipun lebih lemah dari yang asli, akan terus ada dalam jangka waktu yang lama.

Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaan mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun dan dapat menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali ke normal. Ini demikian karena emosi tidak-senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang akan terpuaskan jika kondisi yang diinginkan sesuai dengan kondisi yang ada maupun aspek khusus seperti pekerjaan mereka sendiri baik itu gaji, atasan, rekan kerja serta hal lainnya. Seseorang dapat merasakan senang dan tidak senang dari suatu pekerjaan, kemudian setelah beberapa waktu perasaan senang itu akan menurun dan kembali ke posisi normal.

3. Faktor Kepuasan Kerja

Adapun faktor yang terdapat dalam kepuasan kerja disebutkan oleh Stephen Robins (dalam Salani, 2010) :

- 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. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

- b. Ganjaran yang pantas (*Equitable Reward*). Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan dengan adil. Bila upah dirasakan adil berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan 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. Tetapi kunci yang utama upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.
- c. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan

tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak eskrem (terlalu banyak atau sedikit).

- d. Rekan kerja yang mendukung. Orang-orang 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 tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

Adapun pendapat lain tentang kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2005) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan yaitu:

- a. *Need fulfillment* (pemuhan kebutuhan). Model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- b. *Discrepancies* (perbedaan). Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemuhan harapan

mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.

- c. *Value attainment* (pencapaian nilai).Gagasan *Value Attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- d. *Equity* (keadilan). Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.
- e. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik). Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas

(*equitable reward*), kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung.

4. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Spector (dalam Mangundjaya, 2012) mengklasifikasikan aspek-aspek kepuasan kerja yaitu :

- a. Gaji (*Pay*). Aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterima.
- b. Promosi. Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijakan untuk kesempatan promosi.
- c. Supervisi (*Supervision*). Pada aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan.
- d. Tunjangan tambahan (*Fringe benefit*). Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang di terima dari/perusahaan.
- e. Penghargaan (*Reward*). Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja.
- f. Prosedur dan peraturan kerja. Aspek yang mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan

dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja seperti birokrasi dan beban kerja.

- g. Rekan kerja. Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan, rukun dan saling melengkapi.
- h. Pekerjaan itu sendiri. Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang dikerjakan.
- i. Komunikasi. Suatu aspek yang dapat mengukur kepuasan berdasarkan komunikasi yang dibangun dalam suatu perusahaan.

Menurut Milton (dalam Hamid, 2009) menyebutkan adanya aspek pembentukan kepuasan kerja yakni:

- a. Kerja (work): termasuk minat intrinsik, kesempatan untuk belajar, kesulitan, banyaknya kegiatan, kesempatan untuk sukses dan penguasaan langkah.
- b. Bayaran (pay): banyaknya bayaran, kelayakan atau adil dan cara pembayaran.
- c. Promosi (promotion): kesempatan untuk promosi, kejujuran dan dasar untuk promosi.
- d. Pengakuan (regognition): pujian atas pelaksanaan, penghargaan atas selesainya pekerjaan dan kritik.
- e. Kondisi kerja (work condition): jam kerja, istirahat, peralatan, temperature, ventilasi, kelembaban, lokasi dan layout fisik.

- f. Teman kerja (co-worker): kemampuan, kesukaan menolong dan keramahan.
- g. Perusahaan dan manajemen (company and management): perhatiannya terhadap karyawan, bayaran dan kebijakan.

Selanjutnya, Luthans (dalam Kristianto dkk, 2013) mengemukakan kepuasan kerja terdiri atas lima aspek kepuasan kerja yang diukur dengan *Job Descriptive Index (JDI)* yaitu pekerjaan itu sendiri (berhubungan dengan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan), kualitas supervisi (terkait dengan bantuan teknis dan dukungan sosial), hubungan dengan rekan kerja (berkaitan dengan harmoni sosial dan respek), kesempatan promosi (terkait dengan kesempatan untuk pengembangan lebih jauh) dan pembayaran (yang terkait dengan pembayaran yang memadai dan persepsi keadilan).

Kemudian Locke (dalam Cahyadi, 2007) juga mengemukakan beberapa aspek kepuasan kerja yang meliputi:

a. Isi pekerjaan

Aspek isi pekerjaan mencakup bobot pekerjaan yang melibatkan keterampilan, dan kemampuan yang sesuai kualifikasi pekerjaan, variasi pekerjaan, kuantitas dan kualitas pekerjaan, tingkat kesulitan, serta tanggung jawab individu dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

b. Imbalan

Aspek imbalan mencakup sejauh mana imbalan yang diterima karyawan sesuai dengan usaha yang telah dilakukan dalam bekerja. Imbalan yang dimaksud

dapat berupa gaji, insentif, dan tunjangan. Karyawan menghendaki sistem imbalan yang adil.

c. Promosi jabatan

Aspek promosi jabatan mencakup kesempatan memperoleh promosi jabatan yang lebih tinggi. Selain memperoleh kesempatan promosi, aspek ini juga mencakup keadilan dalam promosi jabatan.

d. Kondisi kerja

Aspek kondisi kerja mencakup kepuasan terhadap kondisi lingkungan pekerjaan seperti, tempat kerja, ruangan kerja, dan fasilitas perusahaan lainnya.

e. Rekan kerja

Aspek rekan kerja mencakup kepuasan hubungan atau interaksi karyawan dengan karyawan lain baik yang setara tingkatannya, bawahan, atau atasannya. Hubungan atau interaksi yang hangat atau harmonis akan bisa menciptakan kepuasan kerja karyawan.

f. Pengawasan atau penyeliaan

Aspek pengawasan atau penyeliaan ini mencakup kepuasan terhadap pengawasan yang dilakukan oleh atasannya. Apakah atasan sudah objektif dalam melakukan pengawasan dan penilaian serta apakah atasan memberikan kepercayaan, dukungan, saran, serta motivasi pada bawahannya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan aspek-aspek kepuasan kerja yaitu

1.Gaji, 2.Promosi, 3.Supervisi, 4.Tunjangan Tambahan, 5.Reward, 6.Prosedur dan Peraturan Kerja, 7.Rekan Kerja, 8.Pekerjaan Itu Sendiri, 9.Komunikasi.

5. Ciri-Ciri Ketidakpuasan Kerja

Adapun ciri-ciri ketidakpuasan karyawan di jelaskan oleh Nitisimito (1991) yaitu:

- a. Turun/ rendahnya produktivitas kerja.

Turunnya produktivitas kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja

- b. Tingkat absensi yang naik.

Pada umumnya bila loyalitas dan sikap kerja karyawan turun, maka karyawan akan malas untuk datang bekerja setiap hari. Bila ada gejala – gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian.

- c. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi.

Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah karena tidak senangnya para karyawan bekerja pada perusahaan. Untuk itu mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap sesuai. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mempengaruhi kelangsungan jalannya perusahaan.

- d. Kegelisahan dimana-mana.

Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan sebagai seorang pemimpin harus mengetahui bahwa adanya kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidak terangan dalam bekerja, keluhan kesah serta hal – hal yang lain.

- e. Tuntutan yang sering terjadi.

Tuntutan yang sebetulnya merupakan perwujudan dan ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

f. Pemogokan.

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan adalah pemogokan. Biasanya suatu perusahaan yang karyawannya sudah tidak merasa tahan lagi hingga memuncak, maka hal itu akan menimbulkan suatu tuntutan, dan bilamana tuntutan tersebut tidak berhasil, maka pada umumnya para karyawan melakukan pemogokan kerja.

C. Equitable Reward

1. Pengertian *Equitable Reward*

Uang memang mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang. Disamping memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah (makanan, perumahan), uang dapat merupakan simbol dari capaian (*achievement*), keberhasilan dan pengakuan/penghargaan. lagi pula uang mempunyai kegunaan sekunder. Jumlah gaji yang diperoleh dapat secara nyata mewakili kebebasan untuk melakukan apa yang ingin dilakukan (misalnya mendirikan perusahaan baru, mendirikan sekolah, berlibur keliling dunia dan sebagainya).

Teori keadilan dari adams (dalam Munandar, 2008) dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya ialah bahwa orang yang menerima gaji yang

dipersepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami distress atau ketidakpuasan. Kajian yang dilakukan dalam laboratorium mendukung hasil tentang gaji yang terlalu kecil, namun hasil tentang gaji yang terlalu besar tidak jelas meyakinkan. Salah satu asumsi dari Adams (dalam Munandar, 2008) ialah jika orang melakukan pekerjaannya dengan imbalan gaji/penghasilan, mereka memikirkan tentang apa yang mereka berikan pada pekerjaannya (masukan) dan apa yang mereka terima untuk keluaran kerja mereka. Masukan adalah segala sesuatu yang dianggap oleh tenaga kerja sebagai kontribusinya terhadap pekerjaan. Misalnya, seperti pendidikan, jumlah jam kerja, pengalaman kerja sebelumnya. Keluaran adalah segala jenis hal yang dipersepsikan orang sebagai imbalan terhadap upaya yang diberikan seperti gaji, tunjangan dan penghargaan/pengakuan. Keadilan dirasakan ada jika orang merasa bahwa perbandingan antara rasio-keluarannya dengan masukannya sama dengan perbandingan hasil-keluaran orang lain dengan masukannya. Sebaliknya kondisi ketidakadilan timbul jika perbandingan antara hasil-keluaran kita dengan masukan kita tidak sama besarnya (lebih besar atau lebih kecil) daripada perbandingan hasil-keluaran orang lain dengan masukannya. Paling utama sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan dengan adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

Menurut Cascio (1995) keadilan di tempat kerja ada dua macam, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan prosedural adalah keadilan yang dipahami berdasarkan proses yang digunakan untuk menetapkan distribusi

imbangan. Sedangkan imbalan distributif adalah keadilan yang dipahami berdasarkan jumlah dan alokasi imbalan kepada para individu (Panggabean, 2004). Menurut panggabean (2004) keadilan distributif digolongkan pada tiga jenis keadilan yaitu:

- a. Keadilan internal adalah keadilan yang menjamin bahwa pembayaran harus sebanding dengan tarif yang ada pada bagian lagi. Keadilan internal dapat dirasakan apabila kompensasi didasarkan pada hasil evaluasi pekerjaan.
- b. Keadilan eksternal adalah keadilan yang menjamin bahwa posisi yang lebih tinggi atau orang-orang yang memiliki kualitas yang lebih baik di dalam organisasi mendapat gaji yang lebih tinggi. Keadilan eksternal dapat dirasakan apabila kompensasi didasarkan hasil survei gaji
- c. Keadilan sesama karyawan adalah keadilan yang dirasakan karyawan apabila karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama, diberikan gaji sesuai dengan faktor-faktor unik dari setiap karyawan. Keadilan sesama karyawan ini dirasakan apabila kompensasi didasarkan pada hasil penilaian prestasi.

Bukti menunjukkan bahwa keadilan distributif mempunyai pengaruh yang lebih besar pada kepuasan kerja karyawan dari pada keadilan prosedural. Sementara keadilan prosedural cenderung mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, kepercayaan pada atasan dan keinginan untuk berhenti. Nilai tambah atau kelebihan lain dari persepsi karyawan tentang perlakuan yang adil adalah bahwa mereka akan menjadi lebih puas dan menanggapi dengan sukarela untuk

melakukan kegiatan tambahan, membantu sesama dan bergabung dalam perilaku-perilaku positif (Robins, 2007).

Berdasarkan kajian dan teori di atas dapat disimpulkan bahwa *equitable reward* adalah persepsi yang dirasakan seorang karyawan mengenai *reward*/imbalan yang dirasakan adil atau wajar dengan membandingkan masukan dan keluarannya dengan orang lain.

2. Aspek-Aspek Equitable Reward

Menurut Adams (dalam Wexley dan Yuki, 2003) aspek dari teori keadilan adalah:

- a. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan dan jumlah jam kerja.
- b. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil.
- c. Orang bandingan adalah seseorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan hasilnya sama dengan rasio inputnya dengan hasil sama dengan rasio input dari seseorang. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi ataupun dari organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan atau pekerjaan sebelumnya.

Menurut Rivai (Dalam Cahyadi, 2007), teori *equity* atau keadilan ini memiliki tiga elemen, yaitu: (1) *input*, (2) *out comes*, dan (3) *comparison persons*. *Input* atau hasil merupakan sesuatu yang berharga yang dipersepsikan karyawan

memiliki kontribusi atau sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, keahlian, jumlah tugas, dan peralatan serta perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaan. *Out comes* atau hasil merupakan segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti, upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, dan kesempatan untuk berkembang atau berhasil serta aktualisasi diri. *Comparison persons* merupakan orang lain sebagai pembanding. Orang lain yang dijadikan pembanding bisa berasal dari organisasi atau perusahaan yang sama atau berbeda dan bisa pula dengan dirinya sendiri diwaktu lampau.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan ada beberapa aspek dari teori keadilan yaitu *input*, hasil dan orang bandingan.

D. Hubungan *Equitable Reward* Dengan Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja seseorang dalam suatu perusahaan sangat berbeda. Perbedaan ini dikarenakan adanya kebutuhan individu yang berbeda pula atau situasi dan kondisi dalam perusahaan yang dapat menyebabkan seseorang menjadi puas dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat dimaknai sebagai perasaan menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu (dalam Zulkarnain & Annisa, 2013), sedangkan menurut Hoppeck (dalam Anoraga, 2001) kepuasan kerja merupakan penilaian dari karyawan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Penjelasan kepuasan kerja juga dipertegas oleh Wagner dan Hollenbeck (dalam Wijono, 2011) bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan

menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya.

Penjelasan yang di sampaikan oleh Wagner (dalam Wijono, 2011) juga tidak jauh beda dengan Locke, dimana Locke menyatakan kepuasan kerja adalah : *"a pleasurable feeling that results from the perception that one's job fulfills a allows for the fulfillment of one's important job values"*. Hasil penelitian yang dilakukan Locke (dalam Muanandar, 2008) menemukan bahwa kepuasan kerja di pengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya kerja yang menantang, imbalan yang adil (*equitable reward*).

Fokus kali ini adalah sejauh mana *reward* yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja. Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

Adams (dalam Munandar, 2008) dalam penelitiannya berpendapat bahwa orang yang menerima gaji yang dipersepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami distress atau ketidakpuasan. Kajian yang dilukan dalam laboratorium mendukung hasil tentang gaji yang terlalu kecil, namun hasil tentang gaji yang terlalu besar tidak jelas meyakinkan.

Ardini (2013) menyatakan apabila karyawan bekerja pada perusahaan yang sangat menghargai dan menerapkan prinsip keadilan organisasi, maka karyawan tersebut dapat memiliki persepsi yang positif terhadap kompensasi karena merasa dan percaya bahwa kompensasi yang diterimanya sudah diberikan secara adil. Karakteristik objek persepsi dalam hal ini adalah kompensasi yaitu gaji yang diberikan layak dan adil akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kompensasi. Ardini (2013) juga menjelaskan persepsi dapat mempengaruhi perilaku seseorang maka karyawan yang mempunyai pandangan positif terhadap kompensasi dari perusahaan yaitu apabila kompensasi dianggap adil, maka karyawan akan lebih merasa puas terhadap pekerjaannya sehingga motivasi dan produktivitas atau kinerja karyawan akan meningkat.

Menurut Hasibuan (dalam Ardini, 2013) pemberian kompensasi harus berdasar atas asas adil dan layak. Asas adil yaitu besarnya kompensasi yang dibayar harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, masa kerja, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan pekerja. Asas layak yaitu kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal.

Ardini (2013) juga menambahkan keadilan kompensasi adalah perbandingan yang adil antara segala bentuk imbalan finansial yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian yang dengan usaha yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau dengan karyawan lain yang memiliki kualifikasi pekerjaan dan jabatan yang sama. Pada hasil penelitian Ardini (2013) menyatakan bahwa adanya korelasi antara persepsi keadilan kompensasi dengan

kepuasan kerja yaitu $r_{xy} = 0,632$ dimana terdapat hubungan yang positif antara kedua variabel. Penelitian ini juga memiliki gambaran mengenai persepsi terhadap keadilan kompensasi yaitu dengan mean 104,64 diperoleh 91% persepsi positif dan 9% berpersepsi negatif. Sedangkan dari hasil kepuasan kerja dengan mean 106,76 diperoleh karyawan yang merasa kepuasan kerjanya tinggi adalah 97% dan kepuasan kerja yang rendah 3%.

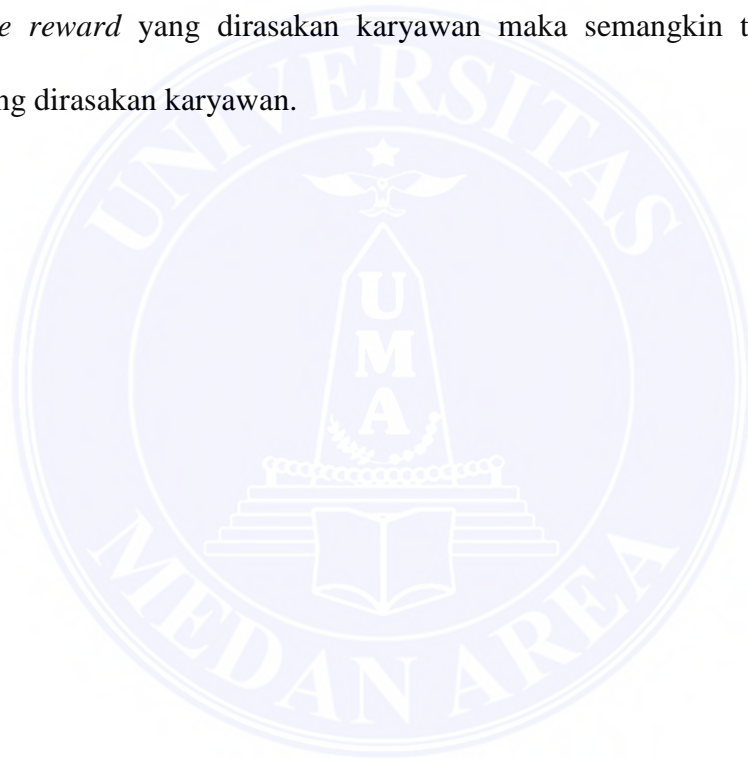
Penelitian selanjutnya juga di lihat dari Anton (2007) menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara persepsi kompensasi yang dirasakan adil dengan kepuasan kerja karyawan dengan hasil nilai $r_{xy} = 0,515$ dan tingkat signifikan korelasi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa, persepsi terhadap keadilan kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Leavitt (dalam Cahyadi, 2007) menyatakan persepsi terhadap keadilan kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Persepsi adalah pandangan atau pengertian, yaitu bagaimana seseorang memandang atau mengartikan sesuatu. Siagian (dalam Cahyadi, 2007) menambahkan bahwa latar belakang seseorang yang berbeda maka dalam mempersepsikan kompensasi yang diterima dari perusahaan juga dapat berbeda-beda. Oleh karena persepsi dapat mempengaruhi perilaku seseorang maka persepsi yang berbeda mengenai keadilan kompensasi akan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

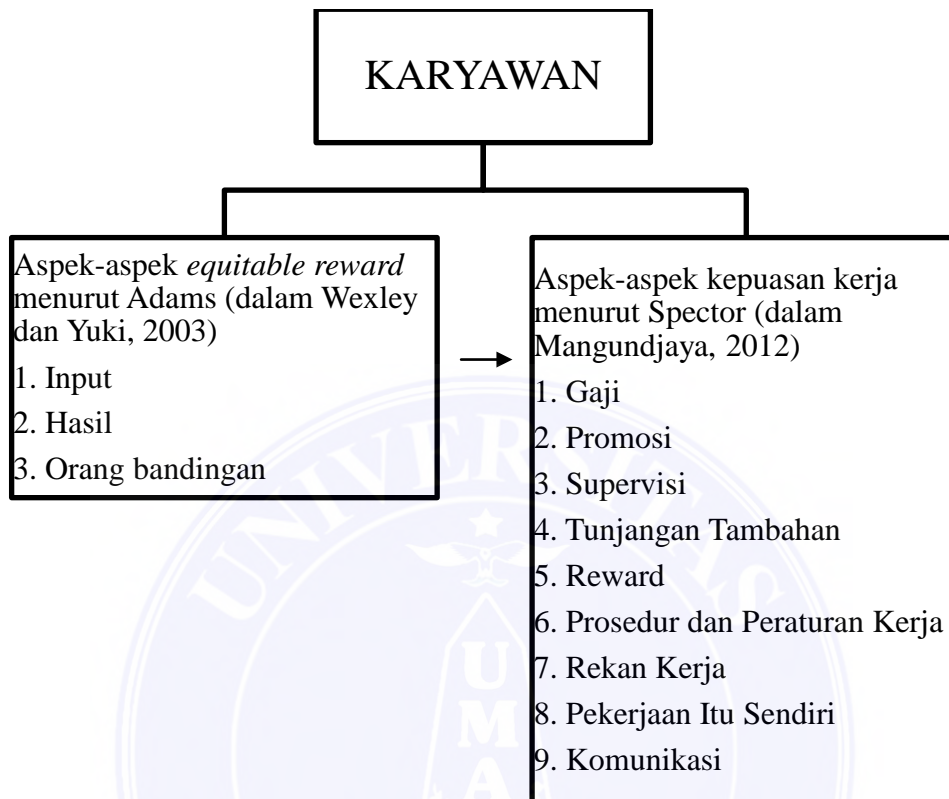
Kompensasi diberikan secara adil maka karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Jadi, persepsi

keadilan kompensasi merupakan penilaian karyawan secara individual yang dirasakan adil atau tidak adil atas imbalan finansial yang diterimanya sebagai ganti kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas disimpulkan bahwa bahwa adanya hubungan positif antara *equitable reward* dengan kepuasan kerja dimana *equitable reward* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang diasumsikan semakin tinggi *equitable reward* yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.



E. Kerangka Konsep



F. Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan hipotesis yaitu adanya hubungan positif antara *equitable reward* dan kepuasan kerja pada karyawan dengan asumsi bahwa semakin tinggi *equitable reward*, maka semakin tinggi kepuasan kerja dan sebaliknya.