

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di era globalisasi yang menjadi faktor penting didalam organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan kunci paling utama yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan tersebut dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Apabila organisasi mengelola sumber daya manusia dengan baik, maka profitabilitas perusahaan akan meningkat secara otomatis. Dalam setiap pekerjaan dan hubungan kerja antara pegawai dan organisasi, ada harapan perubahan timbal balik mengenai masukan dan hasil.

Pegawai merupakan salah satu aset organisasi yang harus dikelola dengan baik karena mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Seringkali perusahaan tidak dapat bersaing karena masalah pengelolaan sumber daya manusia dalam melakukan kegiatan bisnis, sehingga tidak dapat mencapai kinerja dan memberikan kepuasan kepada pegawai secara optimal. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai tidak hanya dilihat dari kemampuan intelektualnya, tetapi juga dari kemampuan dalam menguasai dan mengelola diri sendiri, semangat yang dimiliki, serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain.

Kepuasan kerja adalah perasaan yang timbul dari pegawai dalam memandang pekerjaannya, baik itu perasaan senang maupun tidak senang (Manullang, 2011). Suasana kondusif dan nyaman dalam suatu organisasi seperti

sikap positif pegawai yang tercermin dalam hubungan yang baik sesama rekan kerja tentu akan membantu meningkatkan kinerja, hal tersebut dapat tercipta jika kepuasan kerja telah dirasa dalam suatu organisasi

Adanya keadilan organisasi merupakan isu penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Ini memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja para pegawainya. Keadilan organisasi telah didefinisikan sebagai keadilan tempat kerja. Demikian pula keadilan organisasi berarti cara-cara di mana pegawai menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka dan cara-cara di mana faktor-faktor penentu ini mempengaruhi masalah terkait pekerjaan lainnya. Keadilan organisasi telah dipandang sebagai variabel penting yang berperan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi. Karena berbagai penelitian telah menunjukkan, jika pegawai tidak diperlakukan secara adil, hasilnya akan mengurangi output dari pegawai sebagai respons alami terhadap perlakuan tidak adil. Keadilan organisasi terdiri dari tiga jenis yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Alvi & Abbasi, 2012). Dalam penelitian ini akan fokus pada dua keadilan saja yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan output dalam hal perspektif kontribusi, kebutuhan dan keadilan (Alvi & Abbasi, 2012). Tutar (2015) mengatakan bahwa keadilan distributif berhubungan dengan kejujuran dan kesetiaan yang ditunjukkan selama distribusi sumber daya organisasi. Keadilan distribusi berfokus pada kenaikan upah, evaluasi kinerja, promosi dan hukuman. Dengan kata lain, apa yang penting dalam hal keadilan distributif adalah

kepercayaan pegawai terhadap keadilan saham mereka di antara sumber daya yang didistribusikan.

Selain keadilan distributif, faktor lain yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah keadilan prosedural yang ditunjukkan pegawai. Keadilan prosedural dalam perusahaan jasa merupakan persepsi keadilan yang diberikan seseorang sesuai dengan prosedur, kebijakan dan aturan yang berlaku dalam perusahaan dalam pengambilan keputusan. Keadilan prosedural dijelaskan tentang keadilan teoritis pegawai dari prosedur. Demikian pula, keadilan prosedural menggambarkan keadilan prosedur yang digunakan dalam proses alokasi. Keadilan prosedural juga mencerminkan tingkat keadilan dalam prosedur yang diadopsi untuk menentukan bagaimana individu diperlakukan dan bagaimana pemberian masing-masing diberikan. Greenberg (2015) mengatakan bahwa salah satu masalah signifikan dari keadilan prosedural adalah perilaku manajer pembuat keputusan terhadap individu yang terpengaruh karena keputusan tersebut. Sikap jujur dan baik dari para manajer terhadap orang-orang yang terkena dampak karena keputusan tersebut, umpan balik tepat waktu dalam hal keputusan yang diambil, dengan menghormati peraturan dihitung di antara indikator dasar evaluasi keadilan prosedural.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah *internal locus of control*, merupakan individu yang percaya bahwa mereka memiliki kendali atas peristiwa yang terjadi pada dirinya. Keyakinan seseorang bahwa di dalam dirinya tersimpan potensi besar untuk menentukan nasib sendiri, tidak peduli apakah lingkungannya akan mendukung atau tidak mendukung.

Individu seperti ini memiliki etos kerja yang tinggi, tabah menghadapi segala macam kesulitan baik dalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya. Adanya perasaan khawatir dalam diri individu relatif kecil dibanding dengan semangat serta keberaniannya untuk menentang dirinya sendiri sehingga orang-orang seperti ini tidak pernah ingin melarikan diri dari tiap – tiap masalah dalam bekerja.

Untuk membagi tugasnya sebaiknya organisasi memberikan keadilan terhadap pegawai-pegawainya agar semua pegawai mampu bekerja semaksimal mungkin. Keadilan yang diberikan dapat berupa persamaan imbalan, peraturan-peraturan organisasi yang harus dipatuhi oleh semua pegawai serta mudah dan terbukanya untuk berinteraksi dengan atasan.

Kantor kecamatan memiliki pemimpin yang disebut camat. Camat perlu memiliki dan menguasai kemampuan manajerial agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Seorang camat hendaknya memiliki kemampuan yang lebih memadai sehingga dapat memimpin pegawai yang dipimpinnya. Keberhasilan organisasi kecamatan sangat bergantung pada sumber daya manusia, dalam hal ini camat dan seluruh pegawai.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Camat Bonai Darussalam. Bonai Darussalam merupakan salah satu dari kecamatan yang ada di Kabupaten Rokan Hulu saat ini. Sebagai instansi pemerintahan dengan segenap perangkat organisasi pemerintahan kelurahan setingkat di bawahnya, merupakan ujung tombak dalam tugasnya melayani masyarakat yang semakin kompleks. Kecamatan Bonai Darussalam diuntut untuk melaksanakan bermacam-macam program pembangunan Kabupaten Rokan Hulu, khususnya dalam hal pemenuhan target

Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang setiap tahun. Ini di jadikan sebagai suatu bentuk ukuran kinerja keberhasilan kecamatan dalam pelaksanaan tugasnya sehari- hari. Berikut ini adalah data karyawan Kantor Camat Bonai Darussalam dari tahun 2014 sampai dengan 2018.

Tabel 1.1 Data Karyawan Kantor Camat Bonai Darussalam

Tahun	Pns	Honor	Tks	Bko	Jumlah
2014	22	7	-	-	29
2015	22	9	1	-	32
2016	22	6	2	3	33
2017	22	8	2	2	34
2018	21	8	4	2	35

Sumber : Kantor Camat Bonai Darussalam

Dari tabel 1.1 bisa kita baca bahwa setiap tahunnya ada peningkatan jumlah karyawan jumlahnya dapat kita buktikan yaitu tahun 2014 sebanyak 29 orang, tahun 2015 sebanyak 32 orang, tahun 2016 sebanyak 33 orang, tahun 2017 sebanyak 34 orang dan tahun 2018 sebanyak 35 orang.

Peneliti telah melakukan survei dilapangan berupa wawancara terhadap beberapa orang pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam dan ditemukanlah permasalahan dari segi keadilan distributif berupa kurangnya tanggung jawab yang dimiliki pegawai dalam bekerja. Walaupun pegawai melaksanakan semua tugas dan tanggung jawabnya, namun tidak dilakukan secara maksimal, pegawai hanya sebatas menyelesaikan tugasnya demi memenuhi kewajiban dan tanggung jawabnya saja.

Dari segi keadilan prosedural, berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan dengan beberapa orang pegawai, mengatakan bahwa masalah yang muncul berupa kurangnya sikap konsistensi pimpinan terhadap keputusan atau kebijakan yang telah dibuatnya, sehingga pegawai terkadang merasa bingung mana kebijakan yang harus diikuti.

Selanjutnya bila dikaitkan dengan permasalahan *locus of control*, berdasarkan wawancara peneliti dilapangan dengan pegawai kantor Camat Bonai Darussalam adalah kurangnya inisiatif pegawai dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat dalam melaksanakan tugas, pegawai selalu menunggu perintah pimpinan terlebih dahulu, tanpa ada inisiatif untuk mengerjakan lebih awal.

Dari beberapa permasalahan yang timbul baik dari segi keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* yang terjadi di kantor Camat Bonai Darussalam secara tidak langsung tentunya berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Beberapa permasalahan mengenai kepuasan kerja pegawai adalah

1. Permasalahan pertama dari segi kenaikan jabatan dirasa kurang bersifat terbuka, dikarenakan sistem kenaikan jabatan yang ada bukan sepenuhnya berdasarkan prestasi kerja pegawai, namun ada unsur nepotisme berupa unsur kedekatan dengan pimpinan maupun unsur kekeluargaan.
2. Permasalahan kedua dari segi beban kerja yang diberikan kepada masing-masing pegawai dirasa kurang adil, terutama jika dia merupakan pegawai senior jumlah beban kerja yang diberikan lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai junior.

3. Permasalahan ketiga yaitu kurangnya pengawasan dari pimpinan terhadap para pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini terlihat masih adanya pegawai yang mengobrol ataupun bermain handphone disaat jam kerja, sehingga pelayanan kepada masyarakat kurang optimal.

Dari beberapa permasalahan kepuasan kerja pegawai, akhirnya berdampak pada pencapaian target kerja organisasi. Adapun data pelaksanaan pengukuran kerja di Camat Bonai Darussalam dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2  
Pengukuran Kinerja Kegiatan  
Camat Bonai Darussalam Tahun 2019

No	Program	Kondisi Kinerja Tahun 2018 Rp dan %	Realisasi Kinerja Tahun 2019 Rp dan %	Keterangan
1.	<b>Pekerjaan Umum</b>			
	a. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	(93,4%)	(92%)	Turun 1,4%
	b. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	(90,75%)	(99%)	Naik 8,25%
	c. Program Peningkatan Disiplin Aparatur	(87,4%)	(85%)	Turun 2,4%
	d. Program Perencanaan Pembangunan Daerah	(93,9%)	(100%)	Naik 6,1%
	e. Peningkatan Promosi Pembangunan Daerah	(90,4%)	(80%)	Turun 10,4%
	f. Program Peningkatan Keamanan dan Kenyamanan Lingkungan	(86,9%)	(98%)	Naik 11,1%
	g. Program Peningkatan Peran Serta Kesetaraan Jender Dalam Pembangunan	(80,9%)	(78%)	Turun 2,9%
	h. Program Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan pengendalian Pelaksanaan Kebijakan KDH	(96,8%)	(84%)	Turun 12,8%

Sumber : Kantor Camat Bonai Darussalam, 2020

Berdasarkan tabel 1.2 dari pengukuran kinerja kegiatan pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam terlihat bahwa banyak program kerja yang pencapaian relaisainya menurun dari tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan terjadinya permasalahan kepuasan kerja pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam.

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul:“*Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Internal Locus Of Control terhadap Kepuasan Kerja pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu*“.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah pokok yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah keadilan distributif pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu?
2. Bagaimanakah keadilan prosedural pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu?
3. Bagaimanakah *internal locus of control* pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu?
4. Bagaimanakah kepuasan kerja pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu?
5. Bagaimanakah pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu?



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana keadilan distributif pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui bagaimana keadilan prosedural pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.
3. Untuk mengetahui bagaimana *internal locus of control* pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.
4. Untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja pegawai di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.

### **1.4 Manfaat penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat bagi Penulis

Sebagai pengembangan ilmu yang penulis peroleh, terutama dalam ilmu manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat bagi Program Keilmuan

Dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan acuan bagi peneliti selanjutnya mengenai pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* terhadap kepuasan kerja.

### 3. Manfaat bagi Institusi Tempat Penelitian

Dapat memberikan informasi yang berguna sebagai bahan masukan bagi pimpinan Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan kerja pegawai.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari 5 bab yakni :

### **BAB 1 : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

### **BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Bab ini berisi teori-teori yang berhubungan dengan fakta yang sedang dibahas, penelitian terdahulu yang relevan, kerangka konseptual dan hipotesis.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Berisikan tentang ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional, instrument penelitian dan teknik pengumpulan data.

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, dikaitkan dengan kerangka teoritik sehingga dapat menjawab permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan dahulu.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Keadilan Distributif**

###### **2.1.1.1 Pengertian Keadilan Distributif**

Keadilan merupakan norma universal dan menjadi hak asasi manusia, karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan konteks apapun menghendaki diperlakukan secara adil oleh pihak lain, termasuk dalam organisasi. Keadilan organisasi adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya dibanding dengan orang lain di sekitarnya. Menurut Koopman (2013:12), dalam literatur perilaku organisasi, konsep keadilan dibagi menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Penelitian keadilan distributif dalam organisasi saat ini memfokuskan terutama pada persepsi seseorang terhadap adil tidaknya *outcome* (hasil) yang mereka terima, yaitu penilaian mereka terhadap kondisi akhir dari proses alokasi. Goleman (2013:43) mendefinisikan keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu.

Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi dan sosial. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui. Keadilan distributif perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai. Selain *reward* yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap perusahaan sebagai sesuatu yang harus dipenuhi.

Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan perusahaan atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan.

Kebanyakan pengaturan dalam organisasi berupa kesepakatan maupun kontrak yang tertulis maupun tidak tertulis tentang pertukaran hubungan antara atasan dengan pekerja. Cooper dan Sawaf (2012:13), *distributif justice* (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota perusahaan. Pegawai menginvestasikan sesuatu ke dalam organisasi/perusahaan (misalnya: usaha, keahlian dan kesetiaan) dan perusahaan memberikan penghargaan kepada pegawai atas investasi tersebut. Cara lain untuk

menyatakan hal ini adalah bahwa perusahaan mendistribusikan penghargaan kepada para pegawainya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan. Para pegawai membentuk opini yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak. Menurut Casmini (2009:17). Perhatian mengenai keadilan distributif dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota perusahaan.

Tjahjono (2009:28) menyatakan bahwa dalam kajian keadilan distributif, beberapa prinsip-prinsip di dalam teori-teori keadilan distributif seringkali tidak selaras satu prinsip dengan prinsip lainnya. Sebagai contoh prinsip proporsi tidak sejalan dengan prinsip pemerataan. Prinsip proporsi didorong oleh semangat kepentingan pribadi, sedangkan prinsip pemerataan dan prinsip mengutamakan kebutuhan didorong oleh semangat kebersamaan. Secara lebih spesifik, permasalahannya adalah bahwa prinsip tersebut juga tidak selaras dengan situasi ataupun tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Sebagai contoh prinsip proporsi cocok untuk situasi kompetitif yang mendorong produktifitas, karena prinsip tersebut dapat menumbuhkan motivasi pada individu untuk memberikan kontribusi yang besar dengan mengharapkan mendapatkan imbalan yang besar. Namun dari sisi lain, pendekatan tersebut dinilai terlalu menekankan pada aspek ekonomi dibandingkan aspek sosial sehingga mengabaikan solidaritas kelompok. Hal lainnya, prinsip proporsi tersebut dapat menimbulkan kesenjangan dan kembali bertentangan dengan prinsip pemerataan. Oleh karena itu, untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut harus didasarkan pada pertimbangan yang hati-hati. Pertimbangan-pertimbangan

tersebut setidaknya mencakup konteks dan karakteristik dalam diri individu yang menilai keadilan distributif tersebut, serta tujuan organisasi.

Keadilan distributif dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan dan pertukaran. Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu.

Keadilan distributif berakar pada teori Adam (2004) tentang kesetaraan dan mengacu pada keadilan dari hasil dan dianggap sebagai faktor yang potensial dengan pengaplikasian yang penting dalam konteks organisasi (Chen *et al.*, 2004) Menurut Khan dkk. (2016), bahwa keadilan distributif lebih penting dalam mengantisipasi hasil tingkat individu, misalnya, membayar kepuasan dan tunjangan serta manfaat lainnya.

Dari defenisi-defenisi yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa Keadilan distributif terkait dengan hasil upaya pemulihan. Kompensasi dalam bentuk diskon, kupon, pengembalian uang, hadiah gratis, penggantian, permintaan maaf dan sebagainya. Keadilan distributif diprediksi memiliki keterkaitan utama untuk kognitif, afektif dan reaksi perilaku untuk hasil tertentu karena berfokus pada hasil.

#### **2.1.1.2 Indikator Keadilan Distributif**

Menurut Goleman (2013:44) menjelaskan bahwa keadilan distributif terbagi ke dalam empat indikator utama, yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Jadwal kerja**

Yaitu berhubungan dengan waktu yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan yang dapat diukur dengan

berapa lama karyawan bekerja, waktu mulai dan selesai dalam pekerjaan dan waktu istirahat.

## 2. Pengaturan Diri (*Self Management*)

*Self management* adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan dan menangani emosinya sendiri sedemikian rupa sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, memiliki kepekaan pada kata hati, serta sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran dan mampu pulih kembali dari tekanan emosi.

## 3. Motivasi (*Self Motivation*)

*Self motivation* merupakan hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju sasaran, membantu pengambilan inisiatif serta bertindak sangat efektif, dan mampu untuk bertahan dan bangkit dari kegagalan dan frustrasi.

## 4. Empati (*Empathy/Social awareness*)

*Empathy* merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif orang lain dan menumbuhkan hubungan saling percaya, serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe hubungan.

## 5. Keterampilan Sosial (*Relationship Management*)

*Relationship management* adalah kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain, mampu membaca situasi dan jaringan sosial secara cermat, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan serta bekerja sama dalam tim.

Selanjutnya Cooper dan Sawaf (2012:15), menyebutkan beberapa indikator keadilan distributif terdiri dari 3 dimensi yaitu sebagai berikut :

1. Keadilan yaitu menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya
2. Persamaan yaitu menyediakan kompensasi bagi setiap karyawan yang secara garis besar sama
3. Kebutuhan yaitu menyediakan *benefit*/keuntungan berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang

## **2.1.2 Keadilan Prosedural**

### **2.1.2.1 Pengertian Keadilan Prosedural**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:14), keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasi keputusan.

Selanjutnya Fatdina (2010:17), mengemukakan bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber daya-sumber daya yang ada dalam organisasi.

Parker (2011:43), mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Menurut Konovsky (2010:45) persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan atau insentif, evaluasi, promosi dan tindakan disipliner.



Keadilan prosedural adalah bentuk dari asas-asas normatif yang dirasakan seperti konsistensi prosedur terhadap penawaran upah, konsisten terhadap peraturan, menghindari kepentingan pribadi pada proses distribusi, ketepatan waktu, perbaikan aturan, keterwakilan aturan dan etika (Badawi, 2012:27).

Keadilan prosedural merupakan gambaran tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan manajemen (Colquitt, 2011:16).

#### **2.1.2.2 Model Keadilan Prosedural**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:14), model keadilan prosedural dimaksudkan untuk menjelaskan bahwa keadilan prosedural memberikan persepsi untuk kepentingan diri sendiri dan kelompoknya. Adapun Model keadilan prosedural yaitu :

##### 1. Model kepentingan pribadi

Yaitu bahwa orang berupaya memaksimalkan keuntungan pribadi ketika berinteraksi dengan pihak lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk menghasilkan keluaran yang diinginkannya.

##### 2. Model nilai kelompok

Yaitu menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya.

Sejalan dengan Parker (2011:44), mengatakan model dari keadilan prosedural yaitu :

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

Model ini berdasarkan prinsip egosentris yang dialami oleh karyawan, terkait dengan situasi yang dihasilkan dengan keinginan untuk mengontrol maupun mempengaruhi prosedur yang diberlakukan dalam organisasi kerjanya.

## 2. *Group-Value Model*

Model ini berpangkal pada perasaan ketidak nyamanan dengan kelompok kerja karena kepentingan-kepentingan pribadi seorang karyawan merasa terancam. Karyawan ini menyadari kemelekatan antar kelompok perlu dipertahankan untuk melindungi konflik. Model seperti ini diperlukan ketika pengambilan keputusan ingin diterima oleh kelompok karena memikirkan kebutuhan kelompok dibandingkan pribadi maupun golongan.

### **2.1.2.3 Indikator Keadilan Prosedural**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:16), ada enam indikator pokok dalam keadilan prosedural yaitu :

#### 1. Konsistensi

Yaitu ketetapan dan kemantapan dalam bertindak yang sesuai dengan kebijakan yang terus menerus berusaha sampai suatu pencapaian diraih.

#### 2. Minimalisasi bias

Yaitu suatu tindakan untuk mengurangi dalam hal penyampaian kata-kata yang tidak berguna atau kurang dipahami oleh seseorang.

#### 3. Informasi yang akurat

Yaitu informasi yang tidak mengandung keragu-raguan, sama maksudnya yang disampaikan dengan yang menerima, bebas dari kesalahan-kesalahan dan tidak menyesatkan, harus menjelaskan dan mencerminkan maksudnya atau dengan kata lain tidak menimbulkan pertanyaan bagi penerima informasi tersebut.

4. Dapat diperbaiki

Yaitu suatu ketentuan atau peraturan yang apabila tidak sesuai dengan prosedur dapat mudah dirubah dan diperbaiki kembali.

5. Representatif

Yaitu ketentuan atau aturan yang telah ditetapkan dapat mewakili seluruh lapisan baik pemberi atau penerima informasi.

6. Etis

Yaitu peraturan atau ketetapan yang telah dibuat sesuai dengan asas perilaku yang disepakati secara umum.

Parker (2011:44), menyebutkan bahwa indikator keadilan prosedural terdiri dari :

1. Keterkaitan pekerjaan (*job relatedness*)

Sejauh mana tes tersebut baik untuk mengukur konten yang relevan dengan situasi pekerjaan atau berlakunya pekerjaan.

2. Kesempatan untuk melakukan (*opportunity to perform*)

Memiliki kesempatan yang cukup untuk menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang pada saat pengujian.

3. Kesempatan peninjauan kembali (*reconsideration opportunity*)

Kesempatan untuk menantang atau memodifikasi pengambilan keputusan atau proses evaluasi dan kesempatan untuk meninjau dan/atau mendiskusikan skor atau mencetak skor.

4. Konsistensi (*consistency*)

Keputusan prosedur yang konsisten dan tanpa prasangka dimasyarakat serta tetap konsisten seiring waktu.

5. Umpan balik (*feedback*)

Pemberian umpan balik tepat pada waktunya dan informatif.

6. Informasi seleksi (*selection information*)

Informasi, komunikasi dan penjelasan tentang proses seleksi sebelum pengujian.

7. Keterbukaan (*openness*)

Sejauh mana komunikasi yang dirasakan oleh pelamar itu jujur, benar, dan terbuka.

8. Perlakuan dilokasi tes (*treatment at the test site*)

Sejauh mana pelamar diperlakukan dengan baik dan dihormati.

9. Komunikasi dua arah (*two-way communication*)

Kesempatan bagi pelamar untuk memberikan saran atau pandangan mereka untuk dipertimbangkan selama tes atau dalam proses seleksi.

10. Keadilan pertanyaan (*propriety of questions*)

Sejauh mana pertanyaan menghindari prasangka personal, pelanggaran privasi, ilegalitas, dianggap adil dan tepat.

Berdasarkan defenisi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli mengenai keadilan prosedural, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural dalam perusahaan merupakan persepsi keadilan yang diberikan seseorang sesuai dengan prosedur, kebijakan dan aturan yang berlaku dalam perusahaan dalam pengambilan keputusan.

### **2.1.3 Internal Locus Of Control**

#### **2.1.3.1 Pengertian Internal Locus Of Control**

Konsep tentang *locus of control* (pusat kendali) pertama kali dikemukakan oleh Rotter (2011:13), seorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* merupakan salah satu variabel kepribadian (*personality*), yang didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*destiny*) sendiri.

Menurut Rotter (2011:13) internal *locus of control* mengacu pada orang-orang yang percaya bahwa hasil, keberhasilan dan kegagalan mereka adalah hasil dari tindakan dan usaha mereka sendiri.

Menurut Kreitner & Kinicki (2009:15) individu yang memiliki kecenderungan internal *locus of control* adalah individu yang memiliki keyakinan untuk dapat mengendalikan segala peristiwa dan konsekuensi yang memberikan dampak pada hidup mereka. Contohnya seorang mahasiswa memiliki IPK yang tinggi dikarenakan keyakinan atas kemampuan dirinya dalam menjawab soal-soal ujian yang diberikan.

Menurut Hanurawan (2010:113) orang dengan internal *locus of control* sangat sesuai untuk menduduki jabatan yang membutuhkan inisiatif, inovasi dan perilaku yang dimulai oleh diri sendiri seperti peneliti, manajer atau perencana.

Menurut Robbins (2017:138) internal *locus of control* adalah individu yang percaya bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa pun yang terjadi pada diri mereka. Individu dengan internal *locus of control* mempunyai persepsi bahwa lingkungan dapat dikontrol oleh dirinya sehingga mampu

melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan keinginannya. Faktor internal individu yang di dalamnya mencakup kemampuan kerja, kepribadian, tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan bekerja, kepercayaan diri dan kegagalan kerja individu bukan disebabkan karena hubungan dengan mitra kerja.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Locus of Control***

Menurut Robbins (2017:138), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi internal *locus of control* seorang individu yaitu:

#### 1. Faktor keluarga

Lingkungan keluarga tempat seorang individu tumbuh dapat memberikan pengaruh terhadap internal *locus of control* yang dimilikinya. Orang tua yang mendidik anak, pada kenyataannya mewakili nilai-nilai dan sikap atas kelas sosial mereka.

#### 2. Faktor motivasi

Kepuasan kerja, harga diri, peningkatan kualitas hidup (motivasi internal) dan pekerjaan yang lebih baik, promosi jabatan, gaji yang lebih tinggi (motivasi eksternal) dapat mempengaruhi internal *locus of control* seseorang. *Reward* dan *punishment* (motivasi eksternal) juga berpengaruh terhadap internal *locus of control*.

#### 3. Faktor pelatihan

Program pelatihan telah terbukti efektif mempengaruhi internal *locus of control* individu sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan peserta pelatihan dalam mengatasi hal-hal yang memberikan efek buruk. Pelatihan adalah sebuah pendekatan terapi untuk mengembalikan kendali atas hasil yang ingin

diperoleh. Pelatihan diketahui dapat mendorong *locus of control* internal yang lebih tinggi, meningkatkan prestasi dan meningkatkan keputusan karir.

### **2.1.3.3 Indikator *Internal Locus Of Control***

Menurut Robbins (2017:138), *internal locus of control* memiliki indikator, yaitu:

1. Suka bekerja keras.
2. Memiliki inisiatif yang tinggi.
3. Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah.
4. Selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin.
5. Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.

Menurut Hanurawan (2010:113) *internal locus of control* memiliki indikator, yaitu:

1. Memiliki kontrol terhadap perilaku diri yang lebih baik, perilaku dalam bekerja lebih positif
2. Lebih aktif dalam mencari informasi dan pengetahuan yang berhubungan dengan situasi yang dihadapi
3. Memiliki *self-esteem* yang lebih tinggi
4. Memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi
5. Memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mengatasi stress dan kesulitan lainnya dalam pekerjaan
6. Meyakini *reward* dan *punishment* yang mereka terima berhubungan dengan kinerja yang mereka hasilkan.

## **2.1.4 Kepuasan Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Hasibuan (2016:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang mencintai pekerjaan yang sedang ditekuni. Sikap ini tergambar dalam kedisiplinan serta hasil kerja. Kepuasan kerja dapat dirasakan didalam suatu pekerjaan, yang diluar pekerjaan serta kombinasi dalam pekerjaan dan luar pekerjaan.

Rivai dan Sagala (2010:856) kepuasan kerja merupakan pemindahan yang menunjuk pada seorang pegawai atas perasaan yang dikeluarkan pada perilakunya yang bahagia atau tidak bahagia, yang puas atau tidak puas pada saat bekerja.

Suhendi & Anggara (2012:192) kepuasan kerja adalah suatu sikap (positif) pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap keadaan kerja. Penilaian yang dilakukan terhadap sebuah pekerjaan. Penilaian juga dilakukan sebagai suatu rasa yang menghargai dalam menjangkau salah satu nilai-nilai yang berguna didalam suatu pekerjaan.

Handoko (2011: 196) kepuasan kerja sangat penting untuk intropeksi diri pegawai. Pegawai yang tidak merasakan kepuasan kerja pada dirinya tidak akan pernah dapat mencapai kesuksesan diri serta pada akhirnya pegawai mengalami banyak kegagalan kerja.

Berdasarkan pengutipan beberapa pendapat, dapat disimpulkan bahwa kepuasan merupakan suatu sikap yang bersifat individu dan bersifat positif yang keluar dari dalam diri pegawai itu sendiri tanpa ada rekayasa, serta bersifat sadar. Tingkat kepuasan kerja setiap tiap individu berbeda disesuaikan dengan sistem penilaian yang masih berlaku pada karyawan tersebut dan dilihat dari kombinasi



kepuasan kerja di luar atau di dalam pekerjaan. Semakin tingginya penilaian untuk pegawai dalam kegiatan dilaksanakan sesuai dengan keinginan pegawai, maka semakin naik pula kepuasannya terhadap kegiatan pekerjaan yang dilaksanakan. Dengan kata lain, kepuasan adalah sebagai evaluasi yang memperlihatkan perasaan seseorang atas perasaan suka atau tidak suka, puas atau tidak puas dalam melakukan pekerjaan diorganisasi, juga kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merupakan kedudukan pada perasaan dan kesetiaan pegawai akan pekerjaan yang mereka kerjakan.

#### **2.1.4.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Rivai & Sagala (2011:859) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada susunannya secara efektif dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Faktor intrinsik. Yaitu faktor yang bermula dari dalam diri seseorang dan dibawa oleh setiap pegawai sejak awal bekerja diorganisasi.
2. Faktor ekstrinsik. Yaitu faktor yang melibatkan hal-hal yang bersumber dari luar diri pegawai, seperti kondisi wujud lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem pemberian gaji.

Hasibuan (2016: 203) menyebutkan kepuasan kerja pegawai dipengaruhi faktor-faktor berikut: 1) Balas jasa yang adil dan layak; 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; 3) Berat ringannya pekerjaan; 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan; 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; 7) Sikap pekerjaan monoton (hanya seperti itu terus) atau tidak”.

Banyaknya faktor-faktor yang perlu mendapat kepedulian dalam menyelidiki tentang kepuasan kerja seseorang pegawai seperti sikap seseorang pegawai dalam pekerjaan menyimpan efek tertentu pada kepuasan yang dirasakannya.

Handoko (2011: 194) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah fungsi personalia yang mempunyai pengaruh langsung atau tidak langsung atas kepuasan kerja. Fungsi personalia dapat menjadi alat komunikasi langsung dengan para supervisor dan pegawai dengan berbagai cara untuk mempengaruhi serta mengajak pegawai. Bersamaan dengan itu, berbagai prosedur dari kegiatan personalia mempunyai dampak pada kondisi organisasi. Lingkungan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi dimana hal ini selanjutnya akan memengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan pengutipan pendapat dari beberapa para ahli dapat disimpulkan bahwa bagaimana pengaruh yang langsung dirasakan atau tidak langsung dirasakan dapat dinikmati oleh pegawai pada saat melakukan kerja organisasi, pengaruh yang dilalui serta dirasakan oleh pegawai yang dapat berakhir pada setiap proses kegiatan sebagai rutinitas didalam organisasi, dampaknya bisa berupa positif atau negatif. Maka organisasi harus lebih memperhatikan kegiatan dengan baik agar dapat berjalan dengan baik dan menguntungkan.

Sutrisno (2010:80), menyebutkan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Faktor psikologis, adalah faktor yang bersangkutan dengan jiwa dalam diri pegawai, yang menyangkut, ketentraman dalam bekerja, suatu sikap terhadap pekerjaan, keahlian pegawai.

2. Faktor sosial, adalah faktor yang berkaitan dengan adanya hubungan sosial antara pegawai dengan sesama pegawai dan pegawai dengan pimpinannya.
3. Faktor fisik, merupakan suatu faktor yang berkaitan dengan suatu kondisi lahir dan batin pegawai serta peraturan-peraturan organisasi, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu yang diterapkan, perangkat kerja, situasi ruangan, keadaan suhu ruangan, sistem penerangan, sistem pertukaran udara, pemeriksaan kondisi kesehatan pegawai, faktor umur.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berkaitan dengan imbalan serta kenyamanan pegawai, yang mencakup sistem pada besarnya gaji, jelasnya jaminan sosial, adanya jenis-jenis tunjangan, fasilitas yang memadai, dan tahapan promosi.

#### **2.1.4.31 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menyangkut dengan prospek dengan pekerjaannya, apakah dapat memberikan suatu harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin arah-arrah harapan terwujud, akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Hasibuan (2016:202) mendeskripsikan bahwa kepuasan kerja ialah suatu sikap emosional yang dapat merasakan aman dan menyukai pekerjaannya. Sikap ini digambarkan oleh moral kerja, tingkat kedisiplinan, serta prestasi kerja. Menurut kutipan diatas diuraikan bahwa kepuasan kerja suatu sikap yang menunjukkan adanya kegembiraan dan ketidaknyaman seorang pegawai dalam bekerja disuatu organisasi.

Rivai dan Sagala (2010:856) menyebutkan indikator variabel kepuasan kerja yang mengacu pada yaitu:

1. Beban kerja, merupakan tempat dikumpulkannya sejumlah tugas pegawai yang wajib diselesaikan oleh pegawai.
2. Gaji, merupakan suatu jasa memberi imbalan yang diterima dari hasil kerja pegawai.
3. Kenaikan jabatan, merupakan suatu kesempatan baik bagi pegawai untuk dapat terus aktif dan berkembang dibidangnya sebagai bentuk aktualisasi diri pegawai.
4. Pengawas, merupakan kepedulian atasan untuk dapat menunjukkan perhatiannya kepada bawahannya dan memberikan suatu bantuan ketika pegawai sedang mengalami kesulitan kerja.
5. Rekan kerja, merupakan kemampuan pegawai dalam menjalin suatu persahabatan dengan sesama pegawai dan saling mendukung dalam situasi apapun di lingkungan kerja.

Hasibuan (2016:202) menyebutkan indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menyenangi pekerjaannya

Merupakan pegawai yang menyadari betul arah kemana pegawai menjurus, mengapa pegawai menempuh jalan tersebut dan bagaimana caranya pegawai harus menuju sasarannya. Seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena pegawai bisa mengerjakannya dengan baik.

## 2. Mencintai pekerjaannya

Memberikan sesuatu yang terbaik mencurahkan segala bentuk perhatian dengan segenap hati yang dimiliki dengan segala daya upaya untuk satu tujuan hasil yang terbaik bagi pekerjaannya. Pegawai mau mengorbankan dirinya walaupun susah, walaupun sakit, dengan tidak mengenal waktu, dimanapun pegawai berada selalu memikirkan pekerjaannya.

## 3. Moral kerja

Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seorang pegawai atau kelompok kerja untuk mencapai tujuan organisasi dengan baku mutu yang ditetapkan.

## 4. Kedisiplinan

Kondisi kerja yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

## 5. Prestasi kerja

Hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

### **2.1.4.4 Teori Kepuasan Kerja**

Dikutip dari teori Rivai & Sagala (2011:856) didalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia “ada tiga teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja, seperti teori ketidak sesuaian (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*). Untuk

mengetahui lebih jelas dari ketiga teori diatas akan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja dari pegawai dengan cara menghitung perbedaan antara sesuatu yang wajib dilaksanakan dengan kebenaran yang diperoleh. Sehingga kepuasan kerja dapat diperoleh melampaui apa yang diharapkan, maka pegawai akan lebih merasa puas lagi, sehingga terlaksananya *discrepancy*, namun termasuk didalam *discrepancy* positif. Kepuasan kerja pegawai bergantung adanya perbedaan antara apa yang dirasa akan bisa diperoleh dengan apa yang ingin dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mencetuskan bahwa pegawai akan dapat merasa adanya rasa puas atau tidak puas dalam bekerja, berhubungan dengan ada atau tidaknya suatu keadilan (*equity*) dalam situasi kerja didalam organisasi, terkhususnya ialah situasi kerja. Menurut teori ini didalam komponen unggul dalam teori keadilan ialah input kerja, hasil kerja, keadilan dalam kerja, serta ketidak adilan dalam kerja.

3. Teori dua faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori yang diuraikan sebelumnya kepuasan kerja dan ketidak puasan kerja adalah suatu keterkaitan yang berbeda. Kepuasan kerja serta ketidak puasan terhadap suatu pekerjaan bukan menjadi suatu variabel yang dapat dibenarkan. Teori ini merumuskan suatu karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfie*. *Satisfies* merupakan

suatu bagian-bagian atau suatu keadaan yang sangat dibutuhkan oleh kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang begitu menarik, penuh dengan tantangan, selalu ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan yang memperoleh penghargaan, serta adanya promosi. Terlaksananya aspek diatas akan mengakibatkan kepuasan dari diri pegawai tidak terpenuhi dan aspek ini yang selalu mengakibatkan ketidak puasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* merupakan bagian-bagian yang menjadi pemicu ketidakpuasan kerja, yang terdiri dari : gaji atau upah pegawai, pengawasan ketat, hubungan antar pribadi pegawai, kondisi kerja serta status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dari pegawai. Jika faktor ini tidak terlaksana, maka pegawai tidak akan dapat merasa puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terlaksana”.

Luthan (2011:21) menyatakan bahwa teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) macam teori, yaitu:

#### 1. Teori Efektifitas

Efektivitas mengacu pada kecenderungan seseorang pegawai untuk bereaksi terhadap rangsangan dalam sikap emosi yang konsisten. Orang-orang cenderung berfikir negatif secara konsisiten akan bereaksi terhadap perubahan perbaikan, peristiwa dalam sikap negatif sehingga tidak dapat merasa bahagia. Sedangkan efektivitas yang positif secara konstan bereaksi terhadap pergantian sikap yang positif.

## 2. *Equity Theory* (Teori Keseimbangan)

Teori ini mempunyai kepercayaan agar pegawai dapat merasa puas atau tidak puas, terkait bagaimana pegawai merasakan keadilan atau tidaknya keadilan atas keadaan didapaknya dengan cara membandingkan dirinya dengan pegawai lain yang sederajat, seorganisasi maupun diluar organisasi.

## 3. *Two Factor Theory* (Teori dua faktor) dari Herzberg

Teori ini dapat mengungkapkan adanya faktor yang dapat menyampaikan kepuasannya didalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

- a. Sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*) diri pegawai, faktor ini antara lain faktor prestasi, pengakuan atau penghargaan, faktor tanggung jawab pegawai, faktor ini mendapatkan kemajuan serta perkembangan yang luas dalam pekerjaan khususnya pada promosi dan faktor pekerjaan mandiri.
- b. Kebutuhan kesehatan pada lingkungan kerja (*hygiene factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah atau gaji, hubungan antara pekerja, kondisi kerja, kebijaksanaan dan proses administrasi dalam organisasi.

### **2.1.4.5 Dampak Kepuasan Kerja**

Didalam tinggi rendahnya suatu kepuasan pegawai akan memberi dampak bagi organisasi atau pun pegawai itu sendiri. Robbins (2011:113) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

#### 1. Kepuasan Kerja dan Kinerja

Kepuasan kerja didalam organisasi menghasilkan kinerja yang sangat baik karena dapat lebih meningkatkan produktivitas pegawai. Jika kepuasan dan kinerja disatukan untuk suatu organisasi secara keseluruhan, maka organisasi



yang banyak memiliki pegawai yang merasa puas cenderung lebih jujur serta produktif dari pegawai yang tidak merasa puas didalam melakukan kerja. Pegawai yang merasa aman dan puas dengan pekerjaan yang dilakukan akan dapat menjadi pegawai yang lebih produktif.

## 2. Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan

Kepuasan kerja pegawai dapat menimbulkan adanya kepuasan pelanggan yang meningkat. Karena pelanggan sangat tergantung bagaimana pegawai melayani pelanggan. Ciri-ciri pegawai yang merasa puas akan lebih dekat, lebih ramah, dan bersifat positif dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.

## 3. Kepuasan Kerja dan OCB

Pegawai yang puas jelas lebih condong berkata secara positif tentang organisasi itu, membantu pegawai lainnya, serta menjalani harapan yang biasa dalam pekerjaannya. Sedangkan pegawai yang puas dapat lebih baik dalam suatu pekerjaan karena pegawai ingin merespon *professionally* positif mereka kepada konsumen lainnya.

## 4. Kepuasan Kerja dan Ketidakpastian

Ketidakpuasan pegawai dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh kepada atasan, mencuri perlengkapan organisasi, dan menjauhi sebagian tanggung jawab kerja.

## 5. Kepuasan Kerja dan Perputaran Pegawai

Dampak dari tingginya ketidakpuasan pegawai pada organisasi bisa dengan cara keluar atau meninggalkan organisasi. Keluar dari organisasi besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Dampak dari perilaku kepuasan kerja ini telah banyak diteliti serta dikaji seperti:

1. Dampak terhadap produktivitas

Dikutip dari teori (Robbins, 2011) “ditemukan bahwa jika kepuasan dan produktivitas kerja digabungkan di suatu organisasi secara menyeluruh, meneliti bahwa organisasi yang banyak memiliki pegawai yang puas mengarah lebih baik dari pada yang mempunyai pegawai yang tidak puas. Pegawai yang senang atau puas dengan pekerjaan akan mendapatkan peluang besar menjadi pegawai yang produktif”.

2. Dampak terhadap kepuasan konsumen

Dikutip dari pendapat (Robbins, 2007) “kepuasan kerja seorang pegawai akan dapat mengakibatkan kepuasan pada konsumen meningkat. Karena dalam pelayanan organisasi, retensi dan pembelotan pelanggan sangat bergantung pada bagaimana pegawai melayani konsumen. Pegawai yang merasa puas akan lebih bersahabat, ramah dan responsif dalam menghargai pelanggan”.

3. Dampak terhadap kepuasan hidup

Kepuasan kerja mempunyai suatu korelasi positif dan cukup kuat dengan kepuasan hidup secara menyeluruh dari atasannya. Dampaknya bagaimana seseorang merasa dan berfikir tentang suatu pekerjaan seseorang cenderung untuk mempengaruhi bagaimana kita merasa dan berpikir lebih luas.

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

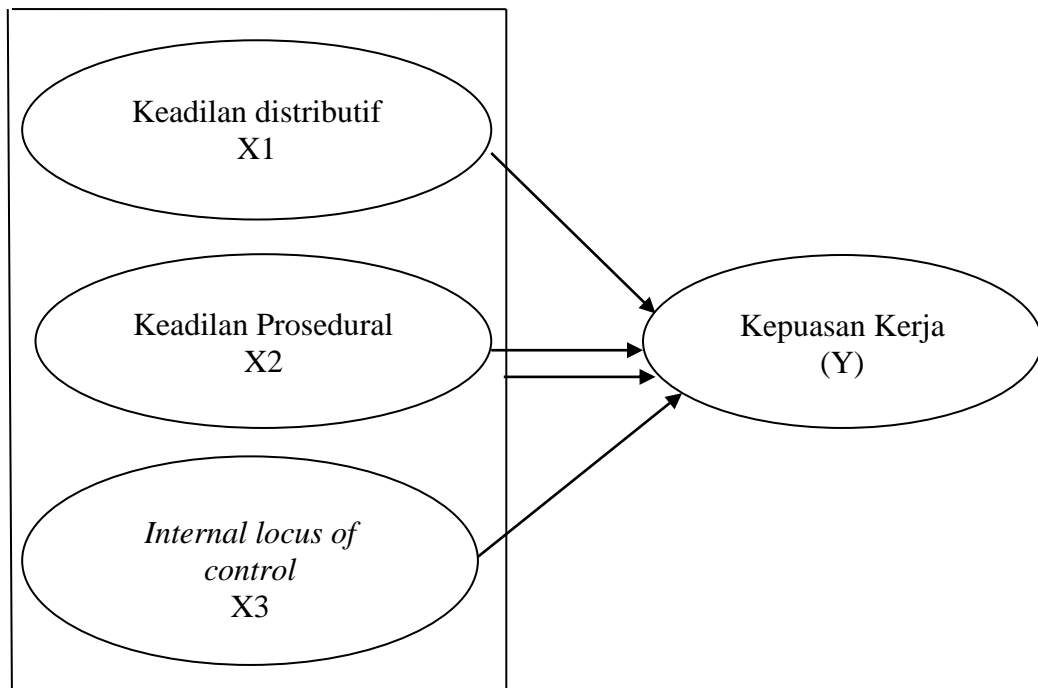
Berikut beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang penulis lakukan.

Tabel 2.1  
Penelitian yang Relevan

Nama, tahun	Judul	Hasil
Dewi (2016)	Pengaruh Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan Keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja Karyawan	Hasil pengujian mendapatkan keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan, keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan, serta keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan.
Juliawan (2018)	Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan tetap Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	Hasil penelitian ini menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
Amalini (2016)	Pengaruh <i>locus of control</i> terhadap kepuasan kerja Dan kinerja (studi pada karyawan perusahaan daerah air minum (pdam) kota malan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>internal locus of control</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan maupun kinerja karyawan, <i>external locus of control</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan maupun kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.2 Kerangka Konseptual

Secara ringkas kerangka konseptual dari penelitian ini dapat dilihat pada paradigma penelitian pada gambar 2.1:



Sumber: Dewi (2016) dan Amalini (2016)

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

## 2.1 Hipotesis

Dari kerangka pemikiran yang telah dijelaskan diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>a</sub>** : Diduga keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.

**H<sub>0</sub>** : Diduga keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Ruang Lingkup penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini adalah dengan menggunakan metode penelitian analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian akan dilaksanakan di Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Menurut Suharsimi (2010:134) populasi adalah jumlah keseluruhan karakteristik dari objek yang diteliti. Maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu sebanyak 35 orang.

##### **2. Sampel**

Sampel adalah keseluruhan obyek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi (Suharsimi, 2010:134)). Teknik penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan sampling jenuh. Menurut Hadi, 2011:226), bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil sehingga dapat ditarik kesimpulan umum. Dengan demikian sampel yang digunakan yaitu sebanyak 34 orang dikarenakan 1 (satu) orang pegawai adalah peneliti.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

1. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu:
  - a. Data kualitatif yaitu data data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat dan gambar.
  - b. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka dan masih perlu dianalisis kembali.
2. Sumber data di peroleh dari:
  - a. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian atau lapangan. Dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden.
  - b. Data sekunder yaitu data yang berasal dari sumber-sumber yang berhubungan dengan obyek penelitian yang berupa laporan atau catatan perusahaan.

### **3.4 Teknik Pengambilan Data**

Untuk menghimpun data yang diperlukan, maka dipergunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi.

Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan melakukan pengamatan secara langsung aktivitas keseharian pada Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.
2. Kuesioner  

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan mengumpulkan jawaban dari para responden melalui pertanyaan secara terstruktur yang diajukan dalam bentuk tertulis.

### 3. Penelitian kepustakaan

Penelitian kepustakaan untuk memperoleh data sekunder yaitu dengan mempelajari berbagai literatur, buku-buku penunjang referensi, peraturan-peraturan dan sumber lain yang berhubungan dengan objek penelitian yang akan dibahas guna mendapatkan landasan teori dan sebagai dasar melakukan penelitian.

### 3.5 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Adapun variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi seperti terlihat pada tabel 3.1 berikut ini:

**Tabel 3.1**  
**Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Skala
Keadilan distributif (X1)	Cooper dan Sawaf (2012:13), <i>distributif justice</i> (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran ( <i>outcomes</i> ) dan <i>reward</i> pada anggota perusahaan.	1. Jadwal Kerja 2. beban kerja 3. Penghargaan yang didapat 4. Tanggung jawab pekerjaan	Ordinal
Keadilan Prosedural (X2)	Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:14), keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan	1. Konsistensi 2. minimalisasi bias 3. informasi yang akurat 4. dapat diperbaiki 5. representatif 6. etis	Ordinal
<i>Internal locus of control</i> (X3)	Menurut Rotter (2011:13) <i>internal locus of control</i> mengacu pada orang-orang yang percaya bahwa hasil, keberhasilan dan kegagalan mereka adalah hasil dari tindakan dan usaha mereka sendiri.	1. suka bekerja keras 2. memiliki inisiatif yang tinggi 3. selalu berusaha menemukan pemecahan masalah 4. selalu berusaha untuk berfikir seefektif mungkin 5. selalu mempunyai persepsi bahwa	Ordinal



		usaha harus dilakukan jika ingin berhasil	
Kepuasan kerja (Y)	Rivai dan Sagala (2010:856) kepuasan kerja merupakan pemindahan yang menunjuk pada seorang pegawai atas perasaan yang dikeluarkan pada perilakunya yang bahagia atau tidak bahagia, yang puas, atau tidak puas pada saat bekerja.	1. Gaji 2. Kenaikan jabatan 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Pengawas 5. Rekan kerja	Ordinal

### 3.6 Instrumen Penelitian

Didalam melakukan penelitian, peneliti memberikan skala untuk mengukur variabel-variabel yang akan diteliti melalui jawaban responden dengan menggunakan skala likert. Skala yang digunakan dan skor atas pilihan jawaban untuk kuesioner yang diajukan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3. 2**  
**Skala Likert**

No	Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju(TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2013:87).

Instrumen dalam penelitian ini di uji dengan uji instrumen terdiri dari:

#### 1. Uji validitas instrument

Uji validitas instrument adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat keabsahan suatu instrumen. Untuk menguji validitas instrumen dapat digunakan cara analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap-tiap item jawaban

dengan skor total item jawaban. Dengan taraf signifikan sebesar 5% atau 0,05, maka apabila nilai r lebih besar dari nilai kritis (r tabel) berarti item tersebut dikatakan valid. Dalam penelitian ini nilai r dihitung dengan bantuan program SPSS for Windows versi 17.

## 2. Uji Reliabilitas Instrument

Yaitu menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Untuk menguji reliabilitas dapat digunakan rumus alpha *Cronbach's* diukur berdasarkan skala *Alpha Cronbach's* 0 sampai dengan 1.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisa dibagi menjadi empat tahap yaitu:

#### 3.7.1 Analisa Data Deskriptif

Bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi dan menjelaskan fenomena apa adanya mengenai keadaan saat ini dengan fakta kegiatan dengan mengungkapkan, menerangkan dan menerjemahkan menjadi suatu pesan yang siap untuk dikomunikasikan kepada orang lain secara tepat, serta melihat kaitan antara variabel-variabel yang ada. Masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel, maka dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$TCR = \frac{Rs}{N} \times 100 \%$$

Dimana:

TCR = Tingkat Capaian Responden  
Rs = Rata-rata skor jawaban responden  
N = Nilai skor jawaban maksimum

**Tabel 3.3**  
**Nilai Tingkat Capaian Responden (TCR)**

<b>Nilai TCR</b>	<b>Kriteria</b>
82% - 100%	Sangat baik
70% - 81.99%	Baik
55% - 69.99%	Cukup baik
45% - 54.99%	Kurang baik
0% - 44.99%	Tidak baik

### 3.7.2 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal (Ghozali,2010:110). Sebuah data dikatakan normal jika data menyebar di sekitar garis diagonal ( $45^\circ$ ) dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### 2. Uji Multikolinearitas.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Uji multikolonieritas dapat juga dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregresi terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi. (Karena  $VIF=1/Tolerance$ ). Nilai *cut off* yang umum dipakai

untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $\geq 10$ .

3. Uji Heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat pada grafik *scatter plot*. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, antara lain melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residual SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*.

### 3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara satu *dependent variable* dengan dua atau lebih *independent variable* yang dapat dinyatakan dengan rumus (Arikunto, 2009:340).

Persamaan regresi adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

- Y = Kepuasan kerja
- X1 = Keadilan distributif
- X2 = Keadilan Prosedural
- X3 = *Internal locus of control*
- a = Nilai konstanta
- b = Koefisien regresi

#### 3.7.4 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen/tidak bebas. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai ( $R^2$ ) yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

#### 3.7.5 Pengujian Hipotesis

##### 1) Uji-t

Pembuktian hipotesis tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan uji statistic Uji Parsial (Uji-t). Uji ini adalah untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat bermakna atau tidak. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai thitung masing-masing variabel bebas dengan nilai ttabel dengan derajat kesalahan 5% ( $\alpha = 0.05$ ).

Apabila nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka variabel bebasnya memberikan pengaruh bermakna terhadap variabel terikat.

Tingkat kemaknaan koefisien regresi parsial diuji dengan uji t dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

Ho :  $\beta_i = 0$ , berarti secara parsial tidak ada pengaruh signifikan antara keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.

Ha :  $\beta_i \neq 0$ , berarti secara parsial ada pengaruh signifikan antara keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.

Apabila nilai  $p \leq \alpha$  maka dapat disimpulkan  $\beta_i$  bermakna, sebaliknya apabila  $p > \alpha$  disimpulkan  $\beta_i$  tidak bermakna. Untuk memudahkan analisis digunakan SPSS 17.

## 2) Uji-F

Uji-F digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*) secara simultan.

Kriteria pengujian yang digunakan yaitu:

H<sub>0</sub>Ditolak : Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , artinya variabel keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.

$H_0$  Diterima : Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , artinya variabel keadilan distributif, keadilan prosedural dan *internal locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Bonai Darussalam Kabupaten Rokan Hulu.