

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses dimaksud melibatkan organisasi, arahan, koordinasi dan evaluasi guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut (Simamora, 2001) dalam Sinambela (2019). Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

2. Persepsi Kinerja

Kinerja erat kaitannya dengan SDM yang ada di instansi tersebut, berhasil atau tidaknya kinerja pada instansi tersebut dapat dilihat dari SDM yang ada di dalamnya. Jika SDM di dalamnya unggul, berkompeten dan berkualitas maka dapat dikatakan kinerja yaitu pelayanan terhadap masyarakat akan baik, cepat. Sebaliknya, jika SDM di dalam instansi kelurahan tidak berkompeten, memiliki etos kerja yang rendah dan bermalas-malasan maka akan menghasilkan pelayanan masyarakat yang lambat, buruk.

Menurut Sinambela (2016) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai

dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Simmamora (2004) dalam Jayusman dan Khotimah (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat kerja yang dicapai oleh seseorang dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Kinerja pegawai menurut Rivai dan Basri dalam Jauhariah (2014) dalam Munadiah, dkk (2015) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Mangkunegara, (2004) dalam Novita, dkk (2016) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai dengan standar yang telah ditentukan, maka diharapkan kinerja pegawai mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik.

A. Teori – teori kinerja

Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad (2005) dalam Harsuko (2011) dalam Nuraini (2014) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda didalam situasi yang berbeda pula.

Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang prosesnya, khusus yang menyangkut proses ada dua teori yaitu:

1. *Path Goal Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin's, *Path Goal Theory* yang menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating Process* dan *Inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*Path*) untuk memuaskan *needs (Goal)* tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*)

2. Teori Atribusi atau *Expectancy Theory*

As'ad (2000) mengatakan bahwa teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori atribusi mengenai kinerja dirumuskan $P = MXA$, dimana $P = performance$, $M = motivation$, $A = ability$ menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainya seperti Maiter, Lawler, Porter dan Vroom. Berpedoman pada formula diatas, menurut teori ini kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi dengan ability (kemampuan dasar).

B. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Ada 6 faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Timple dalam Uno (2012:127) dalam Noor, dkk (2016) yaitu :

1. Lingkungan
2. Perilaku manajemen
3. Desain jabatan
4. Penilaian kinerja
5. Umpan balik
6. Balas jasa

C. Indikator – indikator kinerja

Menurut Bernardin dan Russell (1993) dalam Faryandi (2017) indikator kinerja meliputi :

1. Kualitas (*Quality*)
2. Kuantitas (*Quantity*)
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*)
4. Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*)
5. Kebutuhan akan Supervisor (*Need for Supervisor*)
6. Dampak Interpersonal (*Interpersonal Impact*)

Penerapan kinerja di lingkungan pemerintah menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan, baik buruknya pelayanan masyarakat pada suatu instansi tergantung pada kinerja sumber daya manusia didalamnya.

3. Persepsi Kepuasan kerja

Setiap pegawai atau SDM dalam suatu instansi mempunyai pikiran, perasaan serta keinginan yang dapat mempengaruhi sikap – sikap dalam bekerja. Sikap – sikap tersebut dapat berupa sikap yang bersifat positif

maupun sikap yang bersifat negatif, contohnya adalah kepuasan kerja, stress maupun rasa frustrasi yang timbul karena pekerjaan itu. Hasibuan (2005) dalam Novita, dkk (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap menyenangkan yang mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut Sinambela (2019) kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu. Menurut Rivai dan Jauvani (2009) dalam Dewi, dkk (2016) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Menurut beberapa definisi kepuasan kerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap dimana apa yang diperoleh dari pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan dari pekerjaan.

A. Teori – Teori Kepuasan Kerja

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka individu akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan

berada dibawah standard minimum sehingga terjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

2. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil orang lain, bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan puas, bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak, tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Teori ini diperkenalkan oleh Herzberg, menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu

satisfies atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi.

Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan

B. Faktor – faktor kepuasan kerja

Faktor kepuasan kerja menurut Chiselin dan Brown (dalam Anoraga 2009:83) dalam Noor, dkk (2016) yaitu :

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah

2. Pangkat dan jabatan

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan pada tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

3. Umur

Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 tahun sampai 34 tahun dan 40 sampai 45 tahun merupakan umur – umur yang bisa menimbulkan perasaan yang kurang puas pada pekerjaan

4. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Besarnya jaminan finansial dan jaminan sosial berpengaruh terhadap kepuasan kerja

5. Mutu pengawasan

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan.

C. Indikator - indikator kepuasan kerja

Luthans (2006:244 – 245) dalam Novita, dkk (2016) mengungkapkan terdapat sejumlah indikator – indikator kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan

2. Gaji

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja

3. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

5. Rekan kerja

Rekan kerja atau tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

6. Kondisi kerja

Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan dengan baik, maka tidak ada masalah kepuasan kerja.

D. Pengukuran kepuasan kerja

Terdapat 2 pendekatan yang paling banyak digunakan dalam mengukur kepuasan kerja menurut Robbins (2007:103) dalam Noor, dkk (2016) yaitu:

1. Metode peringkat global tunggal (suatu metode yang berisi pertanyaan yang ditunjukkan kepada karyawan dengan tujuan untuk menanggapi pertanyaan yang ada).
2. Metode *summation score* (mengidentifikasi elemen – elemen pekerjaan tertentu dan menanyakan perasaan karyawan terhadap setiap elemen tersebut)

Sedangkan Mangkunegara (2009:126) dalam Noor, dkk (2016) mengemukakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara:

- 1 Mengukur kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan.
- 2 Mengukur kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah.
- 3 Mengukur kepuasan kerja dengan kuesioner Minnesota.

4. Persepsi Keadilan distributif

Keadilan distributif adalah keadilan berkaitan dengan alokasi *outcome* atau hasil yang diperoleh karyawan, seperti kepuasan, komitmen dan kinerja (Folger & Konovsky, 1989; Masterson 2000) dalam Atmojo, dkk (2016). Menurut Adams (1965) dalam Ningrum, dkk (2015) keadilan distributif merupakan perlakuan yang sama terhadap karyawan dalam hal gaji, jam kerja, promosi dan imbalan lainnya. Folger dkk (dalam Katrinli, 2010) dalam Ningrum, dkk (2015) menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan keadilan yang dirasakan terhadap *outcome* yang diterimanya. Menurut Robbins dan Judge (2008) keadilan distributif sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu.

Dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif adalah kesamarataan imbalan, reward yang diterima oleh pegawai yang telah menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tugasnya. Menurut Tyler (1994) ketika orang bekerja pada organisasi, maka kesejahteraan mereka tergantung pada distribusi sumberdaya didalam organisasi. Pandangan tersebut dikenal dengan pendekatan sumberdaya (*resource-based model*). Orang mempunyai kecenderungan menilai keadilan berjalan baik apabila hasil yang mereka harapkan sesuai dengan yang diberikan organisasi.

A. Teori keadilan distributif

Teori keadilan distributif menjelaskan bagaimana orang merasakan *outcome* yang telah dihasilkan dari pekerjaan mereka. Konsep ini berdasarkan oleh Teori *equity* (Adams, 1997). Teori ini memprediksi bahwa keadilan akan lebih tinggi ketika *outcome* seseorang relatif dengan input dan sama dengan lainnya. Colquitt (2001:390) menjelaskan bahwa keadilan distributif didasarkan pada teori ekuitas (*equity theory*), dimana teori ini menunjukkan komparasi secara sederhana dari rasio output-input individu dengan rasio *output-input* individu lainnya yang menjadi pembandingan.

Teori klasik ini memberikan pengertian bahwa individu menentukan apakah ia merasa diperlakukan adil dengan cara membandingkan rasio input yang mereka berikan (misalnya, waktu, sumber daya) yang kemudian dikaitkan dengan apa yang telah mereka terima (misalnya gaji, promosi). Kemudian perbandingan rasio ini juga dibandingkan dengan perbandingan untuk rasio sama yang dimiliki oleh orang lain. Melihat hal tersebut lebih

dalam, maka dapat dilihat bahwa proses komparasi tersebut lebih menekankan pada aspek ekonomis. Motivasi individu akan muncul bila tidak ada kesamaan rasio antara individu tersebut dan rasio orang lain.

B. Indikator keadilan distributif

Menurut Niehoff dan Moorman (1933) dalam Yuniarwati, dkk (2013) ada setidaknya lima indikator keadilan distributif :

1. Jadwal kerja yang wajar

Pelaksanaan jadwal kerja yang dijalankan oleh pegawai ASN haruslah sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan

2. Imbalan yang wajar

Pemberian imbalan haruslah wajar tidak boleh lebih atau bahkan kurang, pemberian imbalan harus adil sesuai dengan peraturan yang berlaku

3. Beban kerja yang adil

Setiap pegawai memiliki beban kerja yang berbeda sesuai dengan pekerjaan dan jabatan dalam instansi tersebut

4. Pemberian penghargaan secara adil

Pemberian penghargaan haruslah adil sesuai dengan prestasi atau kinerja yang telah ditempuh oleh pegawai tersebut

5. Tanggung jawab yang adil

Seorang pegawai memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya, oleh karena itu penting untuk diperhatikan agar para pegawai benar-benar menerima tanggung jawab mengenai pekerjaannya sendiri, bukan

tanggung jawab atasan atau rekan kerja lainnya yang dibebankan kepada pegawai lainnya.

C. Tujuan keadilan distributif

Tujuan distribusi adalah kesejahteraan yang meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial, sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan. Distribusi berdasarkan kebutuhan memiliki konsep bahwa bagian penerimaan karyawan dipengaruhi oleh kebutuhannya berkaitan dengan pekerjaan. Semakin banyak kebutuhan untuk para karyawan, maka penerimaan dari bekerja menjadi semakin tinggi.

5. Persepsi Promosi jabatan

Salah satu cara untuk memunculkan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan promosi jabatan. Adanya promosi jabatan diharapkan dapat membuat sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi atau perusahaan mampu menunjukkan kemampuan dimilikinya. Pembuatan keputusan mengenai promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi pegawai dan perusahaan, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja dan kinerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai.

Menurut Nitisemito (2008:84) dalam Munadiah, dkk (2015) Promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Siagian (2009:169) dalam Faysica, dkk (2016) promosi jabatan merupakan pemindahan pegawai atau karyawan dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Mathis dan Jackson (2006:11) dalam Faysica, dkk (2016) promosi jabatan adalah pemindahan seseorang ke tingkat pekerjaan dan kompensasi yang lebih tinggi termasuk dalam proses seleksi. Hasibuan (2005:107) dalam Munadiah, dkk (2015) promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar

Dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan merupakan perpindahan tugas, jabatan, tanggung jawab yang diikuti dengan peningkatan gaji, kompensasi, tunjangan dari tingkat yang rendah ke tingkatan yang lebih tinggi.

A. Teori Harapan

Teori harapan kadang disebut teori ekspektasi atau *expectancy theory of motivation* dikemukakan oleh Victor Vroom pada tahun 1964. Vroom lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*) ketimbang kebutuhan (*needs*) yang dikemukakan oleh Maslow dan Herzberg. Teori ini menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan dengan

cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu.

Vroom dalam Koontz(1990) dalam Kambaton (2012) mengemukakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Teori harapan menyatakan bahwa motivasi karyawan adalah hasil dari seberapa jauh seseorang menginginkan imbalan (*Valence*), yaitu penilaian bahwa kemungkinan sebuah upaya akan menyebabkan kinerja yang diharapkan dan keyakinan bahwa kinerja akan mengakibatkan penghargaan (*Instrumentality*). Singkatnya imbalan adalah signifikansi yang dikaitkan oleh individu tentang hasil yang diharapkan.

1. Kelebihan teori harapan

- a. Teori harapan mendasarkan diri pada kepentingan individu yang ingin mencapai kepuasan maksimal dan meminimalkan ketidakpuasan.
- b. Teori ini menekankan pada harapan dan persepsi, apa yang nyata dan aktual.
- c. Teori harapan menekankan pada imbalan atau *pay-off*
- d. Teori harapan sangat fokus pada kondisi psikologis individu dimana tujuan akhir dari individu untuk mencapai kesenangan maksimal dan menghindari kesulitan

2. Keterbatasan teori harapan

- a. Teori harapan tampaknya terlalu idealis karena hanya individu saja yang memandang korelasi tingkat tinggi antara kinerja dan penghargaan.
- b. Penerapan teori ini terbatas sebab tidak langsung berkorelasi dengan kinerja di banyak organisasi. Hal ini terkait dengan parameter lain juga seperti posisi, tanggung jawab, usaha, pendidikan, dan lain-lain.

B. Tujuan promosi jabatan

Tujuan promosi jabatan menurut Manullang (1981:109) adalah :

- a. Untuk mempertinggi semangat kerja pegawai. Bilamana promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka ada daya perangsang bagi para pegawai untuk mempertinggi semangat kerja
- b. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian. Salah satu hal yang mempengaruhi stabilitas kepegawaian adalah di realisasikannya promosi kepada pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat dan objektif.
- c. Untuk dapat memajukan pegawai. Pegawai yang cukup dan memberikan prestasi besar harus dikembangkan. Seorang pegawai dapat dikembangkan dengan menugaskan dia untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar, dengan kata lain dengan jalan promosi.

C. Indikator – indikator promosi jabatan

Menurut Ardana, dkk (2012) dalam Adi, dkk (2016) indikator yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan promosi jabatan, meliputi :

1. Kemampuan yang lebih tinggi

Pegawai yang mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari pegawai lainnya dalam kantor memiliki peluang untuk di promosikan lebih besar daripada pegawai yang lainnya.

2. Lamanya bekerja

Pegawai yang telah bekerja lama dalam sebuah instansi tentu memiliki pengalaman yang lebih tinggi daripada pegawai baru, hal ini dapat memberikan nilai tambah agar dapat mendapat promosi

3. Gagasan yang luas

Pegawai dengan gagasan yang luas akan mampu berbicara banyak mengenai pekerjaan di instansi tersebut

4. Manajerial yang rasional

Kemampuan individu untuk memprioritaskan pekerjaan yang harus lebih dahulu dilakukan dibandingkan pekerjaan lainnya

5. Prestasi kerja yang tinggi

Pelaksanaan promosi memiliki penilaian tersendiri kepada para pegawai, dengan prestasi kerja yang telah dibuktikan sebelumnya, maka dapat menjadi nilai tambah untuk mendapatkan promosi

6. Kesetiaan terhadap organisasi

Pegawai yang setia terhadap organisasinya memiliki peluang untuk dipromosikan

7. Bertanggungjawab

Salah satu sikap yang harus dimiliki oleh pegawai adalah rasa tanggung jawab yang dimilikinya untuk mempertanggungjawabkan jabatan yang telah diamanahkan

8. Kejujuran

Kejujuran dalam bekerja menjadi hal mendasar agar menciptakan hasil kerja yang baik

2. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian terdahulu terkait variabel keadilan distributif, promosi jabatan, kepuasan kerja dan kinerja, antara lain :

Table 2.1
Penelitian terdahulu

No.	Nama dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	1. Singgih Tiwut Atmojo 2. Heru Hurnianto Tjahjono Tahun 2016	Dependent : 1. Kepuasan kerja 2. Kinerja Independent : 1. Keadilan Distributif 2. Keadilan prosedural	1. keadilan distributif tidak berpengaruh pada kinerja 2. kepuasan berpengaruh positif pada kinerja 3. pengaruh positif keadilan distributif pada kinerja terjadi melalui mediasi atau variabel antara yaitu kepuasan
2	1. Intan Retno Edy Tahun 2013	Dependent : 1. Kinerja 2. Kepuasan kerja Independent : 1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural	1. keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
3	1. Okky Indra	Dependent :	1. Keadilan distributif

	Heavyantono Tahun 2018	1. Kepuasan kerja Independent 1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural	berpengaruh signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi 2. Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
4	1. Siti Hidayah 2. Haryani Tahun 2013	Dependent : 1. Kinerja Independent : 1. Keadilan Distributif 2. Keadilan Prosedural	1. keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	1. Ida Ayu Anggia Wedya Dewi 2. I Gede Adnyana Sudibya Tahun 2016	Dependent : 1. Kepuasan kerja Independent : 1. keadilan distributif 2. keadilan prosedural 3. keadilan interaksional	1. keadilan distributif (X1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
6	1. I Gede Purnawan Adi 2. I Wayan Bagia 3. Wayan Cipta Tahun 2016	Dependent : 1. Kinerja Independent : 1. Promosi jabatan 2. Disiplin kerja	1. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Promosi jabatan dan disiplin kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai 3. promosi jabatan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai
7	1. Munadiah 2. Ihyani Malik 3. Burhanuddin Tahun 2015	Dependent : 1. Kinerja Independent : 1. Promosi jabatan	1. promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	1. Magdalena Faysica 2. Prof. Bernhard Tewal 3. Mac Donald walangitan Tahun 2016	Dependent : 1. Kepuasan kerja Independent : 1. Promosi jabatan 2. Kompensasi 3. Motivasi kerja	1. Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan

9	1. I Made Surata Tahun 2015	Dependent : 1. Kepuasan kerja Independent : 1. Promosi jabatan 2. Kebijakan mutasi	1. Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
10	1. Hendra jayusman 2. Siti khotimah Tahun 2012	Dependent : 1. Kinerja Independent : 1. Kepemimpinan 2. Komunikasi 3. Motivasi 4. Pengembangan karir 5. Promosi jabatan	1. Promosi jabatan mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja
11	1. Ida Bagus Alit Ksama Putra 2. Wayan Bagia 3. I Wayan Suwendra Tahun 2016	Dependent : 1. Kinerja Independent : 1. Kompensasi 2. Kepuasan kerja	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12	1. Nasyadizi Nilamsar Noor 2. Kusdi Rahardjo 3. Ika Ruhana Tahun 2016	Dependent : 1. Kinerja Independent : 1. Stress kerja 2. Kepuasan kerja	1. kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
13	1. Novita 2. Bambang Swasto Sunuharjo 3. Ika Ruhana Tahun 2016	Dependent : 1. Kinerja Independent : 1. Kepuasan kerja 2. Komitmen organisasi	1. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan 2. Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan
14	1. Agus Faryandi Tahun 2017	Dependent : 1. Kinerja 2. Kepuasan kerja Independent : 1. Keadilan organisasional	1. Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

--	--	--	--

3. Hubungan antara variabel X dan Y

1. Pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja

Folger (dalam Katrinli, 2010) menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan keadilan yang dirasakan terhadap *outcome* yang diterimanya. Menurut Colquitt (2001:309) menjelaskan bahwa keadilan distributif didasarkan pada teori ekuitas (*equity theory*) dimana teori ini menunjukkan komparasi secara sederhana dari rasio output-input individu dengan rasio output-input individu lainnya yang menjadi pembanding. Pada teori ekuitas, pegawai akan mengukur apakah yang mereka dapatkan dari perusahaan telah sesuai dengan kerja keras mereka dalam bekerja, dan membandingkannya dengan pegawai lain yang sepejuangan dengannya. Jika pegawai telah merasa adil atas input yang diterimanya, maka akan menimbulkan kepuasan yang tinggi dalam perusahaan.

Tang *et al* (1996) dalam Dewi, dkk (2016) menyatakan bahwa keadilan distributif secara signifikan berhubungan dengan kepuasan. Penelitian oleh Krisnayanti dan Riana (2015) menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Sudibya (2016) yang

menemukan bukti empiris bahwa variabel keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja

Pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja dilandasi oleh teori harapan yang menyatakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut, yang mana salah satu tujuan dari karyawan adalah untuk dapat dipromosikan dan mendapatkan kepuasan atas promosi tersebut. Penelitian Kostea (2009) menemukan setelah karyawan menerima promosi dari atasannya, dalam dua tahun terakhir menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha, dkk (2016) menyatakan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Saputra, dkk (2017) yang menemukan bukti empiris bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja

Pengaruh Keadilan distributif terhadap kinerja dilandasi oleh *equity theory* dimana teori ini menunjukkan komparasi secara sederhana dari rasio output-input individu dengan rasio output-input individu lainnya yang menjadi pembandingan. Pada dasarnya keadilan distributif dapat tercapai apabila hasil/penerimaan dan masukan antara dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada

hasil kerja mereka. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal ini akan berdampak pada hasil kerja mereka (Supardi, 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Hidayah dan Haryani (2013) menemukan bukti empiris bahwa variabel keadilan distributif berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Hal ini berbanding terbalik oleh penelitian Atmojo, dkk (2016) menyatakan keadilan distributif secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja

4. Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja

Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja dilandasi oleh teori harapan yang menyatakan bahwa motivasi karyawan adalah hasil dari seberapa jauh seseorang menginginkan imbalan (*Valence*), yaitu penilaian bahwa kemungkinan sebuah upaya akan menyebabkan kinerja yang diharapkan dan keyakinan bahwa kinerja akan mengakibatkan penghargaan (*Instrumentality*). Karyawan akan meningkatkan kinerjanya dengan sebaik mungkin karena ada penghargaan yang ini mereka raih, salah satunya adalah promosi jabatan. Hasibuan (2002) mengatakan bahwa karyawan yang dipromosikan pada jabatan yang tepat dalam bekerja dapat semakin meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adi, dkk (2016) dan penelitian oleh Munadiah, dkk (2015) yang menemukan bukti empiris bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dilandasi oleh Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka individu akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan berada di bawah standard minimum sehingga terjadi *negative discrepancy*, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan, yang mana kedua hal itu berdampak kepada hasil kerja mereka terhadap perusahaan

Kepuasan kerja erat kaitannya dengan kinerja pegawai, Pramitha (2012) dalam Novita, dkk (2016) mengungkapkan di dalam penelitiannya pada karyawan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan tinggi cenderung memiliki kinerja yang meningkat. Robbins (2012:99) dalam Novita, dkk (2016) juga berpendapat bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaannya. Penelitian oleh Putra, dkk (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Noor, dkk (2016) yang menemukan bukti empiris bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

6. Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara keadilan distributif terhadap kinerja

Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai apabila hasil/penerimaan dan masukan antara dua orang/dua karyawan adalah

sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada hasil kerja mereka. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal ini akan berdampak pada hasil kerja mereka (Supardi, 2008). Menurut Lambert (2003) lebih banyak studi mengklaim bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh kuat pada kepuasan kerja dari pada keadilan prosedural.

Penelitian oleh Edy (2013) yang mana hasilnya keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Atmojo, dkk (2016) dan Faryandi (2017) Hasil penelitian menunjukkan keadilan distributif berpengaruh signifikan pada kepuasan. Keadilan distributif tidak berpengaruh pada kinerja, namun kepuasan berpengaruh pada kinerja, keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan memediasi pengaruh keadilan distributif pada kinerja, dengan demikian pengaruh keadilan distributif pada kinerja bersifat tidak langsung, yaitu melalui kepuasan kerja

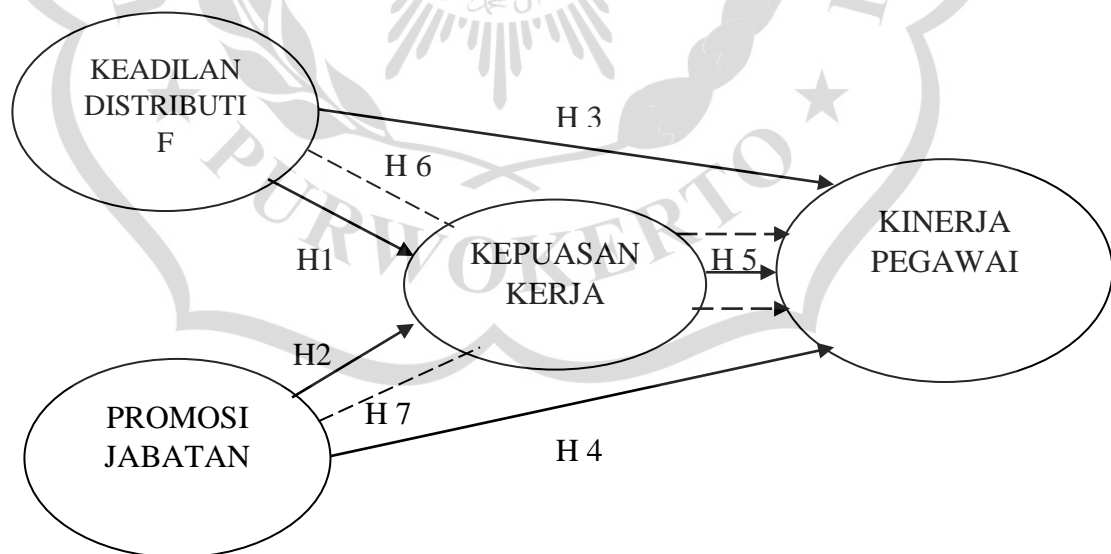
7. Pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara promosi jabatan terhadap kinerja

Menurut Setiawan (2013) mengatakan promosi jabatan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan memberikan peranan penting bagi setiap

karyawan, bahkan setiap karyawan menjadikan promosi jabatan menjadi tujuan yang selalu diharapkan oleh karyawan. Penelitian Kosteas (2009) menemukan setelah karyawan menerima promosi dari atasannya, dalam dua tahun terakhir menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Naveed (2011) juga mengemukakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah promosi jabatan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Saputra, dkk (2017) dan penelitian oleh Nugraha, dkk (2016) yang menemukan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berikut ini adalah gambar kerangka pemikiran pada penelitian ini :

Gambar 2.1
Kerangka pemikiran



Keterangan :

Garis Lurus : Pengaruh langsung.

Garis terpotong : Pengaruh tidak langsung

8. Hipotesis

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dirumuskan pada penelitian ini adalah :

H1 : Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ASN.

H2 : Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ASN.

H3 : Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN.

H4 : Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN.

H6 : Kepuasan kerja mampu memediasi keadilan distributif terhadap kinerja pegawai ASN.

H7 : Kepuasan kerja mampu memediasi promosi jabatan terhadap kinerja pegawai ASN.