BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dari organisasi dan mempunyai peranan yang penting dalam kegiatan organisasi. Sari dan Aziz (2019) mengemukakan bahwa manusia sebagai salah satu komponen organisasi merupakan sumber daya penentu tercapainya visi dan misi organisasi. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem, yaitu rangkaian dan hubungan antar bagian komponen yang bekerja sama secara keseluruhan. Dimana setiap komponen merupakan sub sistem yang memiliki kekayaan sistem bagi dirinya. Pada dasarnya perusahaan atau organisasi bukan saja mengharapkan sumber daya manusia yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja (Purwati, dkk, 2019).

UNMAS DENPASAR

Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban organisasi. Sedangkan kualitas, menyangkut mutu sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik, oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi tugas pokok dan fungsi organisasi apapun, peningkatan kualitas sumber

daya manusia merupakan salah satu syarat utama. Kualitas sumber daya manusia yang menyangkut dua aspek yaitu fisik dan non fisik yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikiran dan keterampilan lain.

Menurut Kasmir (2016), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Rivai & Basri dalam Masram (2017) menyatakan, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan mada periode tertentu.

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Wibowo (2016) menjelaskan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pertama, faktor personal yang meliputi keterampilan individu, kompetensi, motivasi, dan komitmen. Kedua, faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dorongan, pedoman dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan. Ketiga, faktor tim yang mencakup kualitas dukungan yang diberikan oleh kolega. Keempat, faktor sistem yang mencakup sistem kerja dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi. Kelima, faktor kontekstual (situasional), yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

UNMAS DENPASAR

Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya di antaranya keadilan distributif, kepuasan kerja karyawan dan kinerja sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efesiensi dari organisasi di dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan dan diprogramkan (Susandi, 2017). Namun, tidak semua perusahaan mampu memaksimalkan kinerja yang dimiliki. Kegagalan organisasi dalam mencapai kinerja tertentu lebih disebabkan oleh kegagalan dalam menfokuskan diri pada kebutuhan *stakeholders* dan menghubungkan kinerja organisasi dengan tujuan dan sasaran stratejiknya, mengidentifikasi rincian kinerja, mengurangi kekeliruan praktek kepemimpinan, mengelola kinerja, mendorong karyawan berpartisipasi; serta fokus kepada hasil jangka panjang.

Menurut Laswitarni (2018) salah satu *factor* yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Menurut Sudaryo, Agus & Nunung (2018) kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi. Penelitian Laswitarni dkk (2018) mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa semakin puas karyawan tersebut baik terhadap pekerjaan, keterlibatan dalam pekerjaan maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Wiryawan dkk (2019) yang menyatakan Kemampuan kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya memang benar ada pengaruh yang

UNMAS DENPASAR

signifikan antara kemampuan kerja dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja dan bukan diperoleh secara kebetulan. Hal ini berarti apabila kedua variabel secara bersama- sama dinaikkan maka kinerja juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

Keramas dkk (2019) menyatatkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Meningkatnya kepuasan kerja karyawan akan meningkat produktivitas kerja karyawan tersebut sehinga kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan. Rivai amali dkk (2019) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keadilan distributit merupakan sumber motivasi yang penting karena karyawan bekerja lebih keras ketika mereka percaya bahwa mereka dihargai secara adil atas kinerja mereka kemajuan dalam riset ekonomi bisnis dan manajemen. Sapada dkk (2017) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Menurut Yeney (2019) selain kepuasan kerja, *factor* lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah keadilan distributif. Menurut Hidayah dan Haryani (2013) keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan lainnya. Hal ini senada dengan hasil penelitian dari Rivai dkk (2019) yaitu mengatakan bahwa Keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Qasim dkk (2016) menyatakan praktik keadilan distributif berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan. Keadilan distributif juga mempengaruhi pengambilan keputusan dan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Tegar dkk (2022) menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kantor Sekda Pemerintah Kabupaten Gianyar di Bali. Melalui kantor ini, sekretariat daerah atau juga dikenal dengan singkatan Sekda menjalankan tugas dan fungsinya. Adapun tugas tugas sekretariat daerah (sekda) yang utama adalah sebagai koordinator seluruh satuan perangkat kerja pemerintah daerah untuk mendukung kebijakan kepala daerah agar desentralisasi dan tugas pembantuan dapat dipenuhi. Untuk fungsi sekda adalah penyusunan kebijakan pemerintah daerah, koordinasi pengelolaan keuangan daerah, koordinasi pelaksanaan tugas instansi pemerintah daerah, penyusunan program kerja, hingga distribusi tugas. Terkait dengan tugasnya, sekda memiliki beberapa wewenang untuk perizinan seperti surat izin proyek pembangunan dan lainnya.

Pemberian pelayanan publik oleh pegawai/aparatur pemerintah kepada masyarakat (*public*) merupakan perwujudan dari fungsi pegawai atau aparatur Negara sebagai pelayan masyarakat (abdi negara). Kemudian kendala yang timbul sekarang adalah bagaimana aparatur/pegawai diharapkan untuk mampu mensinkronisasikan atau menyelaraskan antara kegiatan masyarakat dan kegiatan pemerintah agar dapat berjalan saling bersentuhan, menunjang dan melengkapi dalam satu kesatuan langkah menuju tercapainnya tujuan pembangunan nasional. Keadaan ini hannya akan dapat tercipta jika aparatur negara memiliki semangat pengabdian

UNMAS DENPASAR

tinggi dan professional dalam memberikan pelayanan publik. Jelas disini masyarakatlah sebagai aktor/pelaku utama pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan tersebut (Wahid, 2013).

Dengan demikian pada kondisi ini aparatur Negara dituntut untuk lebih mampu memperbaiki kinerjannya dalam memberikan pelayanan prima serta dapat merumuskan konsep yang tepat untuk menciptakan iklim yang kondusif, sehingga sumber daya pembangunan dapat menjadi factor pendorong percepatan terwujudnnya masyarakat yang mandiri, adil dan sejahtera. Tetapi persoalan yang muncul kini adalah apakah penilaian kerja yang dilakukan selama ini telah menggambarkan kinerja birokrasi pemerintah an/aparatur yang sebenarnya. Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cara dan indikator yang dipakai.

Bagi Sekretaritat Daerah Kabuaten Gianyar sebagai organisasi yang mempunyai tugas membantu bupati dalam penyusunan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat derah serta pelayanan adminitratif. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang dimaksudkan tersebut, fungsi sekretariat dearah yaitu mengkoordinasikan penyusunan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat dareah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah, pelayanan administrasi, dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi daerah.

Maka penelitian analisis terhadap kinerja pegawai/aparatur pemerintahan sebagai birokrasi publik menjadi sangat penting karena

UNMAS DENPASAR

memiliki nilai yang sangat strategis. Informasi mengenai kinerja aparatur/ pegawai dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja pegawai sangat penting untuk diketahui.

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar Tahun 2021

No	Bulan	Jumlah Pegawai (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Absensi (%)
1	2	3	4	(5) = (3)x(4)	6	(7) = (5)-(6)	(8) = (6):(5) x 100%
1	Januari	43	22	946	66	888	6,97
2	Pebruari	43	13	559	20	539	3,57
3	Maret	44	21	924	60	846	6,49
4	April	44	17	748	45	703	6,01
5	Mei	44	17	748	46	702	6,14
6	Juni	44	22	968	37	931	3,82
7	Juli	45	10	450	50	400	1,11
8	Agustus	45	12	540	45	495	8,33
9	September	45	15	675	50	625	7,40
10	Oktober	45	12	540	58	482	10,74
11	Nopember	45	12	540	59	481	10,92
12	Desember	45	12	540	45	495	8,33
	Jumlah		**185**	**8178**	**581**	**7587**	**79,83**
	Rata-rata		**15,4**	**681,5**	**48,4**	**632,5**	**6,652**

Sumber: Bagian Kesra Setda Kab.Gianyar, 2021

Menurut flipo (2006) rata-rata persentase jumlah ketidakhadiran karyawan normal adalah adalah sebesar 3,00% per tahun. Dalam hal ini dapat dikatakan tingkat kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar tergolong kurang baik karena dari tabel 1.1 diatas dapat dijelaskan bahwa absensi dari bulan januari-desember 2021 bervariasi dan memiliki rata-rata 581 absen tiap bulannya. Apabila dilihat dari tingkat persentase, yaitu 6,655% diatas standar normalnya 3,00% sehingga kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar tergolong kurang.

Fenomena terkait kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar akibat adanya jumlah gaji yang

UNMAS DENPASAR

diberikan masih sangat jauh dari umk yang ditetapkan. Tidak adanya jenjang karir bagi pegawai yang sudah lama bekerja sehingga merasa kurang puas dengan dengan pimpinanan dan kinerjanya menjadi menurun. Kurangnya fasilitas yang memadai sehingga banyak pegawai yang bergantian menggunakan fasilitas, baik itu printer maupun computer sehingga pekerjaan menjadi tidak produktif dan ruangan yang sempit membuat bekerja tidak nyaman. Kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai dapat diamati dari kegairahan kerja pegawai yang rendah, hal ini dapat dilihat dari tidak adanya keinginan pegawai untuk berkembang, pegawai kurang menyenangi pekerjaan, tidak menikmati pekerjaan, menganggap kompensasi yang kurang mencukupi.

Fenomena terkait keadilan distributif yang dirasakan oleh pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar akibat adanya rasa ketidak adilan terhadap gaji yang diterima, karena semua upah disama ratakan baik yang baru mulai bekerja dan yang sudah lama bekerja, begitu juga yang lulusan S1 dan lulusan SMA. Begitu pula dengan pegawai yang rajin bekerja dan yang malas bekerja gajinya disamaratakan sehingga membuat kinerja pegawai yang rajin menurun karena merasa tidak adanya keadilan. Keadilan distributif yang sering mencul yaitu adanya ketidak- konsistenan waktu penyampaian kompensasi pada para pegawai. Hal-hal serperti itu sering membuat para pegawai merasa kurang semangat dalam bekerja, dan sebagai akibatnya akan menurunkan kinerja mereka

Mengingat dalam penulisan ini memiliki keterbatasan seperti terbatasnya waktu, tenaga, biaya dan kemampuan akademik, maka dalam penulisan ini dan sesuai dengan kaidah keilmuan, permasalahan penelitian

UNMAS DENPASAR

ini dibatasi hanya pada masalah "**Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Distriutif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar".**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar?
2. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar?
3. Apakah kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar?
4. Apakah kepuasan kerja pegawai mampu memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja terhadap kinerja aparatur sipil negara Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar?

UNMAS DENPASAR

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja aparatur sipil negara Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keadilan distributive terhadap kinerja aparatur sipil negara Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharap akan dapat memberikan manfaat dan sumbangan pada lembaga pemerintah, dunia keilmuan dan pengetahuan maupun informasi bagi individu sebagai berikut

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam bentuk empiris kepada Ilmu Manajemen tentang pengaruh kepuasan kerja, keadilan distributif dan kinerja aparatur sipil negara. Dan penelitian ini juga dapat dijadikan sarana untuk menambah pengetahuan dengan menerapkan disiplin ilmu yang diperoleh dibangku kuliah.

UNMAS DENPASAR

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar.

BAB II

TIJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Goal setting theory merupakan teori yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2011). Sejak 1968, teori penetapan tujuan oleh Locke telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Locke (1968) telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

UNMAS DENPASAR

Menurut teori ini "salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2009).

Goal setting theory menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku indivisu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsenkuensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan pestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelanggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

UNMAS DENPASAR

2.1.2 Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2017) istilah "Kepuasan" merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan

timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustasi. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Secara teoristis pengertian kepuasan kerja telah dikemukakan oleh beberapa ahli. Salah satunya yaitu menurut Sudaryo, Agus & Nunung(2018) kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi.

Sementara itu pendapat lain tentang kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Hasibuan (2017) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan 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.Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Sedangkan kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya diluar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan

UNMAS DENPASAR

karyawan (senang atau tidak senang) terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya, seperti senang dengan imbalan yang diberikan, senang terhadap kerjasama antar karyawan, dan hal-hal lainnya pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018).

Berdasarkan uraian pendapat dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

2.1.3 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sihombing dalam Sudaryo, Agus & Nunung (2018), ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yaitu :

UNMAS DENPASAR

1. *Teori Discrepancy*

   Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*), antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaanya (Manullang dalam Sudaryo, Aribowo dan Sofiati 2018). Seorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, maka

semakin besar ketidakpuasannya. Jika jumlah faktor pekerjaan lebih banyak yang diterima (secara minimal) dan kelebihannya menguntungkan (misalnya upah ekstra, jam kerja yang lebih lama), maka orang yang bersangkutan akan sama puasnya dengan kondisi terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan. Berdasarkan pandangan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat (*discrepancy*). Perbedaan yang terjadi disini adalah perbedaan yang positif. Sebaliknya, makin jauh kenyataan yang dirasakannya itu dibawah standar minimum (*negative discrepancy*), maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

2. *Teori Equity*

Puas tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya tergantung pada apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak terhadap situasi, hal ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain Karlins dalam Sudaryo, Agus & Nunung(2018). Dasar kepuasan kerja adalah derajat keadilan yang diterima pegawai dalam situasi kerjanya. Semakin tinggi derajat keadilan yang diterima, maka pegawai yang bersangkutan akan semakin puas.

UNMAS DENPASAR

3. Teori Dua Faktor

Teori ini diperkenalkan oleh Frederick Herzberg dalam Sudaryo, Agus & Nunung (2018). Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu "disatisfier atau hygiene factors dan satisfer atau motivators". *Hygiene factors* merupakan faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Faktor tersebut terdiri dari kebijakan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji. Sedangkan motivators merupakan faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja. Faktor tersebut terdiri dari keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan

2.1.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Beberapa ahli memiliki pendapat yang bervariasi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Sudaryo, Agus & Nunung (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Gaji
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Rekan kerja
4. Atasan
5. Promosi

6. Lingkungan kerja

Secara rinci pendapat Sudaryo, Agus & Nunung (2018) di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Sesorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan non fisik.

2.1.5 Indikator Kepuasan Kerja

Beberapa ahli telah mengemukakan tentang indikator untuk mengukur kepuasan kerja, salah satu diantaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh Keith Davis dalam Sudaryo, Agus & Nunung (2018) bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat diketahui dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Perputaran (*turnover*)
2. Tingkat ketidakhadiran (*absence*) kerja
3. Umur
4. Tingkat pekerjaan

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan pendapat Keith Davis yang dalam Sudaryo, Agus & Nunung (2018) terdapat 4 (empat) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, maka dapat diuraikan sebagai berikut :

Perputaran (*turnover*), apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tinggi, maka *turnover* akan rendah. Sedangkan para karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*-nya akan tinggi. Tingkat ketidakhadiran (*absence*) kerja, karyawan yang kurang puas cenderung tingkat kehadirannya (*absence*) tinggi. Mereka tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif. Umur, adanya kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas daripada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan ideal tentang dunia kerja, sehingga apabila antara harapannya dengan realitas kerja terdapat kesenjangan atau tidak keseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas. Tingkat pekerjaan, pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik, dan aktif dalam mengemukakan ide-ide, serta kreatif dalam bekerja.

UNMAS DENPASAR

2.1.6 Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah keadilan berkaitan dengan pembagian pendapatan atau hasil yang diperoleh karyawan, seperti kepuasan, komitmen

dan kinerja. Artinya adalah hasil yang diberikan organisasi kepada karyawan akan berdampak kepada seberapa puas karyawan dengan pekerjaannya, kemungkinan meningkatnya komitmen terhadap organisasi dan juga kinerja atau hasil dari pekerjaan individu itu sendiri. Menurut Robbins (2008) keadilan distributif yaitu keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan diantara individu-individu. Secara konseptual keadilan distributif berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu.

Tujuan distribusi ini adalah kesejahteraan sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan (Duetsch, 1998 dalam supardi, 2008). Secara konseptual, keadilan distributif berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu, yang meliputi aspek fisik, psikologis, ekonomi dan sosial. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keadilan distributif yaitu kesesuaian kompensasi, komitmen organisasi dan budaya organisasi. Keadilan distributif (*distributive justice*) melihat keadilan dari kacamata bahwa keadilan dipandang atas penilaian yang dibayarkan oleh perusahaan pada karyawan seimbang setelah usaha yang mereka berikan terhadap perusahaan. Keadilan dibagi menjadi tiga John Boatright, Manuel Velasques yaitu :

1. Keadilan Distibutif (*distributive justice*), yaitu hal-hal yang nikmat untuk didapat dan halhal yang menuntut pengorbanan harus dibagi dengan adil,

UNMAS DENPASAR

2. Keadilan Restributif (*restributive justice*), berkaitan dengan kesalahan, hukuman atau denda yang diberikan kepada orang yang bersalah harus bersifat adil, dan
3. Keadilan Kompensatoris (*compensatory justice*), menyangkut tentang kesalahan yang dilakukan, namun menurut aspek lain Hapzi Alidalam.

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, Tjahjono, 2008, 2010, dan 2011; dalam (Palupi, 2013). Keadilan distributif adalah keadilan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan untuk menentukan alokasi sumber daya tersebut. Keadilan jenis ini menyangkut masalah persepsi seseorang terhadap adil tidaknya karir yang mereka terima. Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan lainnya (Hidayah dan Haryani, 2013). Tujuan keadilan distributif ini adalah kesejahteraan yang meliputi aspekaspek 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 pengeluaran dari bekerja menjadi semakin tinggi.

UNMAS DENPASAR

Edy (2014) dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa keadilan distributif merupakan hal yang berlaku secara transaksional antara karyawan dengan organisasi, keadilan distributif ini sangat erat kaitannya dengan kesejahteraan karyawan sehingga dapat dikatakan sangat penting bagi organisasi dan karyawan itu sendiri. Karyawan akan berharap organisasi dapat berlaku adil dalam memberikan hasil dari apa yang telah dikerjakan karyawan untuk organisasi, ini menjadi manfaat untuk memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan sebaik mungkin.

Berdasarkan uraian pendapat dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif adalah adalah perlakuan kepada seseorang sesuai dengan jasa-jasa yang telah dilakukan, keadilan distributif ini sangat erat kaitannya dengan kesejahteraan pegawai sehingga dapat dikatakan sangat penting bagi organisasi dan pegawai itu sendiri.

2.1.7 Indikator Keadilan Distributif

Menurut (Cropanzano et al., 2007) ada setidaknya tiga indikator keadilan distributif:

1. Pertama, *Equity* memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan kepada kontribusi yang mereka berikan pada perusahaan.
2. Kedua, *Equality* menyediakan kompensasi yang setara di antara karyawan.
3. Ketiga, *Need* menyediakan benefit berdasarkan kebutuhan pribadi karyawan

UNMAS DENPASAR

2.1.8 Kinerja

Dalam istilah lain kinerja disebut dengan "*performance*". Hal ini sesuai yang disebutkan Sedarmayanti (2017) yaitu : "*Performance* berarti kinerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja". Sedangkan menurut Smith dalam Sedarmayanti (2017:52) menyebutkan : *Performance* atau kinerja adalah : "... *output drive from process human or otherwise*", jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Menurut Kasmir (2018) adalah hasil kinerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dari pernyataan di atas maka untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan seseorang. Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan perkataan lain kinerja adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerjanya sehingga akan mempengaruhi terhadap kinerja organisasi tempat pegawai bekerja. Kinerja dapat diketahui dari kemampuannya yaitu bakat, pengetahuannya, juga sikap atau tingkah lakunya.Selanjutnya kemampuan seseorang pegawai untuk menduduki suatu jabatan didasarkan atas kinerjanya, artinya untuk melihat kemampuan dari seorang pegawai dinilai dari kinerjanya, juga pengangkatan seorang pegawai sesuai dengan sistem kinerja yang ditentukan oleh penilaian terhadap kinerja. Dalam penilaian kinerja pegawai adalah sangat penting artinya bagi para pegawai sebab dengan demikian pegawai tersebut merasa bahwa kinerja yang diberikannya pada tempatnya bekerja mendapat perhatian sewajarnya.

UNMAS DENPASAR

Dimana terdapatnya manfaat yang besar baik bagi organisasi tersebut ataupun bagi pegawai.

Menurut Rivai (dalam Busro, 2018) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu, sementara motivasi menunjuk pada keingingan (*desire*) individu untuk menunjukkan perilaku dan kesediaan berusaha. Orang akan mengerjakan tugas yang terbaik jika memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik.

Mathis dan Jackson (dalam Busro, 2018) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Ramdhani (dalam Arisanti, Santoso, dan Wahyuni, 2019), kinerja merupakan kesediaan seseorang atau suatu kelompok untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja karyawan juga dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan pegawai. Hasil tersebut merupakan tingkatan dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

UNMAS DENPASAR

2.1.9 Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Kinerja pegawai adalah tingkat hasil yang dicapai karyawan pada fungsi dan tugas tertentu sesuai dengan persyaratan kerja. Menurut Boudreau dan Milkovich (dalam Arisanti, Santoso, dan Wahyuni, 2019), kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi, yaitu:

1. Kemampuan (*Ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu :
   a. Kemampuan fisik yang diperlukan untuk melakukaan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan, yaitu berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina.
   b. Kemampuan mental/intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual seperti kecerdasan numeric, pemahaman verbal, kecepatan perceptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan.
2. Motivasi (*Motivation*) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat apa yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
3. Peluang (*Opportunity*) Peluang yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan, karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan

UNMAS DENPASAR

dalam bekerja, meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung, cukup informasi untuk mengambil keputusan dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Arisanti, Santoso, dan Wahyuni, 2019), masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Internal Pegawai.

   Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

2. Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi

   Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen

UNMAS DENPASAR

organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

   Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Gibson, Ivancevish, dan Donelly (1987) menyatakan bahwa ada tiga variabel utama yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu karakteristik individu, 15 karakteristik organisasi, dan karakteristik prsikologis. Lebih lanjut lagi, Gibson, Ivancevish, dan Donelly (1987) menyatakan bahwa keterlibatan kerja (*job Involvement*) dan kepuasan kerja masuk dalam karakteristik individu.

Berdasarkan beberapa pendapat yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain faktor internal atau faktor dalam diri meliputi; fisik, kemampuan intelektual, motivasi, faktor bawaan (bakat, sifat kepribadian) dan karakteristrik kepribadian. Faktor eksternal dan lingkungan meliputi; peluang, dukungan yang diterima, kebudayaan pekerjaan, faktor lingkungan (keadaan, kejadian, situasi dan peristiwa dalam organisasi) dan karakteristik organisasi.

UNMAS DENPASAR

2.1.10 Aspek-aspek Kinerja Pegawai

Ukuran hasil dari kinerja memainkan peranan kunci dalam memantau apakah tujuan jangka panjang, menengah dan pendek organisasi sesuai dengan aspirasi yang diinginkan. Berdasarkan informasi yang

dihasilkan dari indikator kinerja, maka manajer akan dapat melihat parameter tersebut kepada atasan maupun bawahan mereka, guna mengambil tindakan atau keputusan yang dirasakan perlu.

Mathis dan Jackson (dalam Busro, 2018), menyebutkan ada banyak cara untuk mengukur kinerja karyawan sehingga dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi, elemen utama yang merupakan faktor kunci ada tiga, yaitu:

1. Produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
2. Kualitas produksi juga harus dipertimbangkan sebagai bagian dari produktivitas, karena ada kemungkinan satu alternatif untuk memproduksi lebih banyak tetapi dengan kualitas yang lebih rendah.
3. Pelayanan yang berkualitas tinggi pada pelanggan merupakan hasil penting lainnya yang akan mempengaruhi kinerja kompetitif perusahaan. Dimensi pelayanan terdiri dari keyakinan pengetahuan tenaga kerja, fasilitas dan peralatan fisik, perhatian, bantuan tepat pada waktunya, kinerja yang dapat diandalkan dan tepat, semua menuju pada hasil pelayanan terbaik.

UNMAS DENPASAR

2.1.11 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka Terdapat

delapan indikator pengukuran kinerja menurut Ramdhani (dalam Arisanti dkk, 2019) yang termasuk juga dalam teori Dessler, yaitu

1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi
2. Kuantitas/Kualitas Kerja
3. Perencanaan/Organisasi
4. Komitmen/Inisiatif
5. Penyelesaian Masalah/Kreatifitas
6. Kerjasama dan Kerja Tim
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain
8. Komunikasi (lisan dan tulisan)

Indikator kinerja menurut Kasmir (2018) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas (Mutu) Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.
2. Kuantitas (jumlah) Untuk melihat kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang
3. Waktu (jangka waktu) Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya
4. Penekanan biaya Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.
5. Pengawasan Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan
6. Hubungan antar karyawan Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerjasama atau kerukunan antar karyawan dan atau antar pimpinan.

UNMAS DENPASAR

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa ada lima yang menjadi indikator dari kinerja. Kelima indikator ini sangat menentukan terhadap penilaian kinerja seseorang karyawan dalam suatu perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan acuan berikut adalah ringkasan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh berbagai pihak :

2.2.1 Hubungan Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja

1. Aulia Ripda Ramadhaniasari (2021). "*The Influence Of Transformational Leadership, Distributive Justice Of Performance Benefit, And Intrinsic Motivation On Job Satisfaction Of State Civil Servant*" , Vol.2, Nomer.2, PP.19-25. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada pegawai di Badan Kepegawaian, Diknas, dan Diklat Pemerintah Kabupaten Tegal kepada Kepala Badan. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 52 orang pegawai tetap dengan masa kerja lebih dari 1 tahun. Terdapat tiga variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional, keadilan distributif manfaat kinerja, motivasi intrinsik, dan satu variabel terikat yaitu kepuasan kerja.Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Terdapat Pengaruh Positif Keadilan Distributif Tunjangan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (ASN), artinya, semakin tingginya keadilan distributif, maka akan meningkatkan kepuasan keja (ASN).

   Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributive terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini

UNMAS DENPASAR

adalah dari jumlah sampel yg digunakan, penelitian ini menggunakan sampel 52 sedangkan penelitian saya 45 orang.

2. Rohmaningrum Hetty, Heru Kurnianto Tjahjono2 (2017). "*The Influence of Distributive Justice and Procedural Justice on the Job Satisfaction of Employees with Work Ethic as Moderator Variable in the Department of Education, Youth and Sport DIY*", pp. 112-118. Kemudian besar sampel yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 123 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah simple random sampling. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Terdapat pengaruh keadilan distributif signifikan terhadap kepuasan kerja dalam regresi. keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya Keadilan distributif baik memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian kepuasan kerja karyawan. Pembagian gaji dan santunan di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga DIY sesuai dengan aturan yang diterapkan pemerintah.

   Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributive terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini adalah dari jumlah sampel yg digunakan, penelitian ini menggunakan sampel 123 responden sedangkan penelitian saya 45 responden.

3. Gigih Tegar Tyofyana ,Heru Kurnianto Tjahjonob ,Susantoc (2022). "*Distributive Justice And Motivation Intrinsic On Job Satisfaction And Employee Performance In Msmes In The Culinary Sector* ", Volume 32, No.1, PP.19-27. Teknik pengambilan sampel yang digunakan

UNMAS DENPASAR

adalah convenience sampling. Kriteria kecukupan sampel adalah penggunaan metode estimasi kemungkinan maksimum yang membutuhkan sampel mulai dari 100 hingga 200 sampel. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dari kuesioner yang menargetkan pekerja restoran kecil dan menengah di yogyakarta. Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan AMOS. Hasil penelitan ini menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM harus lebih adil dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya. Sehingga meningkatkan kepuasan kerja UMKM.

Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributive terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini adalah dari jumlah sampel yg digunakan, penelitian ini menggunakan sampel 100 responden sedangkan penelitian saya 45 responden

4. Waribo,Young, Akintyo, Dayo I, Osibanjo, Adewale Omotayo, Fadeyi, Olatunji (2019). "*Influence Of Distributive Justice On Job Satisfaction: a Focus On Employees In Nigeria Port Authority*", Vol.10, Nomer.3, PP.69-79. Teknik analisi data menggunakan analisis linear berganda Hasil penelitian Hasil penelitan ini menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

   Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributive terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini adalah dari teknik analisis datanya.

UNMAS DENPASAR

5. Fatmah Bagis , Annisa Ilma Hartikasari , Bima Cinintya Pratama (2018) "*Does Procedural Justice And Distributive Justice Mediate The Effect Of Job Satisfaction On Organizational Commitment?: Case Study Of Education Institution*" Vol. 12, No. 2, PP.1-6. Surat pengantar penjelasan dan kuesioner diperoleh dari 74 karyawan dari level manajemen hingga tingkat staf.Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuadrat terkecil parsial (PLS). Hasil penelitan ini menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

   Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributive terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini adalah dari jumlah sampel yg digunakan, penelitian ini menggunakan sampel 74 responden sedangkan penelitian saya 45 responden

2.2.2 Hubungan Keadilan Distributif Terhadap Kinerja

1. Muhammad Qasim Ahabbir, Waleed Khalid, Muhammad Haider Ali (2016). "*Organizational Intelligence and Employee Performance: The Mediating Role of Distributive Justice*", Vol. 8, No. 5, pp. 38-47. Teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk mengacak proses pengambilan sampel dengan memilih institusi acak dan lokasi yang berbeda untuk pengumpulan data. Sebanyak 113 karyawan menanggapi survei ini. Teknik analisi data menggunakan analisis linear berganda. Hasil penelitan ini menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karwayan, artinya

UNMAS DENPASAR

semakin tinggi tingkat keadilan maka kinerja karyawan semakin, meningkat

Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributive terhadap kinerja . Perbedaan penelitian ini adalah dari jumlah sampel yg digunakan, penelitian ini menggunakan sampel 133 responden sedangkan penelitian saya 45 responden

2. Harif Amali Rivai, Dara Yunia Reza, Hendra Lukito (2019).” *Distibutive Justice, Job Satisfaction And Organizational Commitment As Antecedents Of Employee Performance: A Study In Indonesia National Health Insurance Workers”.*Vol.100, PP.670-678. Data dikumpulkan dari pegawai BPJS di Provinsi Sumatera Barat, Indonesia dengan jumlah 80 responden Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifkan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi keadilan distributif yang terima kinerja karyawan akan semakin meningkat

   Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributive terhadap kinerja . Perbedaan penelitian ini adalah dari jumlah sampel yg digunakan, penelitian ini menggunakan sampel 80 responden sedangkan penelitian saya 45 responden

3. Yeney Widya Prihatiningtias, Sofyan Wijaya Julianto (2019)*” The Mediating Role of Distributive Justice, Procedural Justice, and Organizational Citizen Behavior in the Influence of Strategic Performance Measurement System on Employee Performance in the Indonesian Ministry of Finance”*Vol. 22, No 3, PP. 383-398. Hasil

UNMAS DENPASAR

penelitian Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifkan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja . Perbedaan penelitian ini adalah dari teknik analisis datanya.

4. Abdussalaam Iyanda Ismail, Abdul-Halim Abdul-Majid, and Mohd Hasanur Raihan Joarder (2015) "*Mediating Role of Distributive Justice in the Relationship between Career Incentives and Employee Performance*" Vol. 3, No. 10, PP.929-935. Sampel yg digunakan 140 responden. Teknik analisi yang digunakan adalah analisis deskriptiv. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifkan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi keadilan distributif yang terima kinerja karyawan akan semakin meningkat.

   Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributive terhadap kinerja . Perbedaan penelitian ini adalah dari jumlah sampel yg digunakan, penelitian ini menggunakan sampel 140 responden sedangkan penelitian saya 45 responden

UNMAS DENPASAR

2.2.3 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

1. Ni Ketut Laswitarni , Ni Made Gunastri (2018)." Aalisis Pengaruh Sistem *Reward, Job Relevant Information (JRI)* Dan Manager *Value Orientasion Toward Innovation (VOI Manager)* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*". Vol. 8 No. 1, PP.93-105. Penelitian ini menggunakan Jumlah karyawan PT. ELLORA Bali yang berjumlah 78 orang.Untuk penelitian ini mengingat

populasinya hanya sebanyak 78 orang, maka seluruh poulasi dijadikan sampel, sehingga dengan demikian penelitian ini merupakan penelitian dengan sampel jenuh. Dalam penelitian ini analisis data menggunakan teknik path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa semakin puas karyawan tersebut baik terhadap pekerjaan, keterlibatan dalam pekerjaan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja . Perbedaan penelitian ini adalah dari jumlah sampel yg digunakan, penelitian ini menggunakan sampel 78 responden sedangkan penelitian saya 45 responden

2. Wiryawan Suputra Gumi, Ida Ayu Komang Juniasih (2019)*.”* Kemampuan Kerja Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Baggage Service PT. GAPURA ANGKASA CABANG DENPASAR*”*.Vol.9, No.2, PP.21-26. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 41 total sampel,. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Teknis analisis data analisis linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin puas karyawan dengan gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, atasan, dan rekan kerja maka kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja akan semakin tinggi.

UNMAS DENPASAR

Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributive terhadap kinerja . Perbedaan penelitian ini adalah dari jumlah sampel yg digunakan, penelitian ini menggunakan sampel 41 responden sedangkan penelitian saya 45 responden

3. I Nyoman Keramas, I Wayan Mendra (2019).” Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Cheese Works Di Gianyar*”*.Vol.9, No.2, PP.60-68. Metode penelitian ini bersifat kuantitatif. Teknik sampling jenuh.Dalam penelitian ini besarnya populasi sebanyak 41 orang Karyawan pada Cheese Works di Gianyar karena besarnya populasi sebanyak 41 orang sehingga yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 41 orang responden dengan demikian penelitian ini adalah penelitian sensus.. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistic. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Cheese Works di Gianyar. Artinya meningkatnya kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan tersebut sehinga kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan.

   Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributive terhadap kinerja . Perbedaan penelitian ini adalah dari jumlah sampel yg digunakan, penelitian ini menggunakan sampel 41 responden sedangkan penelitian saya 45 responden

4. Harif Amali Rivai, Dara Yunia Reza, Hendra Lukito (2019).” *Distributive Justice, Job Satisfaction And Organizational Commitment*

UNMAS DENPASAR

*As Antecendents Of Employee Performance :A Study In Indonesia National Health Insurance Workes".*Vol.100, PP.670-678. Data dikumpulkan dari pegawai BPJS di Provinsi Sumatera Barat, Indonesia dengan jumlah 80 responden Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikat terhadap kinerja karyawan, artinya dengan karyawan merasa puas dengan gaji akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributive terhadap kinerja . Perbedaan penelitian ini adalah dari jumlah sampel yg digunakan, penelitian ini menggunakan sampel 80 responden sedangkan penelitian saya 45 responden

5. Achmad Faisal A. Sapada , H. Basri Modding , Ahmad Gani , Syamsu Nujum (2017) "The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance" Vol. 6, Issue.12 , PP 28-36. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan koefisien ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang dirasakan berdampak pada peningkatan kinerja para karyawan.

   Persamaan penelitian ini adalah sama-smaa mengkaji pengaruh keadilan distributive terhadap kinerja . Perbedaan penelitian ini adalah teknik analisis yang digunakan.

UNMAS DENPASAR

UNMAS DENPASAR