

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian ini penulis akan membahas tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah dalam penelitian. Pustaka yang akan penulis bahas yaitu mengenai manajemen, manajemen SDM, keadilan prosedural, keterampilan kerja, dan kinerja pegawai.

##### **2.1.1 Manajemen**

Sebelum menjelaskan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu di ketahui terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan manajemen. Menurut Luther Gulick dalam T. Handoko mendefinisikan bahwa manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Dengan manajemen yang baik maka akan memudahkan terjuwudnya suatu tujuan dari segi internal seperti organisasi, pegawai, maupun dari segi eksternal seperti masyarakat. Dengan adanya manajemen dapat meningkatkan hasil yang ingin diperoleh suatu organisasi, untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan serta untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Pengertian manajemen menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut G.R. Terry dalam T. Syatiandini (2015), bahwa :

“Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya”.

Berbeda halnya dengan James A.F Stoner yang diterjemahkan oleh T. Hani Handoko (2016:8), mendefinisikan :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut T. Hani Handoko (2016:10) :

“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*Staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*Leading*), dan pengawasan (*Controlling*)”.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

### **2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Pada umumnya fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan di jadikan acuan dalm melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Adapun fungsi-fungsi manajemen Menurut T. Hani Handoko (2016:23) yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian, pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

3. Penyusunan Personalia (*Staffing*)

Penyusunan personalia adalah penarikan, latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

4. Pengarahan (*Leading*)

Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan.

5. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara da peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memusatkan perhatian pada unsur manusia dalam organisasi. Jadi sumber daya manusia itu merupakan salah satu dimensi yang sangat penting dalam organisasi dan merupakan salah satu faktor pendukung sekaligus penentu keberhasilan suatu organisasi. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015:2), mendefinisikan :

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai), pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.”

Berbeda halnya dengan Marwansyah,(2016:4) mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial”.

Adapun pendapat yang disampaikan Menurut Edy Sutrisno (2016:7), mengenai

Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

“Manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”.

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur peran dan hubungan antar pegawai dalam suatu organisasi sehingga dapat membantu mewujudkan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

#### **2.1.2.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Salah satu aspek penting dalam suatu organisasi yang mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut adalah implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM). menurut Marwansyah (2016:8) fungsi-fungsi manejemen sumber daya manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan SDM adalah proses yang secara sistem mengkaji kebutuhan SDM untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi, yang sesuaipada saat dibutuhkan. Termasuk bagian dari variabel kinerja.

2. Rekrutment dan seleksi

Rekrutmen atau penarikan adalah proses menarik perhatian sejumlah calon karyawan potensial dan mendorong mereka agar melamar pekerjaan pada sebuah organisasi. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat. Sedangkan Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang di tawarkan dan dengan organisasi. Hasil proses seleksi adalah para calon karyawan yang paling memenuhi syarat diantara para pelamar. Termasuk bagian dari variabel kinerja.

### 3. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui pelatihan pendidikan dan pengembangan. Termasuk bagian dari variabel keterampilan.

### 4. Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa di definisikan sebagai semua imbalan yang diterima oleh seseorang sebagai balasan atas kontribusinya terhadap organisasi. Imbalan yang diberikan kepada karyawan itu dapat berupa salah satu atau kombinasi dari bentuk-bentuk gaji, insentif dan bagi hasil, tunjangan dan pelayanan, imbalan nonfinansial. Termasuk bagian dari variabel keadilan prosedural.

### 5. Keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja meliputi upaya untuk melindungi para pekerja dari cedera akibat kecelakaan kerja, sedangkan Kesehatan kerja adalah terbebasnya para pekerja dari penyakit dan terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental pekerja. Termasuk bagian dari variabel keterampilan kerja.

### 6. Hubungan industrial

Hubungan industrial atau hubungan para pekerja adalah sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri atas unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah.

## 7. Penelitian sumber daya manusia

Penelitian atau riset sumberdaya manusia adalah studi sistematis tentang sumber daya manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

Riset SDM dapat juga di definisikan sebagai semua kegiatan yang melibatkan proses perancangan, pengumpulan, analisis dan pelaporan informasi, dengan tujuan memperbaiki pembuatan keputusan yang berkaitan dengan identifikasi, penyelesaian masalah, dan penentuan peluang dalam manajemen SDM

### 2.1.3 Keadilan Organisasi

Keadilan Organisasi merupakan suatu persepsi seseorang karyawan mengenai apa yang dirasa adil atau tidak adil di tempat bekerja. Keadilan muncul ketika karyawan mempersepsikan bahwa rasio dari input mereka (usaha) terhadap hasil mereka (penghargaan) sama dengan rasio pada karyawan yang lain. Ketidakadilan muncul ketika rasio tersebut tidak sama; rasio input dan hasil seorang individu dapat lebih besar atau kurang dari milik orang lain.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010;221) dalam bukunya yang berjudul *organizational behavior* keadilan organisasional mencerminkan sejauh mana karyawan melihat bagaimana mereka diperlakukan secara adil ditempat kerja. Konsep keadilan organisasi dibagi menjadi tiga antara lain:

1. keadilan distributif merupakan keadilan yang mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan dengan imbalan dan hasil yang bernilai lainnya yang didistribusikan dalam organisasi.
2. keadilan prosedural adalah keadilan yang berfokus pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan, proses pembuatan keputusan dapat berbentuk pembuatan peraturan yang ada di organisasi, pemberian hukuman.
3. keadilan interaksional adalah keadilan yang dirasakan karyawan karena adanya proses interaksi dengan pihak lain dalam organisasi baik dari pimpinan maupun rekan sekerja

Dari beberapa jenis konsep keadilan organisasi diatas penulis lebih memfokuskan pada jenis konsep keadilan prosedural

#### **2.1.4 Keadilan Prosedural**

Keadilan Prosedural menunjukkan pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan. Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang telah diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja para karyawannya. Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang telah diterapkan menunjukkan tingkat tinggi/rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan.

Dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural pada saat aturan prosedur yang ada dalam organisasi dapat dilaksanakan dengan baik



oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur tersebut dilanggar maka individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Oleh karena itu, keputusan dibuat secara konsisten tanpa adanya pengaruh kepentingan pribadi di dalamnya. Pengertian Keadilan Prosedural menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:221) mengemukakan bahwa “keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengelola keputusan”.

Menurut Nabatachi, et al., (dalam Ida Rodlotul, 2015: 32) menyatakan bahwa “keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan aturan dan prosedur yang mengatur suatu proses”. sedangkan

Menurut Gibson, et al., (dalam Ida Rodlotul, 2015: 32) mendefinisikan “keadilan prosedural yaitu mengacu pada kewajaran proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk menentukan sumber daya dan alokasi keputusan”.

Dari pengertian yang diungkapkan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi adil yang ditunjukkan oleh karyawan yang dinilai dengan perilaku perusahaan dalam melaksanakan prosedur yang telah diterapkannya. Oleh karena itu, apabila perusahaan konsisten dalam melaksanakan prosedur yang telah diterapkan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil.

#### 2.1.4.1 Model Keadilan Prosedural

Persepsi mengenai model keadilan prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu:

1. Model Kepentingan pribadi (*selft interest*) yang diajukan Thibaut dan Walker (menurut Rakhmawati dalam Rosita Kharisma. W, 2016), menyatakan bahwa individu akan berupaya untuk mengoptimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan individu lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk menghasilkan outcomes yang diinginkannya. Penilaian seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh keadilan distributif atau keputusan tertentu, melainkan pada proses atau bagaimana sebuah keputusan itu dibuat. Prosedur akan dikatakan adil manakala pihak terkait dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Permasalahannya adalah setiap individu memiliki kepentingan yang berbeda-beda, dan sering bertentangan antara satu dengan yang lainnya. Kondisi yang demikian dapat mengakibatkan konflik sehingga salah satu cara yang paling tepat adalah menghadirkan pihak ketiga apabila keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut.
2. Model nilai kelompok menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya. Salah satu kritik penting yang disampaikan Lind dan Tyler terhadap model keadilan prosedural yang dikembangkan oleh Thibaut dan Walker (menurut Rakhmawati dalam Rosita Kharisma. W, 2016) menyatakan bahwa pengembangan konsep keadilan prosedural tidak hanya

berbasis pada perselisihan antar individu sebagai titik tolak pengembangan konsep. Model tersebut dikenal dengan asumsi model nilai-nilai kelompok. Dalam hal ini mereka memandang bahwa individu tidak bisa lepas dari kelompoknya. Individu adalah makhluk sosial yang perlu berinteraksi dengan individu lain dan membentuk kelompok untuk bekerjasama dalam mencapai kepentingannya. Konsekuensinya adalah mereka lebih mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.

Model keadilan prosedural dimaksudkan untuk menjelaskan bahwa keadilan prosedural memberikan persepsi untuk kepentingan diri sendiri dan dengan kelompoknya.

Berdasarkan uraian yang dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa ada dua macam model keadilan prosedural, yaitu model kepentingan pribadi dan model nilai-nilai kelompok. Dijelaskan bahwa pada model kepentingan pribadi berkaitan dengan munculnya konflik, seberapa besar atau seberapa kecilnya tingkat konflik dan ketidak harmonisan dalam kelompok, organisasi atau institusi sosial dan lebih bersifat egosentris. Kemudian pada model nilai-nilai kelompok menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya. Di dalam kelompok, individu pada dasarnya lebih mengutamakan kebersamaan dari pada mementingkan dirinya sendiri. Dalam model ini, terdapat istilah kontrol terhadap keputusan. Kontrol keputusan mengacu pada derajat kemampuan karyawan untuk mengontrol keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi.

#### **2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Keadilan Prosedural**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Masterson (dalam Rosita Kharisma.W, 2016:26) yang dibagi ke dalam dimensi dan indikator seperti berikut:

1. Dimensi Konsistensi

Perusahaan harus memiliki prosedur yang adil dan prosedur tersebut harus konsisten. Dengan indikator penerapan aturan.

2. Dimensi Minimalisasi Bias

Perusahaan harus dapat menghindarkan kepentingan individu maupun pemihakan. Pengambilan keputusan yang dibuat harus bersifat netral. Dengan indikator bebas prasangka.

3. Dimensi Informasi yang akurat

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat adalah dengan mendasarkan pada fakta. Dengan indikator keakuratan informasi.

4. Dimensi Dapat Diperbaiki

Dapat mempertimbangkan prosedur-prosedur yang ada untuk memperbaiki hasil yang salah. Dengan indikator kemampuan koreksi

5. Dimensi etis

Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan indikator etika dan moral.

6. Dimensi Representatif .

Pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan. Dengan indikator kendali keputusan.

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai aturan keadilan prosedural dapat disimpulkan bahwa prosedur yang telah diterapkan oleh perusahaan harus memiliki aturan, sehingga prosedur tersebut dapat diterapkan dan dianggap adil oleh seluruh karyawan. Hal tersebut dikarenakan keadilan yang diperoleh karyawan merupakan hasil persepsi dari karyawan terhadap perilaku yang ditunjukkan oleh atasan maupun manajer. Hal tersebut dikarenakan keadilan yang diperoleh karyawan merupakan hasil persepsi dari karyawan terhadap perilaku yang ditunjukkan oleh atasan maupun manajer.

#### **2.1.5 Keterampilan Kerja**

Keterampilan adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan berarti kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat yang membutuhkan kemampuan dasar.

Keterampilan adalah perilaku yang terkait dengan tugas, yang bisa dikuasai melalui pembelajaran, dan bisa ditingkatkan melalui pelatihan dan bantuan orang lain. Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Adapun perilaku adalah manifestasi kepribadian dan sikap yang ditunjukkan ketika seseorang berinteraksi dengan lingkungannya. Keterampilan bisa digunakan untuk mengendalikan perilaku. Cara orang dalam memandang dunia dipengaruhi oleh sikapnya. Sikap terdiri dari aspek kognitif (persepsi, pengetahuan, kepercayaan), aspek afektif (perasaan, emosi), aspek konatif

(perilaku berupa tindakan). Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil. akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai baru atau pegawai dengan tugas baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Adapun beberapa ahli mendefinisikan tentang keterampilan yaitu sebagai berikut:

Menurut Spencer dalam Wibowo (2016:325), mendefinisikan bahwa “keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual”.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2014:23) menyatakan bahwa : ”Keterampilan (skill) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental”.

Sedangkan menurut Menurut Triton PB (dalam Pratiwi 2018), menjelaskan bahwa:

“keterampilan adalah hal-hal atau langkah-langkah yang dapat dikuasai karena harus melatih atau melakukannya secara terus menerus. Karyawan yang memiliki tingkat keterampilan tinggi akan dapat mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat keterampilan kerja rendah”.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan berarti kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat yang membutuhkan kemampuan dasar.

### **2.1.5.1 Pentingnya Keterampilan kerja**

Keterampilan merupakan domain yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Keterampilan yang lebih baik akan terus dapat meningkatkan kinerja pegawai, berikut adalah ciri-ciri pegawai yang telah memiliki keterampilan dengan baik:

1. Tahu dan mengerti apa yang harus dikerjakan.
2. Mempunyai gerak kerja yang cepat dan tepat.
3. Jarang sekali melakukan kesalahan dan kekeliruan dalam bekerja.
4. Sudah mempunyai kiat-kiat tertentu dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Produktivitas kerja meningkat dari biasanya.

### **2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Keterampilan Kerja**

Menurut Notoadmodjo (dalam Erpan 2016) mengatakan keterampilan kerja merupakan aplikasi dari pengetahuan sehingga tingkat keterampilan seseorang berkaitan dengan tingkat pengetahuan dan pengetahuan dipengaruhi oleh:

#### **a. Tingkat Pendidikan**

Semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin baik pengetahuan yang dimiliki. Sehingga, seorang tersebut akan lebih mudah dalam menerima dan menyerap hal-hal baru. Selain itu, dapat membantu mereka dalam menyelesaikan hal-hal baru tersebut.

b. Umur

Ketika umur seseorang bertambah maka akan terjadi perubahan pada fisik dan psikologi seseorang. Semakin cukup umur seseorang, akan semakin matang dan dewasa dalam berfikir dan bekerja

c. Pengalaman

Pengalaman dapat dijadikan sebagai dasar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya dan sebagai sumber pengetahuan untuk memperoleh suatu kebenaran. Pengalaman yang pernah didapat seseorang akan mempengaruhi kematangan seseorang untuk berfikir dalam suatu hal. Semakin lama seseorang bekerja pada suatu pekerjaan yang ditekuni, maka akan semakin berpengalaman dan keterampilan kerja akan semakin baik.

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Keterampilan Kerja**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2014:23) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

1. Dimensi Kecakapan

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Kecakapan dalam menguasai pekerjaan
- b. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
- c. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan



## 2. Dimensi Kepribadian

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Kemampuan dalam mengendalikan diri
- b. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan
- c. Komitmen terhadap pekerjaan

## 3. Dimensi Latihan

indikatornya adalah kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik

### **2.1.6 Kinerja Pegawai**

Seorang pegawai dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi, untuk menunjukkan tingkat kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berhasil atau gagalnya suatu tujuan sebagian besar ditentukan oleh kinerja dari setiap pegawai dalam organisasi tersebut. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kinerja adalah sesuatu yang dicapai. Adapun beberapa para ahli mendefinisikan tentang kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015:75), mendefinisikan bahwa: “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Mathis & Jackson dalam Veithzal Rivai (2014:406), mengemukakan bahwa: “kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan”.

Sedangkan menurut Marwansyah (2016:228), menyatakan bahwa “kinerja merupakan pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Berdasarkan pada teori di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang diamanahkan kepadanya.

#### **2.1.6.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Yuniarsih dan Suwatno (2014:80),berpendapat bahwa yang mendorong munculnya masalah atau gangguan pada kinerja sumber daya manusia misalnya yang lahir dalam bentuk stress, konflik, tingginya tingkat ketidakhadiran, kebosanan (*burn out*) dan *labour turn over*.Sedangkan Tiffin dan Mc. Cormick dalam Novitasari, (2017:67) berpendapat ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: disiplin, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional:
  - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari : metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi).
  - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, pelatihan, pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja, sebaiknya pegawai mampu menghadapi faktor-faktor tersebut dengan baik agar kinerja dapat meningkat.

#### **2.1.6.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Veithzal Rivai (2014:408-409), mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu :

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer , rotasi perusahaan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan atasan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan /efektivitas.

11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber untuk pengambiln keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi, dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.

Dari beberapa tujuan penilaian kinerja di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik agar memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya dan untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.

### **2.1.6.3 Kegunaan Penilaian Kinerja**

Veithzal (2014:408), berpendapat bahwa penilaian kinerja dapat berguna untuk :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi : identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, dan diidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi : keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, PHK dan mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi : perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi : kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Dari beberapa kegunaan penilaian kinerja di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kegunaan penilaian kinerja guna mengetahui pengembangan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan di instansi.

#### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dari beberapa teori yang dijabarkan di atas mengenai definisi kinerja, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel dari Anwar Prabu Mangkunegara (2015:75), yang meliputi dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

### **2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh keadilan prosedural dan keterampilan kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut ini

adalah hasil penelitian sebelumnya dan perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

| <b>No</b> | <b>Nama dan Judul Penelitian</b>   | <b>Hasil Penelitian</b>   | <b>Persamaan</b>                | <b>Perbedaan</b>  |
|-----------|--|---|---------------------------------|---|
| 1         | Sri Kartika Afini, (2019)<br><br>Pengaruh keadilan prosedural, keadilan distributif dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Sumatera Barat<br><br>Sumber: Jurnal Manajerial Vol.15 No.1 2019                         | Terdapat pengaruh positif Keadilan Prosedural terhadap Kinerja manajerial pada hotel berbintang di sumatera               | Keadilan Prosedural dan Kinerja | Keadilan Distributif, motivasi                              |
| 2         | I Gusti Ngurah Agung Wiryanata, (2014)<br><br>Pengaruh partisipasi anggaran, keadilan prosedural, keadilan distributif, dan goal commitment pada kinerja organisasi pada hotel di Provinsi Bali<br><br>Sumber: Jurnal Akutansi Vol.7 No.1 2014 | Keadilan Prosedural memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada hotel di provinsi Bali | Keadilan Prosedural dan Kinerja | Partisipasi anggaran, keadilan distributif, goal commitment |
| 3         | Dedy Husrizal Syah, (2013)<br><br>Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja manjerial pada Inna Dharma Deli Medan<br><br>Sumber: Jurnal pengabdian kepada masyarakat Vol.19 No.74 September 2013   | Keadilan Prosedural memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Inna Dharma Deli Medan | Keadilan Prosedural dan Kinerja | -   |

| No | Nama dan Judul Penelitian   | Hasil Penelitian  | Persamaan                              | Perbedaan   |
|----|---|---|--|---|
| 4  | <p>Vicky Aprilia Dwi Falsanne dan Sri Suwarsi, (2018)</p> <p>Pengaruh <i>Human Relation</i> dan Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada The Naripan Hotel Bandung</p> <p>Sumber: Jurnal Prosiding Manajemen Vol.4 No.2 2018</p>   | <p><i>Human Relation</i> dan Keterampilan Kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>  | <p>Ketrampilan Kerja dan Kinerja</p>   | <p><i>Human Relation</i></p>                          |
| 5  | <p>Agus Faryandi, (2017)</p> <p>Analisis pengaruh keadilan organisasional (distributif, prosedural, dan interaksional) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> di Mato Kopi dan Bento Group</p> <p>Sumber: Jurnal manajemen Vol.6 No.1 2017</p> | <p>Keadilan Prosedural memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> di Mato Kopi dan Bento Group</p> | <p>Keadilan Prosedural dan Kinerja</p> | <p>Distributif, interaksional, dan kepuasan kerja</p> |
| 6  | <p>Famella, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti. (2015)</p> <p>Pengaruh Keterampilan Kerja, pengalaman kerja, dan sikap kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan rokok gagak hitam Kabupaten Bondowoso</p> <p>Sumber: Jurnal ilmiah Mahasiswa Vol.4 No.1 2015</p>                          | <p>pengaruh keterampilan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada rokok gagak hitam Kabupaten Bondowoso</p>                                | <p>Keterampilan Kerja dan Kinerja</p>  | <p>pengalaman kerja, dan sikap kerja</p>              |



| No | Nama dan Judul Penelitian   | Hasil Penelitian  | Persamaan                             | Perbedaan                                  |
|----|---|---|---------------------------------------|--|
| 7  | <p>Yati Suhartini, (2013)</p> <p>Pengaruh pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan studi pada industri kerajinan kulit di mading, bantul, yogyakarta</p> <p>Sumber: Jurnal Manajemen Brancmark Vol.3 No.3, 2013</p> | <p>pengaruh keterampilan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan studi pada industri kerajinan kulit di mading, bantul, yogyakarta</p> | <p>Keterampilan Kerja dan Kinerja</p> | <p>pengetahuan, dan kemampuan karyawan</p> |
| 8  | <p>Febrio Lengkong, Victor P.K Lengkong, Rita N. Taroreh, (2019)</p> <p>Pengaruh keterampilan, pengalaman, dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Tri Mustika Cocominaesa</p> <p>Sumber: Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Februari 2019</p>      | <p>pengaruh keterampilan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tri Mustika Cocominaesa</p>  | <p>Keterampilan Kerja dan Kinerja</p> | <p>Pengalaman, dan Lingkungan Kerja</p>    |
| 9  | <p>Fitri Rahmawati (2014)</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Keterampilan Kerja Dan Jenjang Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Gastronomi Jasa Interbuana</p> <p>Sumber: Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen Vol.3 No.8 2014</p>                           | <p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Keterampilan Kerja Dan Jenjang Karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan</p>                               | <p>Keterampilan Kerja dan Kinerja</p> | <p>Lingkungan Kerja dan Jenjang Karir</p>  |

| No | Nama dan Judul Penelitian  | Hasil Penelitian   | Persamaan                       | Perbedaan                |
|----|--|--|---------------------------------|--------------------------|
| 10 | Sri Hastuti, Hanita<br>Wahyuningsari (2012)<br><br>Partisipasi Penganggaran dan Keadilan Prosedural Untuk Meningkatkan Kinerja (studi di PT. Karana Line Surabaya)<br><br>Sumber: Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Vol.10 No.1 Maret 2012 | Partisipasi Penganggaran dan Keadilan Prosedural secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja | Keadilan Prosedural dan Kinerja | Partisipasi Penganggaran |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual atau sering disebut dengan kerangka pemikiran yang merupakan dasar pemikiran dari penelitian fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu kerangka konseptual memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Uraian dalam kerangka pemikiran juga menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian yaitu variabel keadilan prosedural, variabel keterampilan kerja dan variabel kinerja Karyawan.

Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan Peran sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam kelangsungan kehidupan suatu perusahaan manapun. Manusia merupakan faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan, tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang baik, maka organisasi tersebut akan mengalami kesulitan pencapaian sasaran. Mengingat peran dari sumber daya manusia yang sangat dominan, segala upaya terus dilakukan untuk

menciptakan sistem yang mampu mengatur kinerja manusia agar lebih efektif dan efisien.

### **2.2.1 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan**

Keadilan prosedural merupakan proses yang digunakan untuk mencapai ketahap hasil keputusan. suatu perusahaan perlu menjalankan keadilan prosedural dengan baik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal dan tidak diragukan lagi bahwa perusahaan akan mencapai tujuannya. Semakin baik keadilan prosedural maka akan semakin baik dalam peningkatan kinerja karyawan hal ini di perkuat menurut Konovsky (dalam Asrofiyah 2016:393) persepsi keadilan prosedural di dasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi, maka dari persepsi yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan kinerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sri Hastuti, Hanita Wahyuningsari (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Partisipasi Penganggaran dan Keadilan Prosedural Untuk Meningkatkan Kinerja (studi di PT. Karana Line Surabaya) bahwa variabel keadilan prosedural secara parsial dan simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang hasilnya menunjukkan dampak positif terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Sri Kartika Afini, (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh keadilan prosedural, keadilan distributif

dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Sumatera Barat dijelaskan dalam penelitian tersebut bahwa variabel keadilan prosedural secara parsial dan simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang hasilnya menunjukkan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

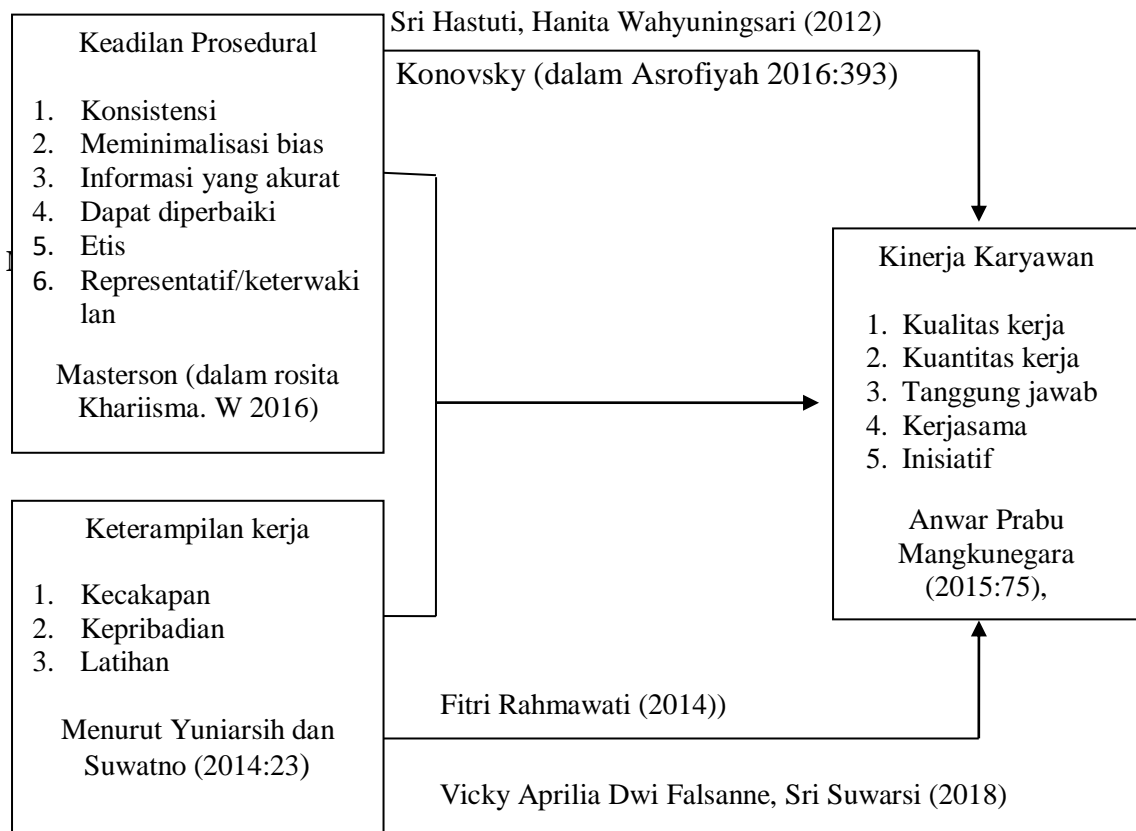
### **2..2.2 Pengaruh Keterampilan Kerja terhadap kinerja Karyawan**

Sebagaimana telah disebutkan bahwa manusia merupakan sumber daya manusia yang sangat penting bagi perusahaan, hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki keterampilan yang dapat mencapai tujuan dari organisasi secara optimal. Untuk menunjang keberhasilan tersebut maka perusahaan dituntut untuk mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik dan untuk mencapai kinerja tersebut maka diperlukan suatu keterampilan yang baik. Semakin tinggi keterampilan maka semakin baik pekerjaan tersebut terselesaikan. Hal ini di perkuat berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vicky Aprilia Dwi Falsanne dan Sri Suwarsi, (2018) yang berjudul “Pengaruh *Human Relation* dan Keterampilan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada The Naripan Hotel Bandung”. Dimana menyatakan bahwa Keterampilan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Fitri Rahmawati (2014) dengan judul penelitian Pengaruh Lingkungan Kerja, Keterampilan Kerja Dan Jenjang Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Gastronomi Jasa Interbuana dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai hal ini memberikan dampak positif terhadap kinerja, sehingga

dapat di katakan bahwa semakin baik keterampilan kerja pegawai maka akan semakin baik pula kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan beberapa argumen diatas, penulis menduga adanya pengaruh keadilan prosedural dan keterampilan kerja terhadap kinerja pegawai, maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma penelitian yaitu sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada uraian dan didukung oleh beberapa teori yang relevan dari para ahli dalam kerangka pemikiran, maka penulis mengemukakan hipotesis secara simultan dan parsial yaitu sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Keadilan Prosedural dan Keterampilan Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja karyawan.

2. Secara Parsial

- a. Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

- b. Keterampilan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.