

## Persepsi keadilan kompensasi sebagai prediktor komitmen organisasi pada karyawan PT Gasulindo Lumajang

Risa Rismala, Fattah Hanurawan \*, Moh. Bisri

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang, Jawa Timur, Indonesia

\*Penulis korespondensi, Surel: fattahhanurawan.fppsi@um.ac.id

### Abstract

This study aims to determine perceptions of fair compensation as a predictor of organizational commitment to employees of PT Gasulindo Lumajang. This research uses a quantitative approach with descriptive and predictive design and uses purposive sampling technique, with 30 subjects used for the research sample. The scale used in this study is a scale of perceived fairness compensation with reliability of 0.926 and a scale of organizational commitment with reliability of 0.930. The results showed that members have a low level of perceptions of fairness compensation at 66 percent and have a low level of organizational commitment at 53 percent. Perception of compensation fairness is a predictor of organizational commitment with a regression number of  $R = 0.506$ , a significance of 0.004 ( $p$  less than 0.05), which means that  $H_0$  is rejected and the determination of compensation justice for the emergence of organizational commitment is 25.6 percent.

**Keywords:** peception of fairness compensation; organizational commitment

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui persepsi keadilan kompensasi sebagai prediktor komitmen organisasi pada karyawan PT Gasulindo Lumajang. Penelitian menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan rancangan deskriptif dan prediktif dan menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan 30 subjek yang digunakan untuk sampel penelitian. Skala yang digunakan pada penelitian ini yaitu skala persepsi keadilan kompensasi dengan reliabilitas 0,926 dan skala komitmen organisasi dengan reliabilitas 0,930. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota memiliki tingkat persepsi keadilan kompensasi yang rendah yaitu sebesar 66 persen dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah yaitu sebesar 53 persen. Persepsi keadilan kompensasi merupakan prediktor komitmen organisasi dengan angka regresi sebesar  $R = 0,506$ , signifikansi 0,004 ( $p$  kurang dari 0,05) yang berarti  $H_0$  ditolak dan determinasi keadilan kompensasi terhadap kemunculan komitmen organisasi sebesar 25,6 persen.

**Kata kunci:** persepsi keadilan kompensasi; komitmen organisasi

### 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia menjadi hal penting dalam organisasi karena manusia berperan yang memiliki andil aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Keberhasilan organisasi atau perusahaan ditentukan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Marliani (2015) jika perusahaan ingin mempertahankan atau memotivasi karyawan maka perusahaan harus mempertimbangkan tujuan personal karyawan. Sehingga tujuan karyawan dan perusahaan dapat berjalan selaras maka kebutuhan karyawan perlu menjadi perhatian penting bagi perusahaan. Kebutuhan karyawan secara pribadi diusahakan agar terpenuhi yang didapatkan dari imbalan pekerjaan karyawan. Pada zaman modern ini kebutuhan karyawan semakin beragam sehingga semakin beragam pula alasan dan tujuan karyawan bekerja pada suatu perusahaan.

Terkadang imbalan yang diterima karyawan dalam bekerja dirasakan belum cukup. Dari ulasan tersebut muncul sebuah fenomena mengenai dunia kerja yaitu turnover karyawan. Berbagai alasan yang mendasari karyawan melakukan *turnover* seperti tidak sesuai imbalan yang diberikan, tidak tercapainya tujuan pribadi karyawan pada perusahaan tersebut dan berharap tujuan tercapai pada perusahaan lain, pekerjaan yang diberikan terlalu berat serta banyak lagi alasan lain. Khan (dalam Silaban & Syah, 2018) menyatakan bahwa dampak komitmen organisasi terhadap keinginan berpindah, di mana komitmen organisasi yang rendah merupakan faktor yang paling penting dalam intensi *turnover*. Sehingga semakin tinggi angka *turnover* di suatu perusahaan membuktikan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki karyawannya semakin rendah.

*Turnover*, kemangkiran, resign serta berkurangnya biaya untuk pemeliharaan SDM dapat diminimalisir dengan komitmen karyawan yang tinggi. Menurut Soekidjan (2009) komitmen yaitu kemampuan serta kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, keutamaan dan tujuan organisasi. Menurut Dyne dan Graham (dalam Soekidjan, 2009) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen yaitu: (1) Karakteristik Personal (2) situasional berupa keadilan organisasi (kewajaran alokasi sumber daya) (3) Positional. Sesuai dengan pendapat ahli diatas salah satu faktor untuk menumbuhkan atau meningkatkan komitmen berupa keadilan organisasi dengan memberikan alokasi sumber daya yang berupa kompensasi dengan kewajaran. Karyawan mengharapkan keadilan dari organisasi atau perusahaan dalam memberikan kompensasinya. Menurut Hasibuan (2000) keadilan kompensasi adalah keseimbangan antara imbalan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan pekerja dengan dengan hasil pekerjaannya atau dengan karyawan lainnya yang memiliki kualifikasi pekerjaan serta jabatan yang sama. Apabila individu merasa adanya ketidakadilan kompensasi yang diberikan perusahaan biasanya individu akan cenderung bereaksi dengan tindakan yang negatif. Reaksi tindakan yang ditunjukkan ini bermacam-macam dan masing-masing orang berbeda sesuai dengan penilaian dan tingkat ketidakadilan yang dirasakan individu.

Fenomena rendahnya tingkat komitmen organisasi terjadi pada karyawan di PT Gasulindo. Pada PT Gasulindo Lumajang terjadi peningkatan *turnover* pada hampir setiap bulan dalam 10 bulan terakhir. Karyawan yang *turnover* atau berhenti kerja dengan jumlah rata-rata 2% setiap bulan. Pihak Personalia menyatakan belum mengetahui secara pasti alasan yang mendasari karyawan melakukan *turnover*. Menurut Ibu Sri selain *turnover*, ada masalah lain pada karyawan yaitu kemangkiran dan kinerja menurun. Beberapa karyawan dinilai kinerjanya sedikit menurun, terkadang juga terlihat sedikit bermalas-malasan bekerja dengan datang terlambat atau menggunakan jam istirahat lebih dari waktu ketentuan.

Salah satu faktor yang memiliki andil dalam komitmen penting adalah kompensasi. Dari hasil wawancara, didapatkan bahwa pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah disesuaikan dengan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku dan standar perusahaan yang ada. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan merupakan bentuk penghargaan pada karyawan atas hasil kerja karyawan dalam keberhasilan perusahaan untuk mencapai target dan tujuan. Namun penjelasan pihak Personalia kurang selaras dengan penilaian karyawan mengenai keadilan kompensasi yang diterima. Karyawan merasa kompensasi yang diterima masih kurang sesuai dengan harapan. Penilaian karyawan terhadap kompensasi

tersebut dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja bahkan dapat mempengaruhi komitmen serta loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang ada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi keadilan kompensasi menjadi kepuasan kerja karyawan dengan judul penelitian "Persepsi Keadilan Kompensasi Sebagai Prediktor Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT Gasulindo Lumajang".

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan rancangan deskriptif dan prediktif, dan variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah persepsi keadilan dan variabel terikat (Y) dalam penelitian adalah komitmen organisasi.

### 2.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 30 karyawan dari PT Gasulindo Lumajang. Nonprobability Sampling yaitu tidak ada peluang terpilihnya sampel lain kecuali yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2013) dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling* yang merupakan pengambilan sampel berdasarkan karakteristik tertentu. Karakteristik subjek yang ditentukan oleh peneliti yaitu berusia 20-50 tahun, bekerja minimal 1 tahun dengan pertimbangan telah memahami kompensasi.

### 2.2. Instrumen Penelitian

Instrumen untuk mengukur masing-masing variabel dalam penelitian ini, yaitu skala persepsi keadilan kompensasi yang diambil dari aspek-aspek persepsi terhadap keadilan kompensasi yang dikemukakan oleh Suhartini (2005) dan juga penyusunan skala komitmen organisasi disusun berdasarkan dimensi komitmen yang dikemukakan oleh Summer & Acito (dalam Sutrisno, 2011).

### 2.3. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji regresi sederhana dan juga analisis deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui hasil penelitian secara umum pada variabel persepsi keadilan kompensasi dan komitmen organisasi secara deskriptif. Uji regresi sederhana digunakan untuk mengukur dan mengetahui pengaruh statistik variabel persepsi keadilan kompensasi (X) dan komitmen organisasi (Y) untuk mengetahui variabel X dapat memprediksi munculnya variabel Y.

## 3. Hasil dan Pembahasan

Dari hasil uji deskriptif, pada persepsi keadilan kompensasi mendapatkan skor minimum 75, dan skor maksimum 104. Mean pada variabel persepsi keadilan kompensasi yaitu 89,30 dengan standar deviasi 7,923. Pada variabel komitmen organisasi diperoleh skor minimum 65, dan skor maksimum 93. Mean pada variabel persepsi keadilan kompensasi yaitu 79,07 dengan standar deviasi 7,781. Hasil kategorisasi variabel persepsi keadilan kompensasi menunjukkan bahwa sebanyak 13 karyawan termasuk dalam kategori tinggi dengan persentase 43,33%, sedangkan 17 karyawan masuk dalam klasifikasi rendah dengan persentase 66,66%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi

keadilan kompensasi rendah lebih banyak dibandingkan karyawan yang memiliki persepsi keadilan kompensasi positif atau tinggi.

Hasil kategorisasi pada variabel komitmen organisasi menunjukkan bahwa sebanyak 14 karyawan termasuk dalam kategori tinggi dengan persentase 46,66% sedangkan 16 karyawan masuk dalam klasifikasi rendah dengan persentase 53,33%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lebih banyak karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah dibandingkan karyawan memiliki komitmen organisasi tinggi.

### **3.1. Uji Hipotesis**

Berdasarkan hasil uji regresi sederhana variabel persepsi keadilan kompensasi dan komitmen organisasi pada karyawan PT Gasulindo Lumajang nilai p sebesar 0,004 ( $p < 0,05$ ) atau signifikan. Sesuai dengan hipotesis yang ada, maka  $H_0$  ditolak. Artinya pada keadilan kompensasi merupakan prediktor komitmen organisasi pada karyawan PT Gasulindo Lumajang. Dengan nilai R sebesar 0,506 dan nilai R square sebesar 0,256 menunjukkan jika determinasi persepsi keadilan kompensasi komitmen organisasi sebesar 25,6%, sedangkan 74,4% disebabkan faktor selain persepsi keadilan kompensasi seperti faktor karakteristik personal, faktor situasional, serta faktor positional .

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diperoleh hasil nilai signifikansi yang menunjukkan bahwa persepsi keadilan kompensasi merupakan prediktor komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan kesediaan dan kemauan karyawan untuk tetap bersedia menjadi anggota, memberikan kontribusi serta menyesuaikan diri dengan tujuan organisasi. Persepsi keadilan kompensasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Menurut Oktarini dan Indrawati (2014) serta Rahayu (2012) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan kompensasi menjadi salah satu faktor utama dalam komitmen organisasi. Semakin tinggi persepsi keadilan kompensasi karyawan maka juga akan meningkatkan komitmen organisasinya.

Menurut Dyne dan Graham (dalam Soekidjan, 2009) terdapat tiga faktor komitmen organisasi yaitu personal, situasional dan posisi. Faktor situasional merupakan faktor yang dipengaruhi oleh keadilan dalam organisasi. Bentuk keadilan dalam organisasi salah satunya yaitu kewajaran alokasi sumber daya. Keadilan kewajaran alokasi sumber daya merupakan suatu bentuk apresiasi yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan sesuai dengan ketentuan perusahaan dan usaha yang dilakukan. Jika perusahaan melakukan kesalahan dalam pemberian kompensasi atau karyawan salah menilai dalam pemberian kompensasi akan berdampak tidak baik secara langsung bagi komitmen karyawan tersebut. Sehingga diperlukan keadilan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan sesuai dengan pendapat Hasibuan (2000) keadilan kompensasi adalah perbandingan yang seimbang antara imbalan.

Terdapat lima tujuan kompensasi finansial menurut Hasibuan (2010) yaitu ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, dan juga stabilitas karyawan. Keadilan kompensasi yang dapat meminimalisir turn over. Pendapat Hasibuan memberikan gambaran yang jelas bahwa keadilan kompensasi memberikan dampak secara langsung terhadap tingkat komitmen karyawan.

Kompensasi yang tepat akan meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap tempat kerja mereka. Interaksi antara kompensasi dan komitmen organisasi dibangun

berdasarkan persepsi adanya persaaan kesesuaian atas tingkat upah yang tetap, tingkat upah yang fleksibel, tingkat keuntungan, dan kompensasi administrasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. Situasi, target, dan karakteristik objek persepsi juga dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kompensasi. Menurut Anawari et al., (dalam Kee et al., 2016) kompensasi strategis menjadi komponen penting dalam perilaku dan kemampuan karyawan untuk memabantu tercapainya tujuan organisasi. Pemberian kompensasi yang adil terhadap karyawan akan meningkatkan kinerja yang optimal bagi perusahaan dan juga meningkatkan komitmen pada karyawan.

Branca dkk (dalam Walgito 2002) mengemukakan jika terdapat aspek-aspek persepsi keadilan kompensasi yaitu aspek kognitif, afektif, dan konatif. Menurut Suhartini (2005) aspek-aspek dalam persepsi keadilan kompensasi yaitu keadilan individual, internal, eksternal. Dari hasil penelitian, karyawan PT Gasulindo Lumajang yang memiliki persepsi keadilan kompensasi negatif merasa kurangnya keadilan kompensasi baik dalam keadilan individual, internal maupun keadilan eksternal sehingga menyebabkan karyawan memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya. Hal tersebut terlihat karyawan PT Gasulindo Lumajang menunjukkan persepsi yang negatif berupa opini atau pemikiran, perasaan atau mesional dan kecendrungan perilaku yang negatif mengenai keadilan kompensasi yang diterimanya. Negatifnya persepsi keadilan kompensasi tersebut, menyebabkan karyawan memiliki komitmen yang rendah bahkan memiliki pemikiran dan pilihan untuk meninggalkan organisasinya.

#### 4. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian sebagian besar karyawan PT Gasulindo Lumajang memiliki persepsi keadilan kompensasi yang negatif terhadap organisasinya dan juga sebagian besar karyawan PT Gasulindo Lumajang memiliki komitmen organisasi yang rendah terhadap organisasinya. Persepsi keadilan kompensasi menjadi prediktor komitmen organisasi pada karyawan PT Gasulindo Lumajang.

#### Daftar Rujukan

- Hasibuan, M. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kee, L. B., bin Ahmad, R., & Abdullah, S. M. (2016). Relationship between financial compensation and organizational commitment among Malaysian bank workers. *Asian Business Research*, 1(1), 75.
- Marliani, R. (2015). *Psikologi industri dan organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Oktarini, K. R. D., & Indrawati, K. R. (2014). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Kompensasi dengan Komitmen Organisasi di Hospitality Industry. *Jurnal Psikologi Udayana*, 1(2), 291-300.
- Rahayu, W. (2012). Persepsi Keadilan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja. *Manajemen Bisnis*, 2(1).
- Silaban, N., & Syah, T. Y. R. (2018). *The Influence of Compensation and Organizational Commitment Of Employees Turnover Intention*. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 20(1.3).
- Soekidjan, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.
- Suhartini, S. (2005). Keadilan dalam Pemberian Kompensasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 103-114.
- Suhendi, H. & Anggara, S. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: C.V. Pustaka Setia.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Walgito, B. (2002). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset.