

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan landasan teori yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka berfikir mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa.

2.1 Kajian Pustaka

Landasan teori digunakan guna mendukung penelitian dan menjadi dasar dari penelitian. Menurut (Sugiyono, 2013:52), landasan teori perlu ditegakan agar penelitian yang dilakukan mempunyai dasar yang kokoh, dan bukan sekedar coba-coba. Teori yang digunakan pada penelitian ini berhubungan langsung dengan variabel *organizational justice*, dan *work-life balance* terhadap kinerja pegawai yang mana variabel tersebut merupakan variabel yang diteliti.

2.1.1 *Organizational Justice*

Keadilan merupakan sesuatu yang diharapkan oleh pegawai dalam perusahaan. Perlakuan adil dari perusahaan mengakibatkan pegawai memiliki rasa nyaman dalam bekerja. Dengan adanya keadilan dalam organisasi, pegawai akan lebih totalitas dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

2.1.1.1 Definisi *Organizational Justice*

Menurut (Gibson, 2012) suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Menurut (Robbins, 2015) *organizational justice* adalah persepsi keseluruhan dari apa-apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap perusahaan mereka adil ketika yakin bahwa hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil tersebut adalah sesuai. Dengan kata lain suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempatnya bekerja.

Menurut (Al-Zu'bi, 2010:45) keadilan organisasional adalah bagaimana karyawan menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja dan bagaimana penentuan tersebut dapat mempengaruhi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya. Sedangkan menurut (Carlis, 2011:89) keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap keadilan dalam proses pembuatan keputusan dan distribusi hasil yang telah diterima oleh individu di tempat kerja.

Menurut (Rejeki dan Wulandari, 2015: 7) keadilan organisasi adalah sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan. Sedangkan menurut (Greenberg dan Baron, 2003: 215) keadilan organisasi adalah persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami atau rasakan dalam organisasi tersebut, secara khusus tentang rasa keadilan yang terkait dengan alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi.

Menurut (Widyaningrum, 2012: 23) keadilan organisasi adalah pandangan subyektif individu terhadap perlakuan yang diterimanya dibandingkan dengan individu lain di sekitarnya. Konsep keadilan dipisahkan menjadi tiga kategori dalam literatur perilaku organisasi: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Sedangkan menurut (Kristanto, 2015: 44) keadilan organisasi sering dipisahkan menjadi tiga kategori: keadilan distributif (keadilan untuk hasil), keadilan prosedural (keadilan untuk proses atau fitur pengaturan), dan keadilan interaksional (keadilan untuk interaksi yang mendelegasikan wewenang kepada bawahan).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka *organizational justice* diartikan sebagai kesesuaian perlakuan perusahaan terhadap karyawannya. Perusahaan tidak bisa seenaknya memperlakukan karyawannya, wajib bagi perusahaan memperhatikan apa-apa yang menjadi hak karyawan, tidak hanya menuntut kewajiban yang harus dilakukan karyawan.

2.1.1.2 Indikator *Organizational Justice*

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *organizational justice*, dikemukakan oleh (Usmani dan Jamal 2013) keadilan organisasi dikonsepsikan sebagai kombinasi beberapa dimensi, yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*.

- 1) *Distributive justice*, yaitu keadilan imbalan yang didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya. Dengan kata lain, keadilan yang

dipersepsikan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan diseluruh organisasi;

- 2) *Procedural Justice*, yaitu konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Dengan kata lain, sebagai pertimbangan yang dilakukan oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi dalam hal menentukan keputusan, seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan;
- 3) *Interactional justice*, yaitu persepsi individu tentang tingkat sampai dimana karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Dengan kata lain, keadilan yang dirasakan oleh karyawan atas perlakuan dengan hormat yang diterima dari atasannya.

Sumber lain yang dikemukakan oleh Carlis dalam (Usmani and Jamal, 2013) indikator *organizational justice*, sebagai berikut, antara lain.

- 1) Keadilan dengan kewajaran alokasi sumber daya. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan dirasa tak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan dalam organisasi tersebut;
- 2) Keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat dan pandangannya. Setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila pelaksanaan keputusan tersebut

dinilai sama bagi setiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan dalam organisasi tersebut;

- 3) Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila hubungan antara atasan dengan bawahan baik, selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi yang karyawan dapatkan dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan.

2.1.1.3 Dimensi *Organizational Justice*

Menurut Robbins dalam (Usmani and Jamal, 2013) terdapat 3 (tiga) dimensi keadilan organisasional, yaitu keadilan *distributive*, keadilan prosedur dan keadilan interaktif.

- 1) Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Keadilan distributif adalah persepsi keadilan hasil dalam jumlah dan pemberian penghargaan yang diterima antar individu atau pegawai. Keadilan ini mengacu pada persepsi yang dimiliki karyawan terhadap keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima karyawan dari organisasi. Hasil dapat didistribusikan berdasarkan kesetaraan, kebutuhan atau kontribusi dan karyawan dapat menentukan keadilan distributif dengan membandingkan pada orang lain. Prinsip dasar keadilan distributif terletak pada rasio atau perbandingan antara hasil yang diperoleh seseorang dengan hasil yang diperoleh dengan karyawan lainnya. Keadilan distributif mengacu pada konsep dasar persamaan atau equity. Konsep ini mendasarkan penjabaran keadilan sebagai kesetaraan imbalan

(seperti gaji dan insentif lainnya) dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Keadilan terjadi apabila karyawan merasa bahwa rasio antara *input* dan *outcomes* sebanding dengan rasio karyawan lainnya;

2) Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Keadilan procedural (*procedural justice*) adalah persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan. Keadilan procedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam organisasi/perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses. Ketidak-berpihakan, kesempatan untuk didengar dan dasar keputusan merupakan prinsip-prinsip keadilan prosedural. Persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan disipliner. Persepsi yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja;

3) Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Keadilan interaksional adalah bagaimana seseorang memperlakukan orang lain di tempat kerja. Keadilan interaksional mencakup berbagai Tindakan di dalam perusahaan yang menunjukkan kepekaan social. Keadilan interaksional adalah tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi. Hal tersebut menunjukkan bagaimana

manajemen memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dari atasan. Keadilan interaksional yaitu perlakuan adil yang diterima karyawan selama proses pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya yang mengacu pada kejujuran, kebenaran, kepatuhan dan penghargaan.

2.1.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Justice*

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *organizational justice*. Dikemukakan oleh (Rejeki dan Wulandari, 2015: 12) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keadilan organisasi, sebagai berikut.

- 1) Karakteristik tugas. Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensinya yang harus diterima. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasi yang akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan di perusahaan;
- 2) Tingkat kepercayaan bawahan. Sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinannya) di dalam perusahaan. Semakin tinggi kepercayaan pada atasannya maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan;
- 3) Frekuensi *feedback*. Semakin sering adanya timbal balik/ *feedback* yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan;
- 4) Kinerja manajerial. Sejauh mana peraturan yang terdapat di tempat kerja dapat diterapkan dengan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa

ada bias personal, maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan;

- 5) Budaya organisasi. Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga dapat berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi pada perusahaan.

2.1.2 Remunerasi

2.1.2.1 Definisi Remunerasi

Remunerasi merupakan penerimaan pegawai yang telah memberikan sumbangsih tenaga dan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan meliputi gaji, tunjangan, uang makan, tunjangan struktural, tambahan gaji, insentif, honorarium, bonus, jaminan Kesehatan, kematian dan pensiun. Menurut (Hasibuan 2016) remunerasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut (Pratama and Prasetya, 2017) remunerasi adalah penerimaan pegawai yang telah memberikan sumbangsih tenaga dan waktunya untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, meliputi gaji, tunjangan melekat gaji, uang makan, tunjangan jabatan struktural, tambahan gaji, insentif, honorarium, bonus, jaminan kesehatan, kematian dan pensiun. Menurut (Teja, 2017: 3) remunerasi memiliki makna seperti sesuatu yang diperoleh para pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Sedangkan

menurut (Angliawati, 2016:77) remunerasi mengacu kepada segala bentuk keuntungan baik yang bersifat finansial maupun non-finansial.

Menurut (Sancoko, 2010:112) menyatakan bahwa remunerasi adalah bentuk kompensasi yakni segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut (Tahar, 2012:45) kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat, atau dengan kata lain kompensasi adalah sebuah balas jasa atas kontribusi yang pegawai berikan kepada sebuah organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, remunerasi adalah imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai balasan atas apa yang dikerjakan, sehingga menimbulkan motivasi yang tinggi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan insentif merupakan pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda berdasarkan prestasi kinerja yang dicapai oleh karyawan.

2.1.2.2 Indikator Remunerasi

Pengukuran remunerasi dapat mengacu terhadap beberapa indikator. Indikator remunerasi tersebut salah satunya dikemukakan oleh McClelland dalam (Mangkunegara, 2016) adalah sebagai berikut:

- 1) Pemberi dan penerima remunerasi, yaitu organisasi dan karyawan hendaknya memiliki ikatan kerja sama dan kontrak kerja yang jelas;

- 2) Proporsional, artinya remunerasi yang diberikan hendaknya disesuaikan dengan beban kerja dan capaian kerja organisasi;
- 3) Motivasi, yaitu motivasi yang timbul dari pemenuhan tanggung jawab untuk keluarga serta melihat prestasi kerja yang dilakukan pegawai tersebut.

Sedangkan sumber lain yang dikemukakan oleh (De Pora, 2011) remunerasi terdiri dari indikator berikut ini:

- 1) Gaji, yaitu balas jasa dalam bentuk uang yang diberikan perusahaan atas tenaga, pikiran yang telah disumbangkan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan;
- 2) Insentif, yaitu imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan atas prestasi kerjanya yang mencapai tujuan atau melebihi target yang telah ditentukan;
- 3) Benefit, yaitu imbalan tidak langsung atau tambahan baik dalam bentuk uang maupun non-finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan;
- 4) Bonus dan Komisi, yaitu imbalan yang diterima karyawan dari perusahaan atas pencapaian kinerja yang melampaui hasil atau waktu yang ditetapkan, seperti uang cash, ataupun bentuk lain;
- 5) Tunjangan, yaitu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berdasarkan sifatnya, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap.

2.1.2.3 Prinsip Dasar dan Tujuan Remunerasi

Pemberian remunerasi yang adil (*equitable reward*) merupakan salah satu keadilan dalam organisasi. Menurut (Hasibuan, 2016) Remunerasi yang efektif terdiri dari 3 (tiga) prinsip dasar keadilan yaitu:

1) *Individual equity*

Individual equity atau keadilan individu merupakan prinsip dimana remunerasi yang diterima oleh individu harus setara dengan usaha yang diberikan individu terhadap organisasi

2) *Internal Equity*

Internal equity atau keadilan internal merupakan prinsip adanya keadilan antara bobot pekerjaan dan imbalan yang diterima

3) *External equity*

External equity atau keadilan eksternal dalam arti keadilan imbalan yang diterima individu dalam organisasinya dibandingkan dengan organisasi lain yang memiliki kesetaraan.

Menurut (Hasibuan 2016) remunerasi bertujuan sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh dan pengaruh peraturan pemerintah. Sedangkan menurut (Notoaatmodjo, 2015) tujuan yang harus dicapai dalam pemberian remunerasi adalah:

- 1) Menghargai prestasi kerja. Dalam penerapan sistem remunerasi diharapkan mampu mendorong kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan tersebut maka jumlah remunerasi yang didapatkan akan semakin besar;
- 2) Menjamin keadilan. Sistem remunerasi yang baik adalah yang mampu menjamin rasa keadilan dari kedua unsur yaitu perusahaan dan karyawan. Masing-masing karyawan akan mendapatkan besaran remunerasi sesuai dengan tugas, jabatan, wewenang, fungsi dan prestasinya. Dapat diartikan bahwa

remunerasi yang diberikan sesuai dengan hasil kerja atau prestasi kerja karyawan yang diberikan kepada perusahaan;

- 3) Mempertahankan karyawan. Penerapan sistem remunerasi yang baik akan mendorong komitmen karyawan untuk lebih loyal kepada perusahaan. Dengan demikian karyawan menjadi betah dan bertahan bekerja di perusahaan;
- 4) Memperoleh karyawan berkualitas. Pemberian remunerasi yang baik maka akan menarik calon karyawan lebih banyak. Dengan demikian maka seleksi karyawan menjadi lebih kompetitif dan bisa meningkatkan daya saing perusahaan;
- 5) Pengendalian dan Peningkatan pendapatan. Penerapan system remunerasi yang baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan sehingga produktivitas meningkat, pendapatan meningkat dan lebih efektif dan efisien dalam pengendalian keuangan;
- 6) Memenuhi peraturan-peraturan. Perusahaan juga diwajibkan mentaati regulasi pemerintah yang berkaitan dengan karyawan dan kompensasi. Diantaranya adalah Upah Minimum Kabupaten (UMK), ketentuan lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

2.1.3 *Work Life Balance*

2.1.3.1 *Definisi Work-Life Balance*

Work-life balance merupakan kemampuan dari seseorang dalam menyeimbangkan tanggung jawabnya dalam pekerjaan dan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Proporsi waktu yang diluangkan untuk pekerjaan dan hal- hal

diluar pekerjaan tentunya sangat menentukan dalam upaya tercapainya *work life balance*. Waktu untuk kesenangan pribadi, keluarga ataupun orang-orang disekitar karyawan. Menurut (Delecta, 2011) *work-life balance* adalah kemampuan individu mencukupi pekerjaan dan komitmen keluarga, maupun tanggung jawab lainnya selain pekerjaan dan kegiatan lainnya. Menurut (Susi and Jawaharrani, 2011) keseimbangan hidup atau *work-life balance* adalah upaya untuk memenuhi kepuasan dalam tiga bidang dasar hidup yaitu pekerjaan, keluarga dan pribadi. Menurut (Greenhaus, Collins, and Shaw, 2003) *work life balance* adalah sejauh mana karyawan secara seimbang terlibat dan puas dalam perannya di kehidupan pekerjaan dan kehidupan non-kerjanya.

Work-life balance adalah tingkat kepuasan atau kecocokan antara peran ganda di dalam kehidupan seseorang (Hudson, 2005: 134). Artinya sejauh mana karyawan secara seimbang terlibat dan puas dalam perannya di kehidupan pekerjaan dan kehidupan non-kerjanya. Sedangkan menurut (Handayani, dkk 2015: 12) *work life balance* adalah kondisi dimana individu merasakan adanya keterlibatan dan kepuasan dalam menjalani peran baik peran pekerjaan ataupun keluarga, serta minimalnya konflik yang dipengaruhi oleh kemampuan individu tersebut dalam menentukan skala prioritas dari peran yang dijalannya.

Sedangkan menurut (Bintang dan Astiti, 2016: 45) *work life balance* adalah kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan peran untuk memenuhi tanggung jawab pada pekerjaan, tanggung jawab pada keluarga, tanggung jawab pribadi, serta tanggung jawab pada kehidupan social di luar keluarga dan pekerjaan. *Work life balance* sebagai suatu keseimbangan tanggung jawab dan peran antara

kehidupan pribadi dan pekerjaan yang berjalan beriringan tanpa mengorbankan ataupun mengutamakan salah satu sisi kehidupan. Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *work life balance* adalah kemampuan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi untuk mencapai keseimbangan yang diinginkan.

2.1.3.2 Indikator Work Life Balance

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *work life balance*. Dikemukakan oleh (Delecta, 2011) indikator *work life balance* terdiri dari beberapa indikator, sebagai berikut.

- 1) Keseimbangan Waktu (*Time balance*). Menyangkut jumlah waktu yang diberikan pada seseorang untuk karirnya dengan waktu yang diberikan untuk keluarga atau aspek kehidupan selain karir, misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga membutuhkan waktu untuk liburan, berkumpul bersama teman, bersosialisasi dengan masyarakat serta menyediakan waktu untuk berkumpul dengan keluarga;
- 2) Keseimbangan keterlibatan (*Involvement balance*). Keseimbangan akan keterlibatan mengacu pada keterlibatan psikologis yang seimbang dalam karir seseorang dan keluarganya. Seseorang yang memiliki keseimbangan peran tidak akan mengalami konflik dan kebingungan dalam kedua ranah tersebut. contohnya stres kerja;
- 3) Keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*). Tingkat kepuasan dalam hal ini mengacu pada tingkat kepuasan yang seimbang seseorang terhadap karir dan

keluarganya. Misalnya seorang karyawan puas akan pekerjaannya di kantor serta puas dengan keadaan keluarganya.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Work life balance yang dirasakan oleh karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dikemukakan oleh (Poulose and Sudarsan, 2014) terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work life balance*, sebagai berikut.

- 1) Gender. Peran seorang individu berdasarkan gender adalah hal yang sering diterapkan dalam sistem pembagian tugas dilingkungan keluarga secara tradisional. Dengan demikian hal tersebut rentan mengalami konflik peran jika mereka terjundalam dunia kerja;
- 2) Perencanaan Kerja. Perencanaan jam kerja yang fleksibel dan kebijakan – kebijakan kerja juga membantu pegawai untuk bisa menyeimbangkan perannya dalam pekerjaan dan perannya di luar pekerjaan;
- 3) Dukungan Organisasi. Seperti mendapat dukungan dari atasan atau rekan kerja memberikan pengaruh untuk seorang pegawai bisa menyeimbangkan kehidupan-kerja nya. Semakin tinggi dukungan yang diberikan dan didapatkan di tempat kerja semakin tinggi pula keseimbangan kehidupan-kerja pegawai.
- 4) Dukungan Keluarga. Hal ini begitu penting karena awal mula kehidupan seorang pegawai adalah berasal dari kehidupan keluarga terlebih dahulu. Dengan mendapatkan dukungan dari keluarga memberikan dampak energi positif untuk bekerja dengan baik hingga mencaai *Work-life Balance*;

- 5) *Job Stress*. Ketidaknyamanan atau situasi tegang di lingkungan pekerjaan membuat pegawai cenderung tertekan dan mempengaruhi kehidupan baik pada pekerjaan maupun diluar pekerjaan.

2.1.3.4 Keuntungan Menerapkan Work Life Balance

Program *work life balance* memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan dan bagi karyawan. Menurut (Lazar, Osoian, and Ratiu, 2010) Keuntungan penerapan *work life balance* bagi organisasi dan pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Keuntungan bagi organisasi yaitu:
 - a) Mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan pegawai;
 - b) Meningkatkan hasil kerja pegawai;
 - c) Adanya loyalitan dan komitmen seorang pegawai;
 - d) Tingginya retensi pelanggan;
 - e) Berkurangnya *turnover* pegawai;
- 2) Keuntungan bagi pegawai yaitu:
 - a) Meningkatnya kepuasan kerja;
 - b) Semakin tingginya keamanan kerja (*job security*);
 - c) Meningkatkan kontrol terhadap lingkungan kehidupan-kerja;
 - d) Berkurangnya tingkat stres kerja;
 - e) Semakin meningkatnya kesehatan fisik dan mental.

2.1.4 Kinerja Pegawai

2.1.4.1 Definisi Kinerja

Kinerja menurut (Mangkunegara, 2016) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Mathis dan Jackson 2016) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan/pegawai. Menurut (Hasibuan, 2016) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

Menurut (Simanjuntak, 2010: 45) kinerja adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Menurut (Siagian, 2010: 20) kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seseorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job description*.

Menurut (Sutrisno, 2016: 56) kinerja adalah hasil kerja karyawan yang dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut (Torang, 2014: 13) kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau kelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau berlaku dalam organisasi.

Dari beberapa definisi di atas, kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian serta mampu menciptakan karyawan/pegawai yang handal yang mampu melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan.

2.1.4.2 Indikator Kinerja

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Kemukakan oleh (Bernardin and Russel, 2016) indikator kinerja adalah, sebagai berikut.

- 1) Kualitas pekerjaan (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kecapaiannya;
- 2) Jumlah pekerjaan (*quantity of work*), yaitu jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;
- 3) Pengetahuan mengenai pekerjaan (*job knowledge*), yaitu pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan;
- 4) Kreatifitas (*creativity*) keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari Tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
- 5) Kerjasama (*cooperation*) kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

Disamping itu, (Mathis dan Jackson 2016) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja sebagai berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya;
- 2) Kualitas, yaitu ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai;
- 3) Keandalan, yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Keandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat;
- 4) Kehadiran, yaitu kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja;
- 5) Kemampuan Bekerjasama, yaitu kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Peningkatan dan penurunan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2016) faktor yang

mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), penjelasan 3 (tiga) faktor tersebut, antara lain.

1) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan nyata (*knowledge and skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya

2) Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan sumber lain yang dikemukakan oleh (Wahyudi, 2012) faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Remunerasi. Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan;

- 2) Fasilitas Kerja. Sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan;
- 3) Lingkungan Organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sedangkan menurut (Mathis dan Jackson 2016) pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu:

- 1) Faktor Personal, meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan.
- 3) Faktor team, meliputi;/ kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, sererataan, dan kekompakkan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau instruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Sumber lain yang mengungkapkan faktor– faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Sutrisno, 2016: 86), antara lain.

1) Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan;

2) Otoritas dan Tanggung jawab.

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah di delegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut;

3) Disiplin.

Secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan;

4) Inisiatif.

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan

perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh sistem remunerasi, *organizational justice* dan *work life balance* terhadap kinerja ini berdasarkan penelitian terdahulu. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang disajikan pada table berikut.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian | Hasil | Perbedaan | Persamaan | Sumber |
|-----|--|---|--|--|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 1 | (Permatasari, Nurbaeti, dan Ahri 2021) Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Labuang Baji Kota Makassar | Ada pengaruh yang signifikan antara insentif terhadap kinerja perawat, ada pengaruh yang signifikan antara tunjangan terhadap kinerja perawat, ada pengaruh yang signifikan antara pekerjaan terhadap kinerja perawat, ada pengaruh yang signifikan antara fasilitas terhadap kinerja perawat | penelitian kuantitatif dengan menggunakan rancangan pendekatan cross sectional study | Jenis penelitian dan adanya kesamaan nama variabel | Window of Public Health Journal 493-501 DOI: 10.33096/woph.v1i5.190 |
| 2 | (Pomoeng dan Rombeallo 2022) Pengaruh remunerasi dan motivasi | remunerasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung | Memiliki variabel intervening yaitu motivasi | Pendekatan kuantitatif | <i>Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan,</i> |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|---|--|----------------------------|--|---|
| | terhadap kinerja pegawai | maupun tidak langsung | | | 5(5), 2487–2496 |
| 3 | (Agustin, Suhairi, dan Putriana 2023) Pengaruh Remunerasi dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Dosen PTN-BH (Studi Kasus Universitas Negeri Padang) | Pengaruh remunerasi terhadap motivasi kerja, pengaruh remunerasi terhadap kinerja dosen dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dosen adalah adanya pengaruh yang signifikan. | Intervening | Analisis jalur. Jenis penelitian dan adanya kesamaan nama variabel | <i>Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis</i> DOI: 10.37034/inf.v5i4.663 |
| 4 | (Putra dan Abadi 2022) Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan dan Dimoderasi oleh Motivasi Kerja Karyawan | Remunerasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dan Dimoderasi oleh Motivasi Kerja Karyawan | Memiliki variabel moderasi | Analisis regresi | <i>Jurnal Mahasiswa Institut Teknologi Dan Bisnis Kalbis</i> , 8(1), 664–673. |
| 5 | (Utami, Arafat, dan Darmawati 2022) Pengaruh Remunerasi dan Iklim | variabel remunerasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang telah diolah dan | Teknik analisis | Jenis penelitian dan adanya kesamaan nama variabel | <i>Jurnal Media Wahana Ekonomika</i> (2022) 19(1) 1 DOI: 10.31851/j |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|--|--|----------------------|--|---|
| | Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Anggota Polri di Polrestabes Kota Palembang) | memiliki nilai yang kuat pengaruhnya. Indikator motivasi didalam remunerasi merupakan indikator yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dengan kata lain indikator motivasi terhadap kinerja pegawai dikatakan kuat dan diterima | | | mwe.v19i 1.7985 ISSN: 1693-4091 |
| 6 | (Sudirman, Asrin, dan Rokhmat 2021) Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan | keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan kontribusi nilai sebesar 38% | Lokus penelitian | Teknik sampling proporsionate random sampling, teknik analisis regresi | (JPAP) Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan), 5(1), 1-5. |
| 7 | (Jufrizen dan Kandhita 2021) Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening | keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening | Variabel intervening | Pendekatan analisis menggunakan kuantitatif | Jurnal Kajian Manajemen Bisnis, 4(1), (39), 1-3. |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|--|---|-----------------|--|---|
| 8 | (Oktovian dan Edalmen 2021) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Sekolah Methodist Banda Aceh | Persepsi dukungan organisasi, keadilan organisasi dan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan | Teknik analisis | Jenis penelitian dan adanya kesamaan nama variabel | Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan DOI: 10.24912/jmk.v3i3.13216 |
| 9 | (Suryaman 2020) Pengaruh Reward, Punishment dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Mawar Sebelas Serang | Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui variabel yang mendominasi yaitu variabel reward sebesar 0,465 untuk punishment sebesar 0,402 sedangkan keadilan organisasi sebesar 0,390. Dalam hal ini untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu peningkatan, kemampuan, keterampilan dalam menyelesaikan tugas pada PT Mawar Sebelas Serang | Teknik analisis | Jenis penelitian dan adanya kesamaan nama variabel | Jurnal Manajemen DOI: 10.30656/jm.v10i2.2699 ISSN: 2088-8554 |
| 10 | (Tamrin, Abdul, dan Samrin 2020) Pengaruh Keadilan dan Komunikasi Terhadap Kinerja | Terdapat pengaruh keadilan terhadap kinerja pegawai PNS IAIN Kendari melalui komunikasi sebesar 0,414 atau sebesar 44,1% | Teknik analisis | Ada kesamaan nama variabel | Zawiyah: Jurnal Pemikiran Islam. ISSN: 2579-955X |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|---|---|------------------------------|--|---|
| | Pegawai IAIN Kendari | | | | |
| 11 | (Manihuruk 2023) Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Kota Jambi | Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi berpengaruh Terhadap Kinerja secara simultan dan parsial | Lokus penelitian | Teknik analisis regresi | <i>urnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu) Vol., 12(01), 115–128</i> |
| 12 | (Wulansari 2023) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Work-Life</i> | Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi work-life balance yaitu faktor Individual, faktor organisasi, dan faktor kehidupan. Tingkat work-life balance para pekerja dapat mempengaruhi outcomes pekerja dan outcomes organisasi | Narrative Literature Review: | Ada kesamaan nama variabel | Psychopreneur Journal, 2023, 7(1): 15-28 ISSN 2598-649X cetak / ISSN 2598-6503 online |
| 13 | (Brilliantia dan Swasti 2023) Pengaruh Work-Life Balance Dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Di | Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Work-life Balance berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Semaki | Teknik analisis | metode probabilitas sampling. Jenis penelitian dan adanya kesamaan | COSTING : Journal of Economic Bussines, and Accountin g /Vol 7 No. 1 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|---|--|-----------------|--|--|
| | PT Pelindo Marine Service | n tinggi Work-life Balance maka semakin baik Kinerja Karyawan yang dihasilkan. Apabila Motivasi Kerja karyawan meningkat, maka kinerja mereka juga akan meningkat. | | nama variabel | DOI: https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.6636 |
| 14 | (Pulze dan Ramadani 2020) Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan | Di dalam hasil uji t variabel Work Life Balance berpengaruh secara parsial sedang untuk variabel Work Capability tidak memiliki pengaruh secara parsial, namun dalam uji f simultan kedua variabel menunjukkan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan pada PT Bakti Adikarya Sejahtera Bandung. | Teknik analisis | Jenis penelitian dan adanya kesamaan nama variabel | Prosiding Frima (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi) ISSN: 2614-6681 |
| 15 | (Badrianto dan Ekhsan 2021) Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi | Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh | Teknik analisis | Jenis penelitian dan adanya kesamaan nama variabel | Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah) DOI: 10.36778/jesya.v4i2.460 ISSN: 2614-3259 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|---|--|-----------------|--|--|
| | | positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh work-life balance dan kinerja karyawan | | | |
| 16 | (Azizah 2023) Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Perumda Tugu Tirta Kota Malang | ork Life Balance berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja yang disebabkan nilai signifikan pada $0,000 < 0,05$ atau lebih kecil dari taraf signifikan yang ditentukan. Work life balance berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan | Teknik analisis | Jenis penelitian dan adanya kesamaan nama variabel | Eqien - Jurnal Ekonomi dan Bisnis. DOI: 10.34308/eqien.v12i01.1416 ISSN: 2503-4413 |
| 17 | (Kurniasari dan Bahjahtullah 2022) Pengaruh Work Life Balance, Stres Kerja dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Milenial Di Masa Pandemi Covid 19 Dengan Kepuasan | <i>work life balance</i> , etika kerja islam, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, work life balance, stres kerja, etika kerja islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja | Teknik analisis | Jenis penelitian dan adanya kesamaan nama variabel | NISBAH: Jurnal Perbanka Syariah DOI: 10.30997/jn.v8i1.5706 ISSN: 2442-4455 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|--|---|---|---|--|
| | Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank Btn Syariah Kc Solo) | tidak dapat memediasi pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan, | | | |
| 18 | (Suritno dan Ataina 2023) Telaah literatur pengaruh remunerasi eksekutif terhadap kinerja bank syariah. | Efektivitas remunerasi dewan direksi dan dewan komisaris masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten, dan kajian ini menyarankan perlunya hal tersebut dikaji kembali. | Kajian Literatur | Adanya persamaan nama variabel | Proceeding Of National Conference On Accounting and Finance, 5, 421–426. |
| 19 | (Priska, Rahmatika, dan Tabrani 2023) Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Remunerasi, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. | Adanya pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja, remunerasi, dan iklim organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi | Adanya variabel intervensi, menggunakan teknik Partial Least Square (Pls) | Kesamaan variabel dan pendekatan analisis menggunakan kuantitatif | Permana : Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi, 15(2), 177–199. |
| 20 | (Supandi 2020) Pengaruh Remunerasi dan Motivasi | variabel remunerasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja | SEM Pls, adanya variabel intervening | Kesamaan variabel dan pendekatan | <i>RISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematik</i> |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|---|--|-------------------------------|---|---|
| | terhadap Kinerja Pegawai UIN Sunan Kalijaga dengan SEM | serta variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai | | an analisis menggunakan kuantitatif | <i>a</i> , 3(1178), 84–94. |
| 21 | (Subandi dkk. 2023) Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Penghargaan, dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai | Disiplin Kerja, Kompetensi, Penghargaan, dan Remunerasi memiliki pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai baik secara parsial maupun simultan | Metode Sensus | Menggunakan analisis regresi berganda | <i>JURNAL DIMENSI</i> , 12(1), 325–336. https://doi.org/10.33373/dms.v12i1.5519 |
| 22 | (Khansa, Vina, dan Eman 2022) Pengaruh Remunerasi Terhadap Peningkatan Kinerja Prajurit Pusat Kesenjataan Artileri Medan (Pussenarmed) Anggota TNI AD Di Pussen Armed Cimahi. | Remunerasi mempunyai kontribusi sebesar 19,8 % terhadap kinerja prajurit di Pusat Persenjataan Artileri Medan (Pussenarmed) Cimahi dan selebihnya 80,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti | Metode sampel jenuh/sensus | Menggunakan analisis regresi berganda | <i>Jurnal Dimensi</i> , 12(1), 325–336 |
| 23 | (Niddin, Agustin, dan Helmayunita 2021) Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja ASN | Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi dapat mempengaruhi kinerja namun tidak dapat | Menggunakan variabel moderasi | Kesamaan variabel dan pendekatan analisis menggunakan | <i>Jurnal Eksplorasi Akuntansi</i> , 3(1), 188–202 |

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|-----|--|--|---|---|--|
| | Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating. | dimoderasi oleh budaya organisasi | | akan kuantitatif | |
| 24 | (Febrianti dkk. 2022) Pengaruh Remunerasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum di Rumah Sakit Kanker Dharmais | Remunerasi dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai | Lokus penelitian | Kesamaan teknik analisis dan variabel | <i>Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi</i> , 3(2), 1–14 |
| 25 | (Kusnaeni dan Sukamdani 2021) Pengaruh Remunerasi dan Cuti Pegawai Terhadap Kinerja ASN dan TNI Pada Ditjen Strahan Kemhan | Remunerasi dan Cuti Pegawai berpengaruh Terhadap Kinerja ASN | Objek dan lokus penelitian, dan metode sampling | Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda | <i>Journal of Applied Management Research</i> , 1 (1), 45–54 |

2.2 Kerangka Pemikiran

Dari kajian pustaka yang telah dikemukakan, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang mana menunjukkan pengaruh antar variabel-variabel. Maka model penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel *organizational justice*, remunerasi dan *work life balance* terhadap kinerja. Seiring dengan berjalannya waktu, memang banyak sekali faktor-faktor yang berperan dalam meningkatkan

kinerja pegawai di PP DAPM Kabupaten Tasikmalaya, tidak hanya masalah remunerasi yang diterima oleh pegawai, melainkan ada factor keadilan organisasi (*organizational justice*) yang membuat pegawai memperoleh kenyamanan dalam bekerja sehingga mereka bekerja dengan efektif dan efisien dalam membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

Keadilan organisasi adalah kesesuaian perlakuan perusahaan terhadap karyawannya. Perusahaan tidak bisa seenaknya memperlakukan karyawannya, wajib bagi perusahaan memperhatikan apa-apa yang menjadi hak karyawan, tidak hanya menuntut kewajiban yang harus dilakukan karyawan. Dalam penelitian ini, factor-faktor yang dijadikan sebagai ukuran variabel keadilan organisasi adalah keadilan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, dan keadilan dalam persepsi kewajaran atas hubungan antar pribadi organisasi.

Keadilan organisasi memberikan harapan kepada pegawai untuk memperoleh rasa keadilan dalam bekerja. Dengan adanya keadilan baik itu dalam bentuk pemberian remunerasi, pemberian beban kerja, perlakuan dari atasan dan bentuk lainnya di lingkungan PP DAPM Kabupaten Tasikmalaya diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka. Keadilan organisasi mengacu pada pandangan karyawan tentang perlakuan yang adil dalam hal sikap, perlakuan, dan perlakuan.

Kewajaran harus dirasakan oleh semua pemangku kepentingan dalam bisnis, namun hal ini sulit dicapai; bahkan ada karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil. Ketidakadilan dapat dipicu oleh berbagai faktor, termasuk pasokan tenaga kerja yang secara signifikan lebih besar dari kebutuhan karyawan, sehingga

karyawan memiliki sedikit daya tawar dengan perusahaan mengenai kebijakan keluaran organisasi dan hasil kerja yang mereka terima. Akibatnya, kebijakan keluaran organisasi dan promosi menjadi buruk. Ini menghasilkan gaji yang tidak memadai, lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, dan penekanan pada perlakuan karyawan (Ardi, 2015). Keadilan menjadi norma universal dan hak asasi manusia karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan pengaturan apapun menuntut agar pihak lainnya, termasuk yang ada dalam organisasi, diperlakukan secara adil. Maka dengan keadilan yang diperoleh oleh setiap karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik

Sejalan dengan hasil penelitian dari Tongian et al (2018) mengenai pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan persepsi keadilan dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan desentralisasi sebagai variabel moderasi pada Kementrian Agama Provinsi Sulawesi Utara menghasilkan temuan bahwa persepsi keadilan memediasi pengaruh antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi memediasi pengaruh antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel desentralisasi tidak memoderasi pengaruh antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja, baik itu secara langsung maupun memediasi variabel lain dalam meningkatkan kinerja pegawai. Begitupun penelitian Sudirman, et al (2021) yang menghasilkan kesimpulan bahwa keadilan organisasi dapat mempengaruhi kinerja secara positif. Artinya semakin tinggi tingkat persepsi keadilan organisasi pegawai akan meningkatkan kinerja.

Program pemberian remunerasi merupakan cara yang paling sukses dalam meningkatkan kinerja pegawai karena berhubungan langsung antara kinerja dan imbalan. Pemberian remunerasi oleh PP DAPM Kabupaten Tasikmalaya dengan harapan dapat merangsang pegawai untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang diinginkan oleh organisasi/perusahaan. Remunerasi adalah imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai balasan atas apa yang dikerjakan, sehingga menimbulkan motivasi yang tinggi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini digunakan beberapa ukuran remunerasi, yaitu pemberi dan penerima remunerasi, remunerasi yang proporsional dan adil, serta motivasi yang timbul dari pemberian remunerasi.

Pemberian remunerasi juga berfungsi sebagai penghargaan bagi pegawai yang telah melakukan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Hal demikian sejalan dengan hasil penelitian dari Permatasari et al (2021) mengenai pengaruh remunerasi terhadap kinerja pada perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Labuang Baji Kota Makassar menghasilkan temuan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara insentif, tunjangan, jenis pekerjaan dan fasilitas yang diterima terhadap kinerja perawat. Disamping itu, terdapat penelitian serupa yang dilakukan Putra dan Abadi (2022) mengenai pengaruh remunerasi terhadap kinerja pada karyawan yang dimoderasi oleh motivasi kerja karyawan.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja dalam penelitian ini adalah keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*). *work life balance* adalah kemampuan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi untuk mencapai keseimbangan yang diinginkan. Dalam penelitian ini,

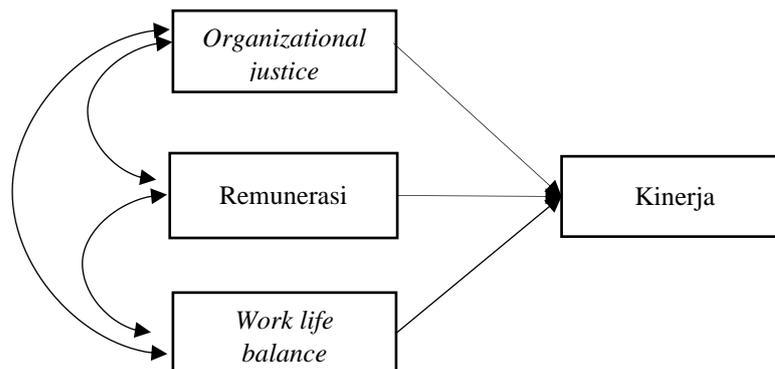
indicator yang digunakan adalah keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan.

Keseimbangan tersebut antara peran pegawai dalam pekerjaan dan peran sebagai anggota keluarga. Adanya keseimbangan antara keduanya akan membuat pegawai PP DAPM Kabupaten Tasikmalaya khususnya dapat memberikan dorongan dalam bekerja, timbulnya semangat bekerja dalam mencapai target organisasi dan meningkatkan kinerjanya. Oleh karenanya, dalam mencapai keseimbangan yang diharapkan oleh pegawai, mereka hendaknya memiliki kemampuan dalam mengelola antara pekerjaan dan keluarga sehingga salah satunya tidak mengganggu pekerjaan, begitupun sebaliknya.

Work life balance sangat menentukan kinerja pekerja. Hal demikian sejalan dengan penelitian dari Brilliantia dan Swasti (2023) mengenai pengaruh *work-life balance* dan motivasi kerja pada kinerja karyawan di PT Pelindo Marine Service yang menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja dan *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi *work-life balance* maka semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan dan jika motivasi kerja meningkat, maka kinerja mereka juga akan meningkat. Disamping itu, penelitian Puryana dan Ramdani (2020) menghasilkan temuan bahwa *work-life balance* yaitu variabel keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut maka semakin menguatkan keterkaitan setiap variabel penelitian, baik itu *organizational justice*, remunerasi dan *work life balance* dalam meningkatkan kinerja pegawai di PP DAPM Kabupaten

Tasikmalaya. Berdasarkan penjelasan hubungan antar variabel, sehingga dapat digambarkan kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban yang bersifat sementara atau tentatif, atas rumusan masalah yang ada dalam penelitian (Yusuf 2014:130). Berdasarkan kajian teoritis beserta hubungan antar variabel yang telah dikemukakan di atas, sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian. Terdapat pengaruh positif *organizational justice*, remunerasi dan *work life balance* secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai PP DAPM Kabupaten Tasikmalaya.