

**Analisis Implementasi Keadilan Kompensasi di
PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa
Tengah**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

OKTAVINA HERDIANI PRIYANTI
NIM. 12010110120081

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Oktavina Herdiani Priyanti
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120081
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS IMPLEMENTASI KEADILAN
KOMPENSASI DI PT. JASA RAHARJA
(PERSERO) KANTOR CABANG JAWA
TENGAH**
Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si.

Semarang, 26 Mei 2015
Dosen Pembimbing,



(Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si.)
NIP. 197006171998021001

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Oktavina Herdiani Priyanti

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120081

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS IMPLEMENTASI KEADILAN
KOMPENSASI DI PT. JASA RAHARJA
(PERSERO) KANTOR CABANG JAWA
TENGAH**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 26 Mei 2015

Tim Penguji

1. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si.

(.....)



2. Dr. Mahfudz, SE., MT

(.....)



3. Mirwan Surya Perdhana, SE,MM,Ph.D

(.....)



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Oktavina Herdiani Priyanti, menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Analisis Implementasi Keadilan Kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah”, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Semarang, 26 Mei 2015
Yang membuat pernyataan,

(Oktavina Herdiani Priyanti)
NIM : 12010110120081

ABSTRAK

Semakin kompleks dan ketatnya persaingan dalam industri jasa telah memaksa para manajer puncak untuk mencari strategi yang paling tepat guna memenangkan persaingan. Salah satu strategi untuk meraih kesuksesan dalam industri jasa yaitu dengan penerapan keadilan kompensasi yang memegang peranan penting dalam pemberdayaan sumber daya manusia, sebab dalam industri jasa, potensi sumber daya manusia yang menjadi ujung tombak keberhasilan perusahaan. Sejauh ini, penelitian mengenai keadilan kompensasi masih minim, untuk itulah perlu adanya penelitian yang membahas keadilan pada kompensasi sebagai topik utama.

Penelitian “Analisis Implementasi Keadilan Kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah” menjadikan PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah sebagai objek penelitian pelaksanaan keadilan kompensasi. PT. Jasa Raharja (Persero) digunakan sebagai objek penelitian sebab telah memiliki kantor yang tersebar di seluruh Indonesia yang merupakan BUMN namun berbentuk Persero yang memiliki hak dan kewajiban selain sebagai perusahaan pemerintah juga memiliki hak dan kewajiban sebagai perusahaan pada umumnya sehingga dapat dijadikan salah satu contoh atau pandangan terhadap keadilan kompensasi yang saat ini terjadi di Indonesia.

Penelitian bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui sejauh mana penerapan keadilan kompensasi yang diterapkan perusahaan dan bagaimana perusahaan mewujudkan keadilan tersebut. Penelitian “Analisis Implementasi Keadilan Kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah” dilakukan terhadap karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah menggunakan metode studi kasus. Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data dokumentasi perusahaan, data kepustakaan dan data *interview*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive* yaitu didasarkan pada kriteria bidang pekerjaan, tingkat jabatan dan masa kerja. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis data *reduction* dengan memperhatikan kevalidan dari data yang telah diperoleh. Subjek dalam penelitian “Analisis Implementasi Keadilan Kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah” adalah karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah yang dinilai memenuhi kriteria bidang pekerjaan, tingkat jabatan dan masa kerja yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Keadilan kompensasi yang disoroti dalam penelitian ini adalah keadilan kompensasi yang dilaksanakan pada sistem manajemen perusahaan yang melingkupi komponen penggajian yang terdapat di perusahaan dengan yang telah dirasakan karyawan terhadap penerapan sistem manajemen di perusahaan lain. Hasilnya adalah PT. Jasa Rahardja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah telah menerapkan keadilan kompesasi dengan baik terhadap sistem manajemen perusahaan sehingga tujuan awal perusahaan menerapkan keadilan kompensasi yaitu sebagai langkah pemberdayaan terhadap sumber daya manusia perusahaan / personel perusahaan tercapai dengan meningkatkan kinerja perusahaan, motivasi

kerja karyawan, terbentuknya sebuah iklim kerja yang selalu kondusif, dan rendahnya tingkat diskriminasi antar karyawan.

Kata kunci : Keadilan kompensasi

ABSTRACT

The more complex and competition in service industries has forced top managers to seek the most appropriate strategies to win the competition. One strategy to achieve success in the service industry, namely the application of justice compensation plays an important role in the empowerment of human resources, as in the service industry, the potential of human resources to spearhead the company's success. So far, research on justice still minimal compensation, for which the need for research that addresses fairness in compensation as the main topic.

Research "Qualitative Analysis Case Study Implementation of Justice Compensation in PT. Jasa Raharja (Persero) Branch in Central Java" make PT. Jasa Raharja (Persero) Branch in Central Java as an object of study the implementation of justice compensation. PT. Jasa Raharja (Persero) is used as a research object because it already has offices spread throughout Indonesia which is shaped Persero SOEs but who have rights and obligations other than as a government company also has rights and obligations as the company in general, so it can be used as one example or views to justice compensation that is currently happening in Indonesia.

The study aims to analyze and determine the extent to which the implementation of equity compensation applied by the company and how the company justice. Research "Qualitative Analysis Case Study Implementation of Justice Compensation in PT. Jasa Raharja (Persero) Branch in Central Java" made against employees of PT. Jasa Raharja (Persero) Branch Central Java using the case study method. The data used in this study is a data company documentation, literature data and interview data. This type of study is a qualitative research. Sampling was done by purposive that is based on the criteria of the job field, position level and years of service. Data analysis was done using data reduction analysis by observing the validity of the data that has been obtained. Subjects in the study "Qualitative Analysis Compensation Justice Implementation Case Study at PT. Jasa Raharja (Persero) Branch in Central Java" is an employee of PT. Jasa Raharja (Persero) Branch Central Java judged to meet the criteria of the field of employment, position level and years of service in accordance with the purpose of research.

Fairness of compensation are highlighted in this recent research is the fairness of compensation which was held on the company's management system that covers payroll components contained in the company with which has been felt by employees towards the implementation of management systems at other companies. The result is PT. Jasa Raharja (Persero) Branch in Central Java has implemented justice compensation well to the company's management system so that the original purpose of the company applying equity compensation is a step towards the empowerment of human resources / personnel of the company achieved by improving the performance of the company, employee motivation,

the formation of a always conducive work climate, and low levels of discrimination among employees.

Keyword: Justice Compensation

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Selalu ada bintang di balik awan gelap. Selalu ada pelangi setelah hujan. Selalu ada matahari di balik mendung, selalu ada hikmah dibalik kesusahan.”

“Kehidupan ini adalah perjalanan. Tuhanlah pemandunya dan Andalah yang memegang peta.”

“Man Jadda Wajada, siapa yang bersungguh - sungguh pasti ada jalan.”

“Kadang kita tidak sadar sesuatu telah dipersiapkan oleh Tuhan sampai kita teragap - gagap menyadarinya.”

“Kamu boleh meragukan apapun dalam hidup kecuali beberapa hal, salah satunya: Allah bersamamu!”

“Berupaya mewujudkan impian memang Lelah. Ketika masa itu telah tiba, saya yakin pasti Anda akan bersyukur atas kelelahan yang Anda rasakan saat ini. Karena kelelahan saat ini, akan mengajarkan Anda bersyukur akan kenikmatan. Kelelahan ini adalah Guru Kehidupan.”

Ku persembahkan karya kecilku ini untuk Bapak, ibu dan ayahku yang tak pernah berhenti memberikan kasih sayang, doa dan kesabarannya,

Kedua adikku yang manis, dalam diam kalian sebetulnya sangat menyayangiku dan tak pernah berhenti memacu semangatku untuk menjadi seseorang yang lebih baik,

Dan kamu yang tercinta yang selalu setia mendampingi perjuanganku, tak pernah lelah menjadi sandaranku

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, serta kasih sayang sehingga dapat terselesaikannya Skripsi berjudul “Analisis Implementasi Keadilan Kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah” sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dengan lancar.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan, dan nasehat dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih setulus-tulusnya kepada:

1. Dr. Suharnomo, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi atas segala bimbingan, arahan serta saran yang diberikan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si. selaku dosen wali yang telah membantu penulis dalam mengikuti dan menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
4. Bapak Mahfudz, SE., MT selaku dosen penguji yang telah membantu penulis menyempurnakan skripsi dengan arahan serta saran yang diberikan kepada penulis
5. Bapak Mirwan Surya Perdhana, SE,MM,Ph.D selaku dosen penguji yang telah membantu penulis menyempurnakan skripsi dengan arahan serta saran yang diberikan kepada penulis
6. Seluruh staff pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang tak ternilai selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
7. Kedua orang tua penulis, Helmy dan Hermin Werdiningsih, yang selalu memberikan kasih sayang, doa, nasehat, serta atas kesabarannya yang luar biasa dalam setiap langkah hidup penulis, serta Bapak, Bambang Priyadi, yang selalu turut mendoakan penulis dari tempatnya kini berada.yang merupakan anugrah terbesar dalam hidup. Penulis berharap dapat menjadi anak yang dapat dibanggakan.
8. Seluruh informan yang telah memberikan waktu dan informasi untuk membantu penyelesaian skripsi ini.

9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah dengan tulus ikhlas memberikan doa dan motivasi sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kesalahan, karena itu segala kritik dan saran yang membangun akan menyempurnakan penulisan skripsi ini serta bermanfaat bagi penulis dan para pembaca.

Semarang, Mei 2015

Penulis

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 5.1 Penghargaan Kategori BUMN Terbaik.....	189
Gambar 5.2 Penghargaan Kinerja Sangat Baik.....	189
Gambar 5.3 Penghargaan Sebagai Sponsorsip SEA GAMES XVI.....	189
Gambar 5.4 Penghargaan dari MURI.....	190
Gambar 5.5 JUARA III Kategori Pelayanan Informasi Melalui Internet.....	190
Gambar 5.6 Penghargaan Bali International Costumer Satisfaction.....	190
Gambar 5.7 Piagam Penghargaan dari MURI.....	190
Gambar 5.8 Penghargaan BUMN Terbaik Sektor Keuangan dan Asuransi...	191
Gambar 5.9 JUARA III Anugerah Media Humas.....	191
Gambar 5.10 Penghargaan dalam <i>Credit Rating</i> Indonesia.....	191
Gambar 5.11 Penghargaan dari MURI.....	192
Gambar 5.12 Penghargaan Website BUMN Terbaik.....	192
Gambar 5.13 Penghargaan <i>The Most Reliable Improvement Social</i>	193
Gambar 5.14 Penghargaan <i>SOE Categories Financial industry The Predicate</i>	193
Gambar 5.15 Sertifikat Penghargaan <i>Best Finance Insurance Sector</i>	194
Gambar 5.16 Penghargaan BUMN Terbaik Sektor Keuangan dan Asuransi...	194
Gambar 6.1 Dokumentasi wawancara dengan Kasubag SDM dan Umum...	195
Gambar 6.2 Dokumentasi wawancara dengan Staff SDM dan Umum.....	195
Gambar 6.3 Dokumentasi wawancara dengan Staff Asuransi.....	196
Gambar 6.4 Dokumentasi wawancara dengan Staff Kabag Humas.....	196

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel 4.2 Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Pendidikan.....	81

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Intepretasi dan Validitas.....	99
Surat Ijin Penelitian.....	176
Surat Permohonan Ijin.....	177
Lampiran A Data Informan Penelitian.....	178
Lampiran B Pertanyaan wawancara.....	180
Lampiran C	
1. Jaringan Pelayanan Jasa Raharja di Jawa Tengah.....	185
2. Struktur Organisasi Jasa Raharja Cabang Jawa Tengah.....	186
3. Komposisi Kekuatan Pegawai Jasa Raharja Jawa Tengah.....	187
4. Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Pendidikan.....	188
5. Prestasi Perusahaan.....	189
6. Dokumentasi Wawancara.....	195

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRAK</i>	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR ISI	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	9
2.2 Penelitian Terdahulu.....	13
2.3 Kerangka Pemikiran.....	14
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	20
3.2 Pendekatan Penelitian.....	20
3.3 Subjek Penelitian.....	22
3.4 Objek Penelitian.....	25
3.5 Jenis dan Sumber Data.....	26
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	26
3.7 Metode Analisis.....	31

BAB IV HASIL DAN ANALISIS	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	35
4.2 Analisis Data dan Intepretasi Hasil.....	47
BAB V PENUTUP	
5.1 Simpulan.....	85
5.2 Keterbatasan.....	89
5.3 Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA	95
Lampiran – Lampiran.....	98

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan sistim manajemen kompensasi sebuah perusahaan yang menggunakan keadilan kompensasi untuk mengetahui pengaruhnya terhadap karyawan dan perusahaan. Salah satu nilai yang dianggap penting dalam suatu organisasi menurut Ann-Marie Rizzo yaitu keadilan yang menekankan bagaimana *reward*, insentif dalam suatu lembaga (organisasi) dialokasikan secara adil dan proporsional berdasarkan karakteristik sosial demografis yang ada.

Keadilan adalah suatu kondisi yang memberikan umpan balik yang sepadan dengan apa yang telah diberikan. Adil secara sempit hanya akan dipandang dari segi jumlah padahal sesuatu dapat dikatakan adil bukan saja dapat dilihat dari jumlahnya tetapi nilainya. Pernyataan ini didukung oleh pendapat yang diungkapkan (Tamaluru, 2001 : 468) yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas karena terdapat kesamaan nilai yang dianut dengan nilai-nilai perusahaan.

Sedangkan (Hasmarini dan Yuniawan, 2008 : 100) mengatakan bahwa keadilan dapat dikaitkan atau dianggap sebagai keluaran positif organisasional. Keadilan distributif yaitu persepsi keadilan atas bagaimana imbalan didistribusikan diantara para karyawan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa kerja mereka.

Kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial), maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial). (Wether dan Davis,

1996 : 379) menjelaskan bahwa kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Penelitian terhadap keadilan kompensasi menjadi semakin penting dalam menghadapi persaingan dalam industri jasa yang semakin ketat karena diyakini bahwa penerapan keadilan kompensasi yang tepat akan mendorong peningkatan kinerja karyawan dan kelompok secara individu maupun organisasional, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Salah satu langkah pemberdayaan yang dapat dilakukan manajer yaitu dengan mendorong orang lebih mempunyai komitmen serta meningkatkan kinerja yang menjadi tanggung jawabnya menggunakan reward dan punishment yang merupakan dorongan internal.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Dewi, 2013 : 1) membuktikan bahwa manajemen strategi yang ditetapkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah hal mendasar yang dapat menentukan keberhasilan sebuah kinerja organisasi. Hal tersebut dipengaruhi oleh tindakan dan peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dimiliki organisasi, salah satunya yaitu bagaimana suatu organisasi dapat mengelola pegawainya sehingga pegawainya memberikan timbal balik yang selaras antara penerimaan dan pengorbanan pegawai pada institusinya.

Penelitian Dewi senada dengan pernyataan (Dessler, 2009 : 5) yang menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi, kesehatan,

keamanan dan masalah keadilan kepada karyawan, serta memberhentikan hubungan kerja mereka.

(Mas'ud, 2008 : 1) menyatakan bahwa manajemen merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi baik organisasi (perusahaan) kecil, menengah maupun organisasi besar seperti perusahaan multi nasional dan bahkan negara. Salah urus (*mismanagement*) dapat menjadikan banyak praktek korupsi dan kolusi. Oleh karena itu, banyak pakar menyatakan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja, dan daya saing organisasi sangat diperlukan manajemen yang baik.

Tetapi pernyataan tersebut tidak didukung dengan kondisi riil yang terjadi. Menurut (Mas'ud, 2008 : 5) dewasa ini para pebisnis atau para profesional dalam mengelola perusahaan kecil, menengah maupun besar cenderung lebih mementingkan diri sendiri, yakni mengutamakan keuntungan, dan mengabaikan tanggungjawab sosial. Hal ini karena setiap orang hanya akan melakukan yang terbaik yakni efisien dan produksi.

Pada kenyataannya manajemen bukan saja dipandang dari segi efisien dan produksi tetapi juga sebagai proses sosial yang melekat pada konteks sosial ekonomi baik yang berada dalam organisasi maupun yang di luar organisasi untuk mencapai tujuan, dalam hal ini adalah tujuan organisasi. Pernyataan ini didukung oleh (Drucker (1954), Drucker (1974), Thompson & McHugh (1990) dalam Mas'ud, 2008 : 43 dan Alvesson & Willmott, 1992 : 619-644) yang mengatakan manajemen dapat pula dipandang sebagai proses sosial yang melibatkan negosiasi dan pembentukan makna untuk mencapai tujuan. Manajemen melekat pada konteks sosial ekonomi yang berada di luar organisasi,

dan manajemen juga mempengaruhi hal-hal yang berada dalam organisasi. Manajemen dibentuk dan berlandaskan konteks sosial ekonomi dan budaya.

Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan yang paparkan Adams (1965 dalam Ramamoorthy dan Flood, 2004 : 247-258) yang menyatakan seseorang yang berpersepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil maka akan menunjukkan perilaku negatif terhadap organisasi dalam bentuk komitmen yang rendah dan keinginan untuk keluar dari organisasi.

(Retnaningsih, 2007 : 8) dalam penelitiannya menemukan bahwa hasil pemeriksaan audit bidang sumber daya manusia (SDM) mencatat pelaksanaan pengawasan terhadap persyaratan bagi pegawai untuk memperoleh tunjangan pangan belum dilaksanakan dengan baik. Hal ini terlihat pada saat dilakukan pemeriksaan secara uji petik didapati beberapa pegawai yang mempunyai anak berumur lebih dari 21 tahun tetap dibayarkan tunjangan pangan/ anaknya, namun pegawai tersebut tidak belum menyerahkan Surat Keterangan dari Rektor yang menerangkan bahwa anak pegawai yang bersangkutan masih kuliah.

Pelaksanaan pengawasan terhadap persyaratan bagi pegawai untuk memperoleh tunjangan pangan yang belum dilaksanakan dengan baik ini menyebabkan penyalahgunaan dalam pemberian tunjangan pangan kepada karyawan sehingga mengakibatkan pengaruh yang kurang baik bagi karyawan lain serta diperlukan adanya peran kepemimpinan yang baik dalam melakukan pengawasan dalam implementasi pemberian tunjangan pangan kepada karyawan. Pelaksanaan pengawasan terhadap persyaratan bagi pegawai untuk memperoleh tunjangan pangan yang belum dilaksanakan dengan baik jika tidak segera

ditangani akan berdampak pada timbulnya ketidakadilan yang dirasakan oleh karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan.

Dampak ketidakadilan yang dirasakan oleh karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan yaitu timbulnya rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang menyebabkan menurunnya komitmen organisasional yang pada akhirnya berdampak terhadap penurunan kinerja karyawan.

PT. Jasa Raharja (Persero) merupakan perusahaan asuransi milik pemerintah yang bergerak khusus untuk memberikan perlindungan kepada seluruh masyarakat terhadap risiko keuangan akibat kecelakaan lalu lintas jalan dan penumpang. Kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) dibentuk dan merupakan akumulasi dari kinerja individu yang sangat dipengaruhi oleh tingkat produktivitas kerja pegawai, sehingga fungsi dan peran SDM sebagai faktor penentu keberhasilan perusahaan menjadi sangat sentral. Sejalan dengan hal tersebut PT. Jasa Raharja (Persero) melaksanakan berbagai sistim termasuk sistim kompensasi untuk memenuhi unsur atau prinsip keadilan, membentuk pola kerja profesional dan memberdayakan potensi pegawainya, oleh karena itu PT. Jasa Raharja (Persero) dipilih menjadi objek penelitian guna untuk mengetahui sistim kompensasi yang diterapkan dalam perusahaan. Pelaksanaan berbagai sistim untuk memenuhi unsur atau prinsip keadilan tersebut diwujudkan dengan dicantumkannya penguatan sistim internal dalam setiap laporan tahunan perusahaan. Unsur-unsur penguatan sistim internal, dan evaluasi penguatan sistim merupakan kerja nyata yang dilakukan perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Menurut (Mas'ud, 2008 : 5) dewasa ini para pebisnis atau para profesional dalam mengelola perusahaan kecil, menengah maupun besar cenderung lebih mementingkan diri sendiri, yakni mengutamakan keuntungan, dan mengabaikan tanggungjawab sosial. Hal ini karena setiap orang hanya akan melakukan yang terbaik yakni efisien dan produksi. Pada kenyataannya manajemen bukan saja dipandang dari segi efisien dan produksi tetapi juga sebagai proses sosial yang melekat pada konteks sosial ekonomi baik yang berada dalam organisasi maupun yang di luar organisasi untuk mencapai tujuan, dalam hal ini adalah tujuan organisasi.

Persaingan dalam industri jasa yang menjadi semakin kompleks dan ketat memaksa para manajer puncak untuk mencari strategi yang paling tepat guna memenangkan persaingan. Salah satu strategi untuk meraih kesuksesan dalam industri jasa yaitu dengan penerapan keadilan kompensasi yang memegang peranan penting dalam pemberdayaan sumber daya manusia sebab dalam industri jasa, potensi sumber daya manusia yang menjadi ujung tombak keberhasilan perusahaan. Menurut (Wibowo, 2010 : 417) dengan pemberdayaan, bisnis menjadi lebih dekat dengan pelanggan, memperbaiki pelayanan pengiriman barang, meningkatkan produktivitas dan memenangkan kompetisi. Salah satu langkah pemberdayaan yang dapat dilakukan manajer yaitu dengan mendorong orang lebih mempunyai komitmen serta meningkatkan kinerja yang menjadi

tanggung jawabnya menggunakan reward dan punishment yang merupakan dorongan internal.

PT. Jasa Raharja (Persero) merupakan perusahaan asuransi milik pemerintah yang bergerak khusus untuk memberikan perlindungan kepada seluruh masyarakat terhadap risiko keuangan akibat kecelakaan lalu lintas jalan dan penumpang. Kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) dibentuk dan merupakan akumulasi dari kinerja individu yang sangat dipengaruhi oleh tingkat produktivitas kerja pegawai, sehingga fungsi dan peran SDM sebagai faktor penentu keberhasilan perusahaan menjadi sangat sentral. Sejalan dengan hal tersebut PT. Jasa Raharja (Persero) melaksanakan berbagai sistim termasuk sistim kompensasi untuk memenuhi unsur atau prinsip keadilan, membentuk pola kerja profesional dan memberdayakan potensi pegawainya, untuk memenuhi unsur atau prinsip keadilan tersebut diwujudkan dengan dicantumkannya penguatan sistim internal dalam setiap laporan tahunan perusahaan. Unsur-unsur penguatan sistim internal, dan evaluasi penguatan sistim merupakan kerja nyata yang dilakukan perusahaan. oleh karena itu PT. Jasa Raharja (Persero) dipilih menjadi objek penelitian guna untuk mengetahui sistim kompensasi yang diterapkan dalam perusahaan.

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitiannya:

1. Sejauh mana keadilan yang dirasakan karyawan dalam upah?
2. Bagaimana perusahaan berusaha mewujudkan keadilan tersebut?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui implementasi keadilan kompensasi di PT.

Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah

2. Untuk menganalisis apakah implementasi keadilan kompensasi di PT.

Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah telah sesuai dengan peraturan yang seharusnya dijadikan landasan dalam praktik di lapangan.

1.3.2 Kegunaan

1. Kegunaan teoritis

Memberi sumbangan terhadap perkembangan dan pendalaman studi ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai keadilan kompensasi yang sesuai dengan hukum

2. Kegunaan Praktis

Menambah pengetahuan dan pemahaman bagi perusahaan dan pimpinan mengenai penerapan keadilan kompensasi yang baik dan sesuai dengan hukum. Bagi pimpinan, berdasarkan informasi yang diperoleh dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pimpinan untuk perlu tidaknya dilakukan perbaikan terhadap masalah yang terjadi dalam perusahaan tersebut sehingga karyawan dapat lebih merasa diperhatikan dan lebih bersemangat dalam bekerja. Disamping itu dapat digunakan sebagai data tentang kondisi dan potensi karyawan bagi perusahaan dan pedoman untuk penelitian selanjutnya.

II. TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

A. Keadilan

1. Definisi Keadilan

Rawls (1971 : 2) memberi makna keadilan sebagai sesuatu yang fair (fairness) dan didasarkan pada prinsip bahwa setiap individu memiliki hak dasar yang sama atau *principal of equalliberties*.

2. Macam-macam Keadilan Kompensasi

Keadilan kompensasi dibagi menjadi tiga, yaitu: Keadilan legal moral, keadilan distributif dan keadilan komulatif, yaitu:

a. Keadilan Egalitarianisme

(Bertens, 2009 : 97) keadilan akan terwujud bila semua orang mendapat bagian yang sama (sama rata dan sama rasa). Jika terdapat beberapa alasan sehingga seseorang tidak mendapatkan bagian yang sama maka pembagian tersebut tidak adil.

b. Keadilan Distributif

(Bertens, 2009 : 89-90) memasukkan keadilan distributif dalam dua macam keadilan, yaitu keadilan klasik dan keadilan modern. Pada keadilan klasik, keadilan distributif dinilai sebagai keadilan dalam bentuk membagi segala sesuatunya dengan cara yang sama. Sedangkan dalam keadilan modern, keadilan distributif adalah keadilan dalam membagi segala hal yang didapatkan.

c. Keadilan Kumulatif

Keadilan kumulatif menurut (Bertens, 2009 : 90) merupakan keadilan yang didasari prinsip etis, berlaku pada taraf individual maupun sosial. Keadilan kumulatif menjadi fundamental, jika seseorang mengadakan perjanjian. Seseorang dikatakan memiliki keadilan kumulatif bila telah memberikan kepada orang lain apa yang menjadi haknya.

B. Kompensasi

1. Definisi Kompensasi

Menurut (Milkovich dan Newman, 2002 : 7), kompensasi merupakan keseluruhan bentuk kembalian finansial, pelayanan nyata, dan tunjangan karyawan yang diterima sebagai bagian dari hubungan pekerjaan. Menurut (Byars & Rue, 1994 : 323), kompensasi merupakan semua imbalan ekstrinsik yang diterima karyawan dalam pertukaran dengan kerjanya. (Bernardin & Russell, 1998 : 273) juga mengemukakan pendapat yang sama tentang kompensasi yaitu seluruh bentuk kembalian-kembalian finansial dan keuntungan-keuntungan yang nyata yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai, 2005 : 357). Kompensasi menurut (Handoko, 2000 : 155) adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut (Dessler, 1997 : 85), kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran

atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan mereka tersebut.

2. Faktor yang dapat Dikompensasikan

Menurut (Dessler, 2009 : 57-58) empat faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah ketrampilan, upaya, tanggungjawab, dan kondisi-kondisi kerja. Sedangkan metode yang dipopulerkan oleh perusahaan konsultan Hay memberi perhatian pada tiga faktor yaitu: pengetahuan tentang cara (*know how*), pemecahan masalah dan akuntabilitas.

3. Kompensasi dalam Perusahaan

Kompensasi bagi eksekutif puncak perusahaan biasanya terdiri dari empat elemen utama yaitu: pembayaran dasar, insentif jangka pendek, insentif jangka panjang serta tunjangan dan hiburan eksekutif. Pembayaran dasar meliputi gaji tetap seseorang. Insentif jangka pendek biasanya merupakan bonus tunai atau saham karena mencapai sasaran. Insentif jangka panjang bertujuan untuk mendorong eksekutif mengambil tindakan yang mendorong naiknya nilai saham perusahaan. Tunjangan dan hiburan eksekutif bisa meliputi tambahan pensiun kerja eksekutif, tambahan asuransi jiwa dan asuransi kesehatan tanpa dikurangi atau asuransi bersama. (Dessler, 2009 : 68)

Kompensasi bagi karyawan dan pengusaha dapat digunakan sebagai evaluasi pekerjaan profesional. Faktor kompensasi disini berfokus pada

pemecahan masalah, kreatifitas, cakupan pekerjaan dan pengetahuan serta pengetahuan teknis.

C. Keadilan Kompensasi

1. Definisi Keadilan Kompensasi

Menurut (Cahyadi, 2007 : 32) keadilan kompensasi merupakan perbandingan yang adil antara segala bentuk imbalan finansial yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian yang dengan usaha yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau dengan dengan karyawan lain yang memiliki kualifikasi pekerjaan dan jabatan yang sama.

Menurut (Dessler, 2009 : 54) berkenaan dengan kompensasi, para manajer harus menempatkan empat bentuk keadilan: eksternal, internal, perorangan, dan procedural. Keadilan eksternal mengacu pada bagaimana rata-rata gaji suatu pekerjaan dalam satu perusahaan dibandingkan dengan rata-rata gaji di perusahaan lain. Keadilan internal adalah seberapa adil tingkat pembayaran gaji, bila dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan yang sama. Keadilan perorangan adalah keadilan pembayaran perorangan dibandingkan dengan penghasilan rekan kerjanya dengan pekerjaan yang sama dalam perusahaan, berdasarkan kinerja perorangan. Keadilan prosedural adalah keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan berkenaan dengan alokasi gaji.

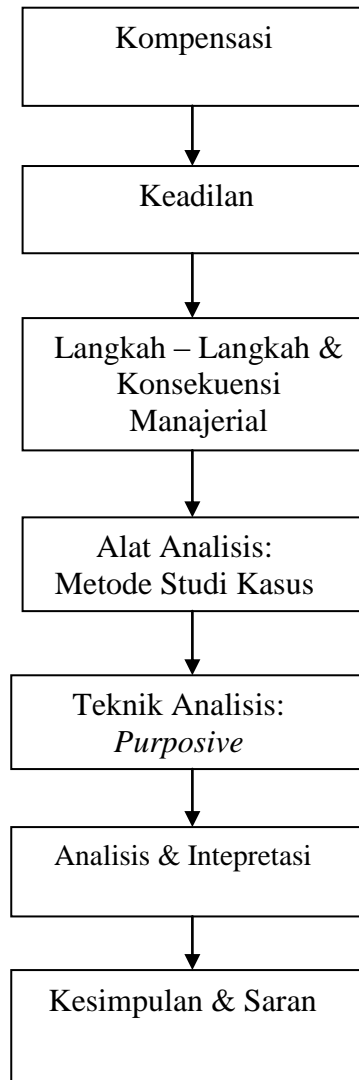
2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti (tahun)	Tahun	Variabel Penelitian	Hasil
I.M. Jawahar dan Thomas H.Stone	2011	X1:Distributive justice X2:Procedural Justice X3:Interpersonal Justice X4:Informational Justice Y1:Satisfaction with pay Y2:Satisfaction with benefits Y3:Satisfaction with raises Y4:Satisfactin with structure/ administration	Keadilan distributif berpengaruh terhadap tingkat kepuasan dalam hal pembayaran, keadilan prosedural berpengaruh terhadap program benefit,kenaikan pembayaran dan struktur pembayaran dan keadilan informational berpengaruh terhadap keadilan dalam level pembayaran dan struktur pembayaran serta administrasi. Sedangkan keadilan interpersonal tidak memiliki hubungan atau pengaruh terhadap kepuasan dalam hal pembayaran.
2.Babakus et al	1996	Dependen: Kinerja Karyawan Intervening: Komitmen Organisasi Independen: Keadilan Kompensasi	Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3.Retnaningsih	2007	Dependen: Kinerja Karyawan Intervening: Komitmen Organisasi Independen: Keadilan Kompensasi	Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan

Sumber: Berbagai Jurnal

2.3 Kerangka Pemikiran



Skema Alur 1. Kerangka Pemikiran

Pemberian kompensasi harus dilakukan secara adil, layak dan merata kepada seluruh karyawan. Pemberian kompensasi yang adil diberikan kepada karyawan sesuai dengan beban kerja dan tingkat jabatan. Pemberian kompensasi yang dilakukan secara adil akan memberikan dampak positif kepada karyawan. Salah satu dampak positifnya adalah karyawan akan merasa puas terhadap

pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut mendorong terjadinya peningkatan prestasi kerja karyawan dan membangun loyalitas dalam diri karyawan terhadap perusahaan. Pernyataan ini diperkuat dengan pendapat yang diungkapkan oleh (Kreitner and Kinicki, 2006 : 284) yang mengatakan “*financial reward is one of the factors that produce job satisfaction*” .Pemberian hadiah secara finansial adalah salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan. Kelayakan dalam pemberian kompensasi dapat dilihat dari dapat terpenuhinya kebutuhan pokok karyawan dalam kehidupan sehari-hari dan dapat dinyatakan mencukupi. Meratanya pembagian kompensasi bila besarnya jumlah kompensasi disesuaikan dengan nilai yang dapat diberikan karyawan sesuai dengan tanggungjawab dan pekerjaan, samanya hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam penentuan besarnya kompensasi bagi seluruh karyawan dan penentuan besarnya kompensasi tersebut didasari prinsip obyektif.

Perusahaan dapat memberikan kompensasi yang dinilai adil jika perusahaan mempunyai sistim manajemen kompensasi yang baik. Sistim manajemen kompensasi yang baik akan memberikan dukungan terhadap perusahaan untuk membayarkan kompensasi pegawai secara adil. Perusahaan yang mempunyai sistim manajemen kompensasi yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi karyawannya serta bagi perusahaan. Dampak positif bagi karyawan yang diciptakan dari adanya sistim kompensasi yang adil yaitu berupa kepuasan kerja karyawan, loyalitas karyawan, prestasi kerja karyawan. Sedangkan dampak positif yang ditimbulkan dari adanya sistim kompensasi yang adil terhadap perusahaan adalah terciptanya suatu produktivitas.

Sistim kompensasi yang baik dalam perusahaan dapat diwujudkan dengan adanya langkah-langkah yang perlu dilaksanakan manajerial dan konsekuensi manajerial yang harus dipatuhi serta dimiliki manajerial untuk tetap melaksanakan langkah-langkah tersebut secara konsiten. Langkah-langkah manajerial dan konsekuensi manajerial merupakan dua elemen penting yang dapat mendukung terciptanya suatu sistim kompensasi yang baik. Tanpa adanya langkah-langkah dan konsekuensi yang dimiliki manajerial, sistim kompensasi yang baik tidak akan terlaksana.

Langkah-langkah dan konsekuensi manajerial dapat diwujudkan untuk menciptakan kompensasi yang adil dengan memberikan imbalan sebagai penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya sesuai dengan bagaimana sumberdaya didistribusikan dan dialokasikan (Kreitner dan Kinicki (2003) : 102). Hal yang mempengaruhi langkah-langkah dan konsekuensi manajerial menurut (Wibowo, 2010 : 349) dipengaruhi oleh adanya manajemen kompensasi. Tujuan dari manajemen kompensasi untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan keadilan eksternal.

Keadilan internal merupakan keadilan yang diwujudkan melalui jabatan yang menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Menurut pengertian tersebut dipaparkan bahwa keadilan internal terwujud bila tingginya kompensasi yang dibayarkan disesuaikan dengan kemampuan seseorang tersebut sehingga mampu memperoleh jabatan yang tinggi. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi

secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja. Menurut keadilan eksternal, keadilan dapat terwujud bila dalam perusahaan, kompensasi yang dirasakan karyawan sama dengan yang dirasakan karyawan di perusahaan lain dengan jabatan yang sama.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Metode studi kasus merupakan metode yang mempelajari serta memberikan penyelesaian masalah dalam suatu kasus yang bersangkutan dengan penelitian di dalam sebuah perusahaan. Penelitian studi kasus dapat dibedakan menjadi 3 tipe, yaitu studi kasus eksplanatoris, eksploratoris dan deskriptif, (Yin, 2012 : 1). Penelitian ini menggunakan tipe studi kasus deskriptif yang dilakukan dengan mengumpulkan data, merumuskan, mengklasifikasi dan menginterpretasi sehingga diperoleh gambaran atau keterangan yang jelas mengenai masalah yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya penelitian dalam penelitian ini adalah memasuki fase menemukan fenomena kunci yang kemudian dapat diajukan penjelasan-penjelasan tandingan untuk rangkaian peristiwa yang sama dan menunjukkan bagaimana penjelasan semacam itu mungkin bisa diterapkan pada situasi-situasi yang lain pada metode eksplanatoris.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *purposive*. Teknik analisis *purposive* merupakan teknik analisis yang diterapkan guna menganalisis permasalahan yang terdapat dalam perusahaan sesuai dengan tujuan penelitian. Objek dalam penelitian dipilih berdasarkan kriteria yang mendukung agar data yang terkumpul sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria yang mendukung tersebut yaitu usia karyawan objek, tingkat pendidikan objek dan masa kerja

objek dalam perusahaan. Kriteria ini dipilih dengan pertimbangan pada usia karyawan, tingkat pendidikan dan masa kerja yang telah ditentukan lebih dapat memahami bagaimana sistem kompensasi yang diterapkan dalam perusahaan. Selain hal tersebut, dimungkinkan dengan terpenuhinya kriteria objek untuk dijadikan sampel dapat memberikan penilaian yang lebih akurat mengenai keadilan kompensasi dalam perusahaan sehingga diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Data yang sesuai dengan tujuan penelitian tersebut kemudian memasuki tahap selanjutnya untuk di analisis dan diinterpretasi sehingga dapat diperoleh kesimpulan dan saran yang diharapkan dapat membawa perubahan positif bagi perkembangan perusahaan.

Metode analisis data yang peneliti gunakan adalah prosedur *triangulation* karena metode ini dianggap sesuai dengan fokus penelitian kualitatif yang peneliti lakukan. Menurut (Creswell & Miller, 2000 dalam Prajayanti, 2012 : 87) prosedur *triangulation* yaitu menggunakan berbagai pendekatan dalam melakukan penelitian. Berbagai pendekatan yang dimaksud dalam pengertian tersebut adalah sumber data, teori, metode, dan investigator agar informasi yang disajikan konsisten. Penyajian informasi yang konsisten pada hasil penelitian diperlukan untuk mendukung penelitian selanjutnya yang akan dilakukan yang berkaitan dengan penelitian ini dan menggunakan penelitian ini sebagai acuan referensinya. Penggunaan penyajian informasi yang konsisten pada penelitian ini diharapkan dapat membuat penelitian ini diperhitungkan sebagai acuan yang berkualitas pada penelitian selanjutnya. Penyajian informasi yang tidak konsisten pada hasil penelitian akan membawa dampak buruk pada hasil penelitian

selanjutnya yang menggunakan penelitian ini sebagai referensi utama yaitu tidak tercapainya hasil penelitian yang relevan dengan keadaan sesungguhnya di luar *research setting*.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian keadilan kompensasi yang diimplementasikan di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif yang akan dilakukan dengan mengamati orang dalam lingkungan hidupnya dan berusaha memahami pemikiran mereka tentang dunia sekitarnya. Jenis penelitian kualitatif didukung dengan metode deskriptif dan eksplanatoris. Menurut (Yin, 2012 : 5) metode deskriptif digunakan untuk melacak urutan peristiwa hubungan antar pribadi, menggambarkan subbudaya yang sudah jarang menjadi topik penelitian, dan menemukan fenomena kunci yang kemudian dapat diajukan penjelasan-penjelasan tandingan untuk rangkaian peristiwa yang sama dan menunjukkan bagaimana penjelasan semacam itu mungkin bisa diterapkan pada situasi-situasi yang lain pada metode eksplanatoris. Penelitian deskriptif yang terdapat dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan tentang suatu gejala atau keadaan yang sebenarnya.

3.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian menggunakan penelitian kualitatif atas sejumlah kasus atau kasus tunggal dengan menginvestigasi dan memahami fenomena apa yang terjadi, mengapa terjadi dan bagaimana terjadinya dalam *setting* tertentu yang ada dalam keadaan sebenarnya dengan tujuan agar fakta mudah dipahami. Kelebihan yang dimiliki penelitian kualitatif dibandingkan penelitian kuantitatif yang menjadi pertimbangan peneliti yaitu penggunaan penelitian kualitatif pada

penelitian keadilan kompensasi adalah adanya nilai-nilai, norma, budaya dan perilaku yang terjadi di suatu lingkungan bisnis yang berkaitan dengan keadilan kompensasi yang sulit dikuantifikasi sebab nilai, norma, budaya, dan perilaku dapat berbeda-beda jika diterapkan di lingkungan yang berbeda dengan keadaan yang berbeda, adanya perbedaan-perbedaan ini jauh dari ukuran pasti yang merupakan sifat dari penelitian kuantitatif yang identik dengan penggunaan angka tertentu, apabila kuantifikasi dilakukan terhadap fenomena sosial (nilai, norma, budaya dan perilaku) tidak menggambarkan kondisi sebenarnya, menimbulkan keragu-raguan terhadap data yang diperoleh dan dapat menghasilkan sesuatu yang menyesatkan.

Pendekatan penelitian kualitatif yang akan digunakan adalah pendekatan studi kasus (*case study*) yang dinyatakan sebagai strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan bagaimana (*how*) dan mengapa (*why*) untuk mengontrol peristiwa-peristiwa fenomena kontemporer yang akan diselidiki (pada masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata pada ilmu-ilmu sosial oleh (Yin, 2012 : 1).

Subjek penelitian berupa individu dalam suatu organisasi yang mewakili kelompoknya seperti kelompok pimpinan, kelompok karyawan pada suatu bagian dalam masing-masing bagian dan kelompok manajemen keuangan perusahaan yang bertindak sebagai penghitung biaya yang dialokasikan sebagai kompensasi yang akan dibayarkan kepada karyawan. Tujuan penelitian studi kasus ini adalah untuk mempelajari secara mendalam mengenai unit sosial tertentu untuk memberikan gambaran yang luas dan mendalam mengenai unit sosial tersebut

sebagai hasil. Penelitian ini menggunakan subjek yang relatif terbatas dengan dimensi fokus penelitian dan variabel yang luas tanpa adanya pengaruh dari pihak luar.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi (Hasan, 2002 : 60). Dalam penelitian ini yang akan diamati adalah orang-orang atau individu-individu yang berkaitan secara langsung dengan bagaimana keadilan sistim manajemen kompensasi yang terdapat di dalam perusahaan PT. Jasa Raharja (Persero) khususnya pada Kantor Cabang Jawa Tengah. Pelaksanaan keadilan pada sistim manajemen kompensasi ini melibatkan pimpinan sebagai penentu kebijakan dan penentu strategi, kemudian kebijakan dan strategi yang telah ditentukan dilaksanakan oleh manajemen keuangan yang bertindak sebagai pelaksana keadilan kompensasi atau penghitung kompensasi, sebagai akhirnya kompensasi tersebut diterima oleh seluruh karyawan di dalam perusahaan.

3.3 Subjek Penelitian

Teknik yang akan digunakan peneliti dalam menentukan subjek penelitian adalah berdasarkan tujuan penelitian / pertimbangan (*purposive sampling / judgement*) yaitu penentuan sampel yang ditentukan atas dasar pertimbangan-pertimbangan dari peneliti untuk mencapai tujuan tertentu (Black dan Champion, 1999 : 103). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana keadilan kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) khususnya di Kantor Cabang Jawa Tengah diimplementasikan dengan mempertimbangkan

pimpinan, karyawan dan penghitung kompensasi di dalam perusahaan sebagai subjek. Pertimbangan tersebut dimaksudkan agar keterangan atau data yang diperoleh peneliti sesuai dengan keadaan sebenarnya yang terjadi di perusahaan dan sesuai dengan apa yang dirasakan pimpinan, karyawan dan penghitung kompensasi pada kenyataan. Penentuan sampel dilakukan dengan menentukan elemen yang dipilih sebagai sampel dibatasi pada elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan (Indriantoro dan Supomo, 2002 : 103) yakni pada pimpinan, penghitung kompensasi dan karyawan (yang dianggap memiliki pemahaman penuh atas hak dan kewajiban yang dimiliki, berstatus karyawan tetap dan memiliki masa kerja kurang lebih tiga tahun) sehingga dapat memberikan informasi yang lebih luas dan dapat dianggap telah memahami benar bagaimana kondisi perusahaan dalam penerapan sistem manajemen kompensasi.

Sesuai dengan fokus penelitian, beberapa orang yang dianggap layak dijadikan informan sumber data yaitu seorang pihak pimpinan (Staff Kepala Cabang), dua orang dari pihak manajemen keuangan perusahaan yang bertindak sebagai penghitung kompensasi (Kepala Sub Bagian SDM & Umum dan karyawan bagian SDM & Umum) dan dua orang karyawan (seorang Bagian Humas dan seorang Bagian Asuransi) yang terdapat di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah.

Sebelum menjalani proses perolehan data yang sesungguhnya, peneliti melakukan deteksi dini terhadap kondisi yang ada di perusahaan dengan melakukan penelusuran guna memperoleh informasi mengenai kondisi yang terdapat di perusahaan dalam hal keadilan kompensasi. Sumber informasi dalam

penelitian diambil dari data primer dan sekunder. Berdasarkan kriteria tersebut, peneliti menetapkan satu orang pimpinan (Staff Kepala Cabang / Fungsional) PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah sebagai Sumber Informasi Kunci (*Key Information*), menetapkan dua orang karyawan yang ada di perusahaan (seorang dari Bagian Humas dan seorang dari Bagian Asuransi) dan dua orang bagian manajemen keuangan (Kasubag SDM dan Umum dan karyawan Bagian SDM dan Umum) yang bertindak sebagai penghitung kompensasi sebagai Sumber Informasi Penunjang. Subjek dalam penelitian ini didasarkan atas adanya justifikasi sebagai berikut:

1. Pimpinan sebagai sumber informasi utama dalam Implementasi Keadilan Kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah sebab dalam operasional sebuah perusahaan, pimpinan adalah tokoh sentral dalam hal penentu strategi dan kebijakan yang tepat dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan agar dapat mencapai tujuan agar dapat dipertanggungjawabkan terhadap pihak perusahaan pusat dan akhirnya ke pemerintah sebagai BUMN sehingga dapat dipastikan pimpinan adalah orang yang paling mengerti segala aktivitas perusahaan khususnya pada sistim manajemen kompensasi.
2. Penghitung Kompensasi sebagai sumber informasi penunjang dalam Impelementasi Keadilan Kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah sebab penghitung kompensasi merupakan perpanjangan tangan dari pimpinan perusahaan untuk melaksanakan strategi dan kebijakan yang telah dirumuskan dalam sistim manajemen kompensasi.

3. Karyawan / pegawai dari beberapa bagian sebagai sumber informasi penunjang dalam Implementasi Keadilan Kompensasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah sebab karyawan merupakan orang-orang yang menerima kompensasi yang diberikan perusahaan dan karyawan yang merasakan serta dapat memberikan penilaian terhadap sistim manajemen kompensasi yang diimplementasikan perusahaan sebagai wujud dari pelaksanaan kebijakan dan strategi yang telah dirumuskan pimpinan.

3.4 Objek Penelitian

Objek penelitian dapat dikatakan sebagai definisi operasional dari sebuah penelitian yang diartikan sebagai batasan atau spesifikasi dari variabel-variabel penelitian yang secara kongkret berhubungan dengan realitas yang akan diukur dan merupakan manifestasi dari hal-hal yang akan diamati dalam penelitian (Azwar, 2002 : 74). Objek penelitian berkaitan erat dengan tiga elemen yaitu tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktifitas (*activity*) dalam suatu situasi sosial yang berinteraksi secara sinergis (Sugiyono dalam Putra, 2012 : 12-31).

Dalam penelitian ini objek penelitiannya adalah keadilan kompensasi, yaitu perbandingan yang adil antara segala bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian dengan usaha yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau dengan karyawan lain yang memiliki kualifikasi pekerjaan dan jabatan yang sama (Cahyadi, 2007 : 32) yang bertempat di Kantor Cabang Jawa Tengah PT. Jasa Raharja (Persero) yang dilakukan pimpinan dan penghitung kompensasi terhadap karyawan.

3.5 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya untuk menjawab masalah riset. Data primer yang digunakan berupa opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik responden terpilih yang disampaikan dalam wawancara sebagai tanggapan atas pertanyaan yang diajukan peneliti.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari penelitian dan data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, bukan oleh periset sendiri berasal dari data-data dokumentasi yang telah dikumpulkan perusahaan, buku-buku ilmiah, dan tulisan-tulisan atau artikel yang ada hubungannya dengan masalah-masalah yang diteliti sebagai landasan dan teori.

3.6 Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara digunakan untuk memperoleh data yang lebih luas dibandingkan melalui kuesioner sebab dalam kuesioner terdapat data-data lain yang tidak terformulasi. Metode wawancara digunakan dengan pertimbangan untuk mengantisipasi terdapatnya implikasi strategis bagi perusahaan yang terdapat dalam data-data lain yang tidak terformulasi hanya melalui metode kuesioner. Selain kegunaan tersebut, dengan digunakannya metode wawancara sebagai metode yang lebih lengkap dari kuesioner. Wawancara bertujuan mencatat opini, sikap, perasaan dan emosi individu yang ada dalam organisasi berkaitan dengan

variabel penelitian sehingga peneliti dapat memahami ekspektasi populasi yang diinterview dengan sampel yang telah ditentukan sebelumnya. Keberhasilan dari metode *interview* bergantung pada responden yang menjadi sumber informasi, dibutuhkan karakter responden yang dapat menceritakan dengan akurat fenomena social yang terjadi dan responden yang mau bekerjasama dengan baik terhadap peneliti. Pertanyaan yang peneliti ajukan merupakan pertanyaan terbuka agar informasi yang diperoleh lebih lengkap, mendalam, bebas dan jujur.

Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi mengenai implementasi keadilan kompensasi di Kantor Cabang Jawa Tengah PT. Jasa Raharja (Persero), opini, sikap dan emosi pimpinan dalam merencanakan, menentukan dan memutuskan strategi dan kebijakan sistim manajemen kompensasi pada perusahaan, opini, sikap dan perasaan penghitung kompensasi sebagai pelaksana strategi dan kebijakan yang telah direncanakan, ditentukan dan diputuskan pimpinan mengenai sistim manajemen kompensasi di perusahaan dan opini, sikap dan perasaan karyawan mengenai sistim manajemen kompensasi yang diterapkan perusahaan dan yang diberikan perusahaan.

Ada tiga kelompok pertanyaan untuk mengelompokkan informasi melalui *interview*: (a) *Descriptive questions (explore setting* dan mempelajari individu menggunakan apa dan mengapa); (b) *Structural question* (pertanyaan klasifikasi dengan bagaimana perwujudannya); (c) *Contrast question* (untuk mengembangkan analisis dengan persamaan dan perbedaan dari opini; sikap dan emosi pimpinan dengan opini; sikap dan perasaan penghitung kompensasi dan

karyawan serta dengan bagaimana sistim manajemen kompensasi yang diterapkan di perusahaan lain.

Tahapan dalam merumuskan pertanyaan *interview*: (a) Pertanyaan *interview* sebelumnya dilakukan pemilihan dan pemilahan dari *Key word* (kata kunci) yang dianggap dapat mewakili dan menggali keadilan kompensasi yang diimplementasikan di perusahaan dengan mempertimbangkan variabel dan hasil pada penelitian terdahulu; (b) *Key word* (kata kunci) yang telah ada dikoreksi kembali, saling dikaitkan apabila berhubungan agar dapat meminimalkan jumlah pertanyaan dan mempersingkat waktu *interview* untuk selanjutnya ditentukan tema dari kumpulan *key word* (kata kunci) yang saling berhubungan tersebut; (c) Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada penelitian terdahulu lebih berfokus pada beberapa macam keadilan, namun pada penelitian ini peneliti ingin melihat keadilan secara keseluruhan sehingga dilakukan proses membagi *key word* (kata kunci) dalam sembilan tema yaitu sistim manajemen kompensasi, peraturan yang ditaati, pengendalian / kontrol terhadap sistim manajemen kompensasi, pencarian segera konflik pada tujuan manajemen kompensasi untuk memastikan keadilan, kontribusi karyawan dan perusahaan, kepedulian terhadap karyawan, personel berkualitas, efisiensi biaya dan keadilan kompensasi itu sendiri; (d) Memasukkan *key word* (kata kunci) yang berhubungan menjadi hal yang akan ditanyakan yaitu gaji/upah, insentif, reward, tunjangan, kebijakan, penekanan gaji, tingkat pembayaran, cakupan faktor kompensasi, penggajian berbasis kompetensi, kompensasi strategic, dan rencana kombinasi (sistim manajemen kompensasi), peraturan dari pemerintah,

perusahaan dan dengan serikat kerja (peraturan yang ditaati), kuat, terpadu, objektif (pengendalian / kontrol terhadap sistim manajemen kompensasi), pencarian segera konflik pada tujuan manajemen kompensasi untuk memastikan keadilan sebagai tema dan pertanyaan, *value* (kontribusi karyawan dan perusahaan), menghargai dan dihargai, menghormati dan dihormati, sikap pilih kasih (kepedulian terhadap karyawan), akuntabilitas, integritas dan kompetensi (personel berkualitas), efisiensi biaya sebagai tema dan pertanyaan dan biaya hidup, penawaran dan permintaan kerja dan kondisi perekonomian nasional (keadilan kompensasi).

Wawancara yang peneliti lakukan dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahapan. Pada tahap awal peneliti melakukan survei lapangan terlebih dahulu dengan mendatangi objek penelitian yaitu PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah sebagai langkah pendahuluan yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana suasana kerja yang terdapat di dalam kantor. Kesempatan tersebut sekaligus peneliti gunakan sebagai langkah awal untuk memperoleh informasi dan klarifikasi tentang penerapan keadilan kompensasi perusahaan dalam lingkup PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah sendiri maupun secara keseluruhan, yang mana peneliti memperoleh gambaran penerapan keadilan kompensasi secara keseluruhan pada PT. Jasa Raharja (Persero) dalam Annual Report Jasa Raharja (Persero) Tahun 2011 dan Tahun 2012.

Informasi dan klasifikasi tersebut peneliti peroleh dari Kasubag Humas dan Kabag Keuangan PT. Jasa Raharja (Persero) Kantor Cabang Jawa Tengah yaitu Bapak Den Ramadhan dan Bapak Safarudin. Survei dan perolehan informasi awal

serta klarifikasi ini peneliti lakukan dalam dua hari yaitu pada hari Sabtu tanggal 9 September 2014 dan hari Senin tanggal 11 September 2014 sesuai dengan yang tertanggal pada Surat Permohonan Ijin Penelitian Jasa Raharja. Pada pertemuan yang kedua yaitu pada hari Senin tanggal 11 September 2014, Kasubag Humas merekomendasikan peneliti memperoleh data dari Bapak Nur Cahya selaku Staff Kepala Cabang untuk memperoleh keterangan mengenai penerapan keadilan kompensasi dari sudut pandang pimpinan, Bapak Sidik selaku Kasubag SDM dan Umum dan Ibu Mona selaku Staff SDM dan Umum untuk memperoleh keterangan mengenai penerapan keadilan kompensasi dari sudut pandang penghitung kompensasi dan Mbak Wanda selaku Staff Bagian Asuransi untuk memperoleh keterangan mengenai penerapan keadilan kompensasi dari sudut pandang karyawan.

Perolehan data inti selanjutnya peneliti lakukan pada hari Rabu tanggal 11 Februari 2015 pukul 10.00 – 12.00 WIB sampai hari Kamis tanggal 12 Februari 2015 pukul 08.00 – 16.00 WIB. Jarak waktu yang cukup lama antara perolehan data pendahuluan dengan perolehan data inti disebabkan karena para karyawan yang ditunjuk untuk pemberian keterangan tersebut sedang melaksanakan pelatihan dari Kantor dan diperkirakan akan selesai pada bulan Februari 2015.

2. Kepustakaan

Kepustakaan merupakan pengumpulan data yang berasal dari beberapa literatur, bacaan lain dan data arsip perusahaan yang mendukung penelitian ini. Beberapa literatur dan bacaan lain di dapat dengan membaca buku-buku, jurnal-jurnal, tulisan-tulisan dan referensi lain yang diterbitkan secara umum yang berkaitan

dengan implementasi keadilan kompensasi di perusahaan baik itu pada kompensasi *financial* maupun kompensasi *non financial*.

3.7 Metode Analisis

Data primer dan data sekunder yang telah diperoleh pada tahapan selanjutnya memasuki proses analisis. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Metode studi kasus merupakan metode yang mempelajari serta memberikan penyelesaian masalah dalam suatu kasus yang bersangkutan dengan penelitian di dalam sebuah perusahaan. Metode studi kasus dipilih peneliti karena memenuhi beberapa persyaratan, yaitu suatu metode yang dinilai dapat menggambarkan dengan jelas mengenai masalah yang dihadapi perusahaan dengan melacak urutan peristiwa hubungan antar pribadi dan menemukan fenomena kunci untuk mengembangkan analisis.

Menurut (Yin, 2012 : 1) penelitian studi kasus dapat dibedakan menjadi 3 tipe, yaitu studi kasus eksplanatoris, eksploratoris dan deskriptif. Penelitian ini menggunakan tipe studi kasus deskriptif yang dilakukan dengan mengumpulkan data, merumuskan, mengklasifikasi dan menginterpretasi sehingga diperoleh gambaran atau keterangan yang jelas mengenai masalah yang dihadapi perusahaan.

Data yang sesuai dengan tujuan penelitian kemudian memasuki tahap selanjutnya untuk di analisis dan diinterpretasi sehingga dapat diperoleh kesimpulan dan saran yang diharapkan dapat membawa perubahan positif bagi perkembangan perusahaan, bagi kepentingan instansi peneliti dan penelitian selanjutnya.

a. Analisis Data

Analisis data yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini berdasarkan pertanyaan penelitian, strategi penelitian dan landasan teori. Strategi yang dilakukan peneliti agar memperoleh informasi mengenai sejauh mana keadilan kompensasi di perusahaan dan bagaimana usaha perusahaan mewujudkan keadilan tersebut dengan merancang pertanyaan *interview* sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan investigasi peneliti terhadap keadaan di dalam perusahaan dan mengeksplorasi atau menggali lebih dalam lagi informasi yang telah peneliti dapatkan sehingga peneliti dapat menggambarkan dengan jelas fenomena sosial yang terjadi di perusahaan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Keadaan ini mengharuskan peneliti melakukan *data collection* (pengumpulan data) dari kepustakaan dan *interview*, validitas data agar terdapat kejelasan sumber perolehan informasi dan *data reduction* untuk memudahkan proses analisis dan pengambilan kesimpulan agar diperoleh sebuah alur yang jelas.

Menurut (Yin, 2012 : 118-131) terdapat tiga prinsip pengumpulan data yaitu, (a) menggunakan multi sumber data dengan mempertimbangkan rasionalitas; (b) menciptakan data dasar studi kasus dan (c) memelihara rangkaian bukti. Sumber data didapatkan dari kepustakaan terhadap landasan teori penelitian, dokumen-dokumen perusahaan dan *interview* dengan pimpinan bagian, karyawan bagian dan penghitung kompensasi dengan pertimbangan perusahaan telah membuat persiapan yang matang akan seluruh kondisi operasional perusahaan dengan memperhatikan hak dan kewajiban perusahaan

dan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pertimbangan perusahaan tersebut tidak terlepas dari pengalaman dan pengetahuan pimpinan yang secara tidak langsung berhubungan dengan teori-teori yang berkaitan.

Responden pimpinan dianggap sebagai tokoh yang mengetahui seluk beluk perusahaan sehingga opini, sikap dan emosinya menjadi perhatian penting untuk melihat fenomena sosial di dalam perusahaan diperbandingkan dengan opini, sikap dan perasaan karyawan sebagai penerima kompensasi dan penghitung kompensasi sebagai pelaksana apa yang telah ditetapkan perusahaan agar dapat melihat lebih dalam lagi yang terjadi di perusahaan. Pengumpulan data (*data collection*) mempertimbangkan data dasar yang peneliti peroleh pada kepustakaan pendahuluan dengan melihat laporan tahunan PT. Jasa Raharja (Persero) yang terdapat pada situs resmi Jasa Raharja sebagai acuan yang dirasakan karyawan dalam perusahaan.

Teknik analisis yang dipergunakan yaitu penjadohan pola, pembuatan penjelasan dan analisis deret waktu (Yin, 2012 : 140). Penjadohan pola dilakukan dengan mengkombinasikan informasi data yang diperoleh melalui kepustakaan ke dalam pola pengolahan data *interview* yang telah dirancang sedemikian rupa menjadi 9 tema kemudian diberi penjelasan dan ditelusuri waktu kejadiannya berdasarkan seluruh data yang telah terkumpul. Pertanyaan *interview* dengan 9 tema diwujudkan dalam 3 kelompok berbeda yaitu kelompok pimpinan, kelompok penghitung kompensasi dan kelompok karyawan untuk menyesuaikan dengan pemahaman yang dimiliki karyawan yang menjadi informan sesuai dengan bidang pekerjaan informan. Penyesuaian pertanyaan pada proses

interview bertujuan agar peneliti dapat memperoleh informasi sesuai dengan sudut pandang dari masing – masing informan sesuai jabatan, pertanyaan *interview* juga disesuaikan dengan tujuan penelitian. Sebagai uji reliabilitas dan validitas untuk menentukan kredibilitas penelitian studi kasus, peneliti merangkum hasil perolehan data kedalam beberapa *checklist* yang mencatat semua kejadian atau perilaku yang dianggap penting dan membuktikan dasar kesimpulan yang diperoleh peneliti disertai dengan penjelasan rinci tentang peristiwa tersebut dalam validitas data dengan meminta persepsi dari informan yang bersangkutan.

b. Interpretasi

(Neuman dalam Prayanti, 2012 : 91) mengatakan bahwa hasil intepretasi kemudian dikaitkan dengan teori yang ada sehingga intepretasi tidak bersifat bias tetapi dapat dijelaskan dengan teori tersebut. Proses intepretasi tersebut meliputi *Narrative* (menceritakan secara detail kejadian dalam *setting*), *Path dependency and contingency* (memulai dengan hasil kemudian melacak balik urutan kejadian untuk melihat jalur yang menjelaskan kejadian tersebut), dan *Analytical comparison* (mengidentifikasi berbagai karakter dan temuan kunci yang diperoleh, membandingkan persamaan dan perbedaan karakter tersebut untuk menentukan mana yang sesuai dengan temuan kunci).