BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Keadilan

Konsep mengenai keadilan telah lama dikenal dari jaman Romawi bahkan konsep keadilan sudah menjadi bahasan pagi para filsuf sejak jaman dulu , Aristoteles mengatakan bahwa keadilan adalah tindakan yang terletak diantara memberikan terlalu banyak dan sedikit yang kemudian dapat diartikan memberikan sesuatu kepada setiap orang sesuai dengan apa yang menjadi haknya. Keadilan dalam pendapat Frans Magnis Suseno adalah keadaan antarmanusia yang diperlakukan dengan sama sesuai dengan hak dan kewajibannya masing-masing, kemudian Notonegoro menyatakan bahwa keadilan adalah suatu keadaan dikatakan adil jika sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Thomas Hobbes menyatakan bahwa keadilan adalah sesuatu perbuatan dikatakan adil apabila telah didasarkan pada perjanjian yang telah disepakati. Plato berpendapat bahwa keadilan adalah diluar kemampuan manusia biasa dimana keadilan hanya dapat ada di dalam hukum dan perundang-undangan yang dibuat oleh para ahli yang khususnya memikirkan hal itu. W.J.S

Poerwadarminto mendefinisikan keadilan adalah tidak berat sebelah, sepatutnya tidak sewenang-wenang. Imam Al-Khasim mengartikan keadilan sebagai mengambil hak dari orang yang wajib memberikannya dan memberikannya kepada orang yang berhak menerimanya (http://www.artikelsiana.com/2015). Keadilan adalah kondisi kebenaran ideal secara moral mengenai sesuatu hal, baik menyangkut benda atau orang. Menurut sebagian besar teori keadilan memiliki tingkat kepentingan yang besar. John Rawls, filsuf Amerika Serikat yang dianggap salah satu filsuf politik terkemuka abad ke-20, menyatakan bahwa "Keadilan adalah kelebihan (*virtue*) pertama dari institusi sosial, sebagaimana halnya kebenaran pada sistem pemikiran (John Rawls, 1999). Para peneliti keadilan telah secara konsisten mengidentifikasi tiga tipe persepsi keadilan, yaitu: distributif, prosedural, dan interaksional (Colquitt dalam Byrne et al., 2003), dalam hal ini kita akan berfokus pada dua jenis keadilan yang jadi pokok pembahasan dalan judul penelitian ini yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural

2.1.1.1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah persepsi keadilan karyawan mengenai kebijakan yang dilakukan manajemen berkaitan erat

dengan distribusi hasil (Adams; Deutsch; Homann; Leventhal dalam Colquitt, 2001;Tyler dan Blader, 2003). Keadilan distributif dalam kutipan Gilliland, 1994 dipahami sebagai keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya (Adams, 1965; cohen, 1987), sementara itu Yamagishi (dalam Yohanes B. dan Rini Puspita W., 2005), berpendapat bahwa keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. Keadilan distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian penyaluran, penempatan, dan pertukaran. Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan (Yohanes B dan Rani Puspita W, 2005). Cropanzano et al (2007) Mendefinisikan keadilan distributif kedalam 3 dimensi yaitu sebagai berikut :

1. Keadilan yaitu menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya
2. Persamaan yaitu menyediakan kompensasi bagi setiap karyawan yang secara garis besar sama
3. Kebutuhan yaitu menyediakan benefit / keuntungan berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang.

Keadilan distributif merupakan keadilan yang menyangkut tentang perbedaan antara hasil yang diperoleh dengan hasil yang diperoleh orang lain (Schuler dan Jackson, 1997:81).

Menurut (Bass, 2003), ada beberapa prinsip dalam keadilan distributif antara lain :

(1). Batasan egalitarian, yaitu setiap orang harus diperlakukan secara adil karena sumbangsihnya terhadap kehidupan masyarakat sehingga memberikan keuntungan maupun akumulasi - akumulasi tertentu.

(2). Kontribusi, yaitu setiap orang seharusnya mendapatkan keuntungan karena sumbangsihnya terhadap tujuan yang telah sebelumnya ditetapkan oleh kelompoknya, melalui :

(a) Upaya kerja keras: orang yang bekerja keras patut untuk mendapatkan penghargaan yang lebih banyak.

(b) Hasil atau produktivitas, yaitu tingginya kuantitas maupun kualitas hasil kerja individual mempengaruhi penghargaan yang diperolehnya.

(c) Permintaan kepuasan, yaitu orang yang memperoleh penghargaan adalah orang yang telah mampu memberikan kepuasan bagi kepentingan-kepentingan publik.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Farh, 1999 (dalam Dwi Penny H. & Ahyar Y., 2008) diperoleh hasil bahwa kenaikan gaji dan peningkatan bonus yang lebih tinggi cenderung dipersepsikan dengan adanya kenaikan hasil yang lebih adil dan lebih memuaskan.. Pada penelitian yang lain Cowherd dan Levine, 1992 (dalam Endah Suciningtyas, 2004) berhasil menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan distributif yang dioperasionalkan dengan ukuran-ukuran keadilan gaji (*pay equity*) dengan kualitas produk. Mereka menemukan bahwa unit-unit bisnis dengan tingkat gaji yang lebih tinggi akan menghasilkan kualitas produk yang lebih tinggi juga. Folgerr & Konovsky, 1989 (dalam Heru Kurnianto T, 2007) mengemukakan bahwa Keadilan distributif cenderung berhubungan positif dengan *outcomes* yang berkaitan dengan evaluasi personal. Sebagai contoh, kepuasan terhadap *outcomes*

(berupa: pekerjaan tertentu, sistem penggajian, penilaian kinerja, pengembangan karir dll). Keadilan distributif berkaitan dengan hasil yang diperoleh karyawan dari organisasi.

2.1.1.1. Keadilan Prosedural

Keadilan dipahami sebagai keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi,2001), kemudian keadilan prosedural juga dipahami sebagai hasil persetujuan melalui prosedur tertentu dan mempunyai sasaran utama peraturan-peraturan, hukum-hukum, undang-undang. Prosedur ini tidak bisa lepas dari upaya legitimasi tindakan. Jika terdapat keadilan distributif yang bisa teraplikasikan secara baik maka di dalam suatu lingkungan sosial atau organisasi keadilan prosedural yang adil akan mampu menghindarkan penyalahgunaan kekuasaan atau kontrol yang semena-mena (Haryatmoko, 2002). Bass (2003) berpendapat bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan. Keadilan prosedural berkaitan dengan masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber daya-

sumber daya yang ada dalam organisasi Menurut Fatdina (2009). Penelitian mengenai keadilan prosedural ini juga dilakukan oleh Tyler dan koleganya dalam Greenberg (1990), yang menunjukkan bahwa keadilan dirasakan melalui proses atau prosedur. Temuan dari penelitian ini mempertegas bahwa keadilan tidak sekedar membandingkan input dan output tetapi dapat diidentifikasi bagaimana proses dan prosedur dalam penentuan suatu outcome. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2003), Thibaut dan Walker (1975 dalam Ramamoorthy & Flood, 2004) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan dalam organisasi yang mencakup keputusan dalam mengatur pembayaran/kompensasi, promosi status, evaluasi kinerja, dan lain sebagainya. Gilliland dalam Pareke (2004) berpendapat bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Sehingga seluruh anggota organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural ketika aturan prosedural yang ada dalam organisasi dijalankan oleh para

pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar maka individu akan menggambarkan sebagai sebuah ketidak-adilan, sehingga keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan individu yang terpengaruh agar dapat terwakili dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka, dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi. Folger & Greenberg dalam Moorman (1991) Memberikan suatu penjelasan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan pada prosedur dan implementasi aturan pembagian, lebih lanjut lagi menurut Folger dalam Van Prooijen & Van den Bos (2004) fenomena keadilan prosedural dapat ditemukan pada saat individu menilai bahwa suatu prosedur memberikan kesempatan untuk mengungkapkan pendapat mereka atau tidak. Suatu prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan dikatakan lebih adil apabila memberikan kesempatan untuk mengungkapkan pendapat mereka dibandingkan yang tidak memberikan kesempatan. Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di

dalamnya. Keadilan prosedural (Procedural Justice) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Dalam psikologi Industri dan Organisasi, kemampuan untuk menantang suatu proses atau pendapat dilabelkan dengan hak “suara” hal ini diungkapkan oleh Folger, 1997; Floger & Cropanzo, 1998 (dalam Budiarto dan Wardani, 2005:114).) keadilan procedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil Menurut Greenberg dan Baron (2003). Terdapat dua model yang mendasari pengaruh keadilan prosedural menurut Lind & Tyler (1998), yaitu:

1. The Self Interest Model, Model ini mendasarkan pada konsep egoisme yang sering menjadi dasar perilaku manusia agar ia mendapatkan keuntungan maksimum. Kecenderungan ini berlaku terus meskipun atas nama kelompok dan sistem. Oleh karena itu, keadilan prosedural menurut model ini dapat tercapai apabila setiap individu yang terlibat dalam suatu proses atau

prosedur memperoleh keuntungan meskipun tidak sepenuhnya sejalan dengan kepentingan yang diharapkan.

2. The Group Value Model, Dalam model ini Lind dan Tyler berkeyakinan bahwa prosedur yang dilandasi keinginan pribadi akan sulit mencapai keadilan. Selain itu, mereka juga berpendapat bahwa kebanyakan orang cenderung ingin dianggap berharga di dalam kelompoknya. Para individu akan menerima keadilan prosedural yang lebih tinggi ketika mereka merasa dihargai dan dihormati di dalam kelompoknya. Ada enam aturan pokok dalam keadilan prosedural yang di identifikasikan oleh Leventhal (dalam Lind & Tyler, 1988) . Bila setiap aturan ini dapat dipenuhi, suatu prosedur dapat dikatakan adil. Enam aturan yang dimaksud adalah:

(1) Konsistensi. Sebuah prosedur akan dikatakan adil apabila konsisten baik dari orang satu kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang akan memiliki hak dan diperlakukan secara sama pada prosedur yang sama.

(2) Minimalisasi bias. Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini,

baik kepentingan individu maupun pemihakan, harus dihindarkan.

(3) Informasi yang akurat. Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus didasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan lengkap.

(4) Dapat diperbaiki. Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul.

(5) Representatif. Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka.

(6) Etis, prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal

diatas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

2.1.2. Karir

Karier adalah sebuah kata dari bahasa Belanda; *carriere* adalah perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan seseorang. Ini juga bisa berarti jenjang dalam sebuah pekerjaan tertentu. Karier merupakan istilah yang didefinisikan oleh Kamus Besar Bahasa Indonesia sebagai perkembangan dan kemajuan baik pada kehidupan, pekerjaan atau jabatan seseorang. Biasanya pekerjaan yang dimaksud adalah pekerjaan yang mendapatkan imbalan berupa gaji maupun uang (https://id.wikipedia.org/wiki/Karier). Karir merupakan suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar membantu partisipasi ditempat kerja menurut Dalil S (2002 : 277). Sedangkan Glueck (1997) mendefinisikan karir individual sebagai urutan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan yang dialami seseorang selama masa kerjanya. Sehingga karir individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai kesempatan, tapi dari sudut pandang organisasi karir merupakan proses regenerasi tugas yang baru, karir digunakan untuk menjelaskan orang-orang pada masing-masing peran atau

status. Karir adalah semua jabatan (pekerjaan) yang mempunyai tanggung jawab individu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karir adalah suatu rangkaian atau pekerjaan yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu yang berkaitan dengan sikap, nilai, perilaku dan motivasi dalam individu hal ini dikemukakan oleh Ekaningrum (2002:258). Karir adalah " Urutan aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut". Perencanaan karir merupakan proses yang disengaja di mana dengan melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karir personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup memberikan sumbangan pemenuhan karir, ini merujuk pada definisi karir Simamora (2001:505). karir di definisikan sebagai rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan Gibson dkk (1995: 305). Handoko (2000) menyatakan bahwa karir adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Suatu karir terdiri dari urutan

pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku tertentu.

2.1.3. Kepuasan Kerja

Telah banyak praktisi maupun akademisi yang melakukan baik kajian maupun pembahasan mengenai kepuasan kerja diantaranya Greenberg dan baron (2003) yang mendeskripsikan kepuasaan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja diartikan pula sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2003). Sedangkan menurut Hasibuan (2005) : "Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan kinerja." Menurut Hasibuan (2005) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1) Balas jasa yang adil dan layak,
2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian,
3) Berat ringannya pekerjaan,
4) Suasana dan lingkungan pekerjaan,

5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan,

6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya,

7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kepuasan kerja dipandang sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaan, Howell dan Dipboye,1986 (dalam Ashar Munandar,2001). Robert Hopper New Hope dalam (Minto Waluyo, 2005) memberikan definisi kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja dapat pula dipahami sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan (Veccchio, 1995). Mangkunegara (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut Michell dan Larson dalam (Sinambela, 2016). kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Yang merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang bermacam-macam. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menurut

cara karyawan memandang pekerjaan mereka, hal ini Menurut Jewell dan Siegall, 1998 dalam (Muhammad Idrus, 2006). Ada dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya, yaitu; 1) bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan kerja, ketidakhadiran, dan keluar masuknya pegawai; 2) bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

1) two Factor Theory, atau teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Hezberg dalam Wibowo (2007), menjelaskan bahwa teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa satisfaction (kepuasan) dan dissatisfaction (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivator dan hygiene factors. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini

mencegah reaksi negatif, dinamakan hygiene atau maintenance factor. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivators

2) value Theory Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil akan kurang puas. Value theory memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang (Wibowo ,2007:503)

3) teori Keseimbangan (Equity Theory), dikemukakan oleh Adam dalam Sinambela (2016), komponen dalam teori ini adalah input, outcome, comparison person, equity in equity. Menurut teori ini puas tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang dilakukan antara input-outcome dengan

perbandingan onput-outcome pegawai lain. Jadi apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai terebut akan merasa puas. Sebaliknya apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan;

4) teori perbedaan (Discrepancy Theory) dikemukakan oleh Locke dalam Sinambela, (2016), membahas bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapakan pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada yang diharapkan maka akan merasa puas, sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif maupun negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukan bahwa manajer dapat mempengaruhi signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2001:226). Kepuasan kerja (Job Satisfaction) mencerminkan tingkat dimana orang menemukan kepuasan atau pemenuhan dalam pekerjaan mereka. Penelitian ekstensif pada kepuasan kerja memperlihatkan faktor-faktor personal seperti kebutuhan dan

aspirasi individual menentukan sikap ini, bersama dengan faktor-faktor kelompok dan organisasi seperti hubungan dengan rekan kerja dan pengawas, serta kondisi kerja, kebijakan kerja, dan kompensasi Rand-McNally, 1969 dalam (Moorhead-Grifin, 2013)

2.1.4. Perilaku Retaliasi (Balas Dendam)

Retaliasi merupakan sebuah istilah yang berasal dari bahasa inggris Retaliation diterjemahkan dalam bahasa Indonesia sebagai pembalasan yang kemudian dihubungkan dalam teori-teori manajemen menjadi perilaku retaliasi atau kemudian kita pahami sebagai perilaku balas dendam. Dalam penelitiannya Hollinger & Clark, 1983 dalam Skarlicky, D.P & Folger, R., 1997 yang kemudian di kemukakan kembali oleh (Heru Kurnianto T., 2008) mengungkapkan bahwa Adanya persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural akan mempengaruhi emosi karyawan. Persepsi karyawan mengenai ketidakadilan tersebut akan mendorong mereka untuk melakukan balas dendam terhadap organisasi tempat mereka bekerja Salah satu bentuk perlawanan karyawan atas ketidakadilan manajerial adalah pencurian dalam jumlah kecil, penundaan pekerjaan untuk menghambat prestasi organisasi, menyebabkan rekan kerja juga

menunda pekerjaan, terlambat datang rapat dan berkerja tidak sungguh-sungguh. Reaksi negatif yang dilakukan oleh karyawan didalam sebuah perusahan berkaitan dengan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahan berkaitan dengan kebijakan tertentu merupakan definisi retaliasi (Heru Kurnianto T., 2008). Reaksi Negatif dapat juga berupa perilaku disfungsional (dysfungsional behaviors) adalah perilaku yang mengurangi, bukannyan memberikan kontribusi, pada kinerja organisasi. Dua perilaku disfungsional yang paling umum adalah absensi dan perputaran (Moorhead-Griffin,2013).

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1. Hubungan antara Keadilan Distributif Karir dan Perilaku Retaliasi

Pada penelitian yang dilakukan oleh Skalicki dan Folger, 1997 (dalam Heru Kurnianto T., 2007) menemukan bahwa ketidakadilan dalam pendistribusian hasil-hasil organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan balas dendam (*retaliatory behavior*), seperti tindakan merusak peralatan maupun proses kerja, mengambil perlengkapan tanpa ijin dsb. Sebaliknya, apabila karyawan mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap organisasi seimbang dengan imbalan yang akan mereka

terima, maka karyawan akan cenderung memberikan reaksi-reaksi positif seperti kepuasan dan komitmen. Keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil oleh organisasi dalam hubungannya dengan individu atau input kelompok dan keadilan ini didominasi oleh teori kesamaan (Adams dalam Thornhill dan Saunders, 2003; dalam Fitri N. & Ratna Y.W., 2009), khususnya dalam hal bagaimana individu mengevaluasi dan bereaksi terhadap perlakuan yang berbeda.). Yamagishi (dalam Yohanes B. dan Rini Puspita W., 2005), berpendapat bahwa keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. Keadilan distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian penyaluran, penempatan, dan pertukaran. Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan (Yohanes B dan Rani Puspita W, 2005). Sehingga apabila tujuan distribusi ini tidak

tercapai akan menimbulkan perasaan ketidakadilan yang akan berimbas pada perilaku-perilaku negatif karyawan.

Sehingga dari uraian tersebut maka diambil hipotesis :

H1 : Keadilan distributif karir berpengaruh terhadap perilaku retaliasi

2.2.2. Hubungan antara Keadilan Prosedural Karir dan Perilaku Retaliasi

Dalam penelitian yang dilakukan sebelumnya beberapa variabel penting yang menjelaskan perilaku retaliasi disebabkan adanya keadilan prosedural yang diterima karyawan tidak seimbang (Greenberg, 1990; Skarlicky & Folger, 1997). Apabila keputusan organisasi dipersepsikan tidak adil atau tidak wajar baik dari sisi prosedurnya akan memicu emosi karyawan berupa rasa sakit hati dan kemarahan. Mereka akan bertindak melawan organisasi ketika mereka merasa telah dimanfaatkan dan dieksploitasi oleh organisasi (Skarlicky & Folger, 1997; dalam Heru Kurnianto T., 2008). Perilaku retaliasi dapat di artikan sebagai reaksi reaksi negatif yang dilakukan karyawan berkaitan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan tertentu (Heru Kurnianto T., 2008). Ketidakadilan yang terjadi menyebabkan perasaan tidak

menyenangkan serta menimbulkan ketegangan di tempat kerja. Jika karyawan mengalami ketidakadilan, maka karyawan mengalami rekasi emosional (seperti marah) sebagai hasilnya.

Interaksi antara keadilan ditributif dan keadilan prosedural berperan signifikan dalam menjelaskan perilaku retaliasi di dalam organisasi, diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Tri Susanto (2012) dan Tjahjono, H.K., (2008), dari referensi-referensi diatas sehingga diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Keadilan prosedural karir berpengaruh terhadap perilaku retaliasi

2.2.3. Hubungan antara Keadilan Distributif Karir dan Kepuasan kerja

Keadilan distributif mengarah pada persepsi karyawan mengenai keadilan atas upah yang diperoleh dari perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang lainnya (Kadaruddin dkk., 2012). Penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (outcome) yang diterima karyawan dari organisasi merupakan penjabaran mengenai keadilan distributif oleh (Greenberg, 1990; Niehoff and Moorman, 1993 dalam Alotaibi, 2001). Gilliland, 1993 dalam (Fahrudin Js Pareke. et al. 2003) menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil

organisasional dengan memperhatikan beberapa aturan distribusi, yang paling sering digunakan adalah hak menurut kewajaran atau keadilan. Dalam teori kewajaran (*Equity Theory*) dikatakan bahwa manusia dalam hubungan-hubungan sosial harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (Adam, dalam Cowherd dan Levine, 1992; Fahrudin Js Pareke. et al. 2003). Penelitian lain yang menghasilkan signifikansi pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja adalah yang dilakukan oleh Nadiri dan Tanova , 2010 , McAuliffe et al., 2009, Zainalipour et al., 2010, Dundar dan Tabancali, 2012 (dalam Sentot Kristanto, 2013). Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan sikap-sikap di tempat kerja termasuk kepuasan kerja (Cropanzano et. al. 2000). Penelitian yang dilakukan oleh McFarlin dan Sweeney (1992), menemukan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh ter-hadap kepuasan kerja. Dalam penelitian yang lain didapatkan hasil yang berbeda terhadap pengaruh keadilan distribusional terhadap kepuasan kerja yaitu pada penelitan yang dilakukan oleh Lambert et al., 2007 (dalam Sentot Kristanto, 2013) yang menyatakan bahwa keadilan distributif tidak signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang muncul dalam penelitian ini adalah :

H3 : Keadilan distributif karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.2.4. Hubungan antara Keadilan Prosedural Karir dan Kepuasan Kerja

Menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pem-buatan keputusan secara adil dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organi-sasi melaksanakan prosedur secara adil. Se-dangkan definisi keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan (Thibaut dan Walker 1978).

Pada sejumlah penelitian yang terdahulu menunjukkan bahwa perhatian karyawan terhadap keadilan tidak sekedar membandingkan input dan output seperti dalam keadilan distributif. Dalam banyak penelitian para karyawan merasa penting mengetahui mekanisme dan prosedur keadilan tersebut atau keadilan prosedural (Colquitt, 2001 ; Palupi, 2013). Dalam

penelitian yang dilakukan Lee (1999) bahwa keadilan prosedural mempengaruhi kepuasan kerja bawahan. Selain itu hubungan antar pribadi juga memiliki dampak pada sikap dan perilaku karyawan dalam tatanan organisasi. Berdasarkan argumentasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Folger dan Konovsky (1989) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari beberapa penelitian diatas maka dengan ini peneliti mengambil hipotesis :

H4 : Keadilan prosedural karir berpengaruh terhadap kepuasan Kerja

2.2.5. Hubungan antar Kepuasan Kerja dan Perilaku Retaliasi

Kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Yang merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang bermacam-macam. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menurut cara karyawan memandang pekerjaan mereka, hal ini Menurut Jewell dan Siegall, 1998 (dalam Muhammad Idrus, 2006). Siagian, 1996 dalam (M.Zainur, 2010) menyatakan terdapat korelasi kuat antara

kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya, sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasan kerjanya akan tinggi tingkat kemangkirannya. Ada dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya, yaitu; 1) bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan kerja, ketidakhadiran, dan keluar masuknya pegawai; 2) bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Nitisemito, 1992 dalam (Noviana Kurniasari, 2012) berpendapat bahwa rasa ketidakpuasan kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan akan menimbulkan penurunan semangat dan gairah kerja.

Beberapa penelitian tentang keadilan organisasional secara konsisten menghasilkan temuan keterkaitan antara keadilan keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional dengan sikap dan perilaku kerja, dan keadilan organisasional ini menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu dimensi perilaku yang dipengaruhi keadilan organisasional. Semakin rendah kepuasan

kerja karyawan maka akan memicu sikap perilaku retaliasi, hal ini diungkapkan dalam penelitian Folger dan Konovsky, 1989; Moorman, 1991 (dalam Kadaruddin *et al*., 2012) Maka untuk penelitian ini diajukan hipotesis ke lima sebagai berikut :

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku retaliasi

2.2.6 Hubungan antara Keadilan Distributif Karir dan Perilaku Retaliasi dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Keadilan distributif di definisikan sebagai keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya (Adams, 1965; cohen, 1987 dikutip oleh Gilliland, 1994). Folgerr & Konovsky, 1989 (dalam Heru Kurnianto T, 2007) mengemukakan bahwa Keadilan distributif cenderung berhubungan positif dengan *outcomes* yang berkaitan dengan evaluasi personal. Sebagai contoh, kepuasan terhadap *outcomes* (berupa: pekerjaan tertentu, sistem penggajian, penilaian kinerja, pengembangan karir dll). Asumsi yang paling dasar adalah apabila karyawan tidak mendapatkan perlakuan yang adil maka akan menimbulkan ketidakpuasan dalam pekerjaan. Keadilan distributif berkaitan dengan hasil yang diperoleh

karyawan dari organisasi. Beberapa peneliti, Gilland, 1994; Konovsky dan Cropanzano, 1991; Cropanzano, Prehar dan Chen,2000, (dalam Kadaruddin, 2012) telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku kerja dan pencapaian kinerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, kaitannya dengan perilaku retaliasi, Skarlicky dan Folger, 1997 (dalam Tri Susanto, 2012) mengemukakan bahwa tindak-tindakan balas dendam (retaliatory) yang dilakukan oleh karyawan dikarena adanya ketidakadilan dalam pendistribusian hasil-hasil organisasi, seperti tindakan merusak peralatan kerja, mengambil perlengkapan kerja tanpa izin dan sebagainya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh rafika nuri 2013 tentang analisis Pengaruh Kedilan Distributif karir dan Analisi Pengaruh Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retaliasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja menjadi mediasi dalam hubungan antara keadilan distributif karir dengan perilaku retaliasi.

Sehingga dengan ini diajukan hipotesis ke enam sebagai berikut:

H6 : Kepuasan kerja menjadi mediasi dalam hubungan pengaruh keadilan distributif karir terhadap perilaku retaliasi.

2.2.7. Hubungan antara Keadilan Prosedural dan Perilaku Retaliasi dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Beberapa variabel penting yang menjelaskan perilaku retaliasi disebabkan adanya keadilan prosedural yang diterima karyawan tidak seimbang hal ini dijelaskan dalam penelitian yng dilakukan oleh Skarlicky dan Folger, 1997 (dalam Heru Kurnianto T., 2008.). Bass (2003) berpendapat bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan. Keadilan prosedural berkaitan dengan masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber daya-sumber daya yang ada dalam organisasi Menurut Fatdina (2009). Dalam teori keadilan (*equity theory*) para individu membandingkan input dan hasil antara mereka dengan yang lainnya dan kemudian merespons untuk mengurangi ketidakadilan yang terjadi dikemukakan oleh Luthans, 1996, (dalam Wiyono, 2009). Lind dan Tyler, 1998 (dalam Hendra W., 2005 pada penelitiannya

menyimpulkan bahwa keadilan prosedural dapat mendukung terciptanya kepuasan yang tinggi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rafika Nuri (2013) tentang analisis Pengaruh Kedilan Distributif karir dan Analisis Pengaruh Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retaliasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja menjadi mediasi dalam hubungan antara keadilan prosedural karir dengan perilaku retaliasi.

Dari pemaparan diatas penulis mengambil hipotesis :

H7 : Kepuasan kerja menjadi mediasi dalam hubungan pengaruh keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi

Tabel 2.1**2.3. Penelitian Terdahulu**

No	**Peneliti**	**Judul Penelitian**	**Metode Analisis**	**Hasil Penelitian**
1	Hardik Musanasdi 2015	Analisis Pengaruh Keadilan Distributif karir dan Keadilan Prosedural Karir terhadap Perilaku Retaliasi Dengan Kepuasan Karir Sebagai Pemediasi Studi Kasus Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta.	Metode Survei dengan 135 kuesioner yang dibagi kpd karyawan di 11 kantor cabang BRI di Sleman selanjutnya data yang didapat diolah dengan menggunakan software *Structure Equation Modelling* (SEM) Amos 21	Keadilan distributif karir berpengaruh terhadap kepuasan karir, Keadilan distributif karir tidak bepengaruh terhadap perilaku retaliasi, Keadilan prosedural karir berpengaruh terhadap kepuasan karir, Keadilan Prosedural karir bepengaruh terhadap perilaku retaliasi, Kepuasan karir berpengaruh terhadap perilaku retaliasi, kepuasan karir dapat menjadi pemediasi hubungan antara keadilan distributif karir terhadap perilaku retaliasi, Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan karir dapat menjadi pemediasi

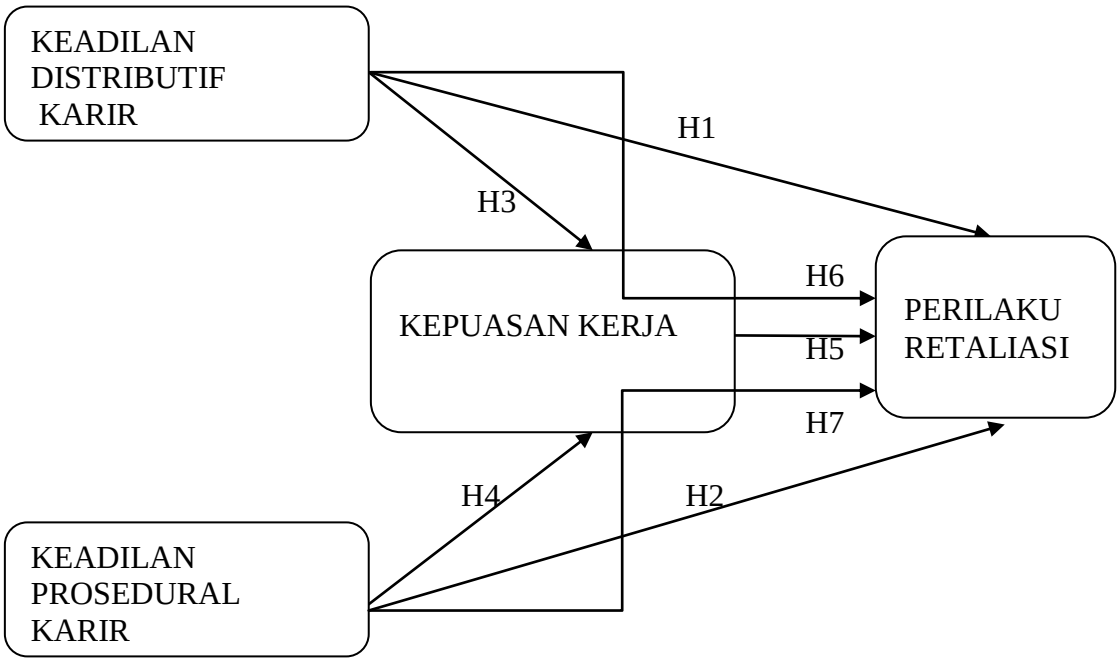
				hubungan antara keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi.
2	Rafika Nuri 2013	Analisa Pengaruh Keadilan Distributif karir dan Keadilan Prosedural Karir terhadap Perilaku Retaliasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	metode sensus dengan 200 kuesioner yang dibagi ke karyawan DIY yang memiliki profesi yang berbeda-beda, selanjutnya data yang didapat diolah dengan menggunakan software *Structure Equation Modelling* (SEM) Amos 21	keadilan distributif karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja, keadilan distributif karir tidak berpengaruh terhadap perilaku retaliasi, keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja, keadilan prosedural karir tidak berpengaruh terhadap perilaku retaliasi, kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku retaliasi, kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan distributif karir terhadap perilaku retaliasi, dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan distibutif karir terhadap perilaku retaliasi.

3	Puspa Galih Yuasmara (2013)	Analisa Pengaruh Keadilan Distriutif karir dan Keadilan Prosedural Karir terhadap Perilaku Retaliasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	metode sensus dengan 200 kuesioner yang dibagi ke karyawan DIY yang memiliki profesi yang berbeda-beda, selanjutnya data yang didapat diolah dengan menggunakan software	Keadilan distributif karir berpengaruh terhadap kepuasan karir, keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan karir, keadilan distributif karir tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif, keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif, kepuasan karir berpengaruh terhadap komitmen afektif, kepuasan karir memediasi hubungan antara keadilan

			Structure Equation Modelling (SEM) Amos 21	distributif dengan komitmen afektif, dan kepuasan karir memediasi hubungan antara keadilan prosedural karir dengan komitmen afektif.
4	Tri Susanto (2012)	Faktor-faktor Keadilan Prosedural Mempengaruhi Perilaku Retaliasi di Tempat Kerja	metode survei pada karyawan PT.XYZ Cabang Sunter dengan jumlah 70 karyawan sebagai responden dan yang digunakan 50 responden serta diolah menggunakan SPSS 17.0.	Perilaku retaliasi didalam organisasi merupaka fenomena penting dalam kajian organisasi dan persepsi keadilan prosedural penting dipertimbangkan dalam menjelaskan perilaku retaliasi yang terjadi dalam organisasi.

5	Heru Kurnianto Tjahjono (2006)	Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Perilaku Retaliasi di Tempat Kerja	metode survai pada karyawan sebuah perusahaan ekspor dengan status penanaman modal asing (PMA) sebanyak 250 karyawan tetap sebagai koresponden dan kuesioner yang kembali 148 buah sehingga respon rate sebesar 59,2%.	Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku retaliasi, Keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku retaliasi, dan Interaksi antara keadilan distirbutif dan prosedural berpengaruh signifikan terhadap perilaku retaliasi

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1. kerangka penilitian