

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai merupakan tingkat kemampuan dan tingkat keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mangkuprawira (2007) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah sebagai fungsi interaksi antara kemampuan dan motivasi yaitu prestasi kerja (Robbins, 2008). Kinerja atau prestasi kerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain prestasi kerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Kemudian untuk menilai baik tidaknya atau tinggi rendahnya kinerja pegawai, dapat dilihat dari teori kinerja pegawai menurut Mangkuprawira (2007) terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja yaitu :

- a. Kualitas kerja yang meliputi ketetapan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan.
- b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin serta output non rutin (*extra*)
- c. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.

- d. Sikap yang meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama.

Menurut Muchlas (2005) hal atau faktor-faktor kinerja :

- a. Efisiensi dan efektivitas, efisiensi adalah jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam pencapaian tujuan, sedangkan efektivitas dari suatu kelompok adalah apabila tujuan dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan;
- b. Tanggung jawab adalah bagian yang tak terpisahkan atau sebagian atribut dari kepemilikan wewenang tersebut;
- c. Inisiatif yang berkaitan dengan daya pikir seseorang dan kreatifitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Prawirosentono (2008), faktor-faktor kinerja atau aspek-aspek kinerja adalah:

- a. Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas dari suatu kelompok adalah apabila tujuan dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, sedangkan efisiensi adalah berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam pencapaian tujuan.

- b. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang tersebut.

- c. Disiplin

Disiplin secara umum adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

Sedangkan disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana bekerja.

d. Inisiatif

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

Kinerja dijabarkan dalam indikator sebagai berikut (Prawirosentono, 2008):

1. Dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan
2. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti
3. Memiliki pengetahuan
4. Memiliki kemampuan bekerjasama
5. Memiliki tanggung jawab
6. Memiliki sikap kerja
7. Memiliki inisiatif
8. Memiliki ketrampilan
9. Memiliki kreatifitas.

### **2.1.2. Penilaian Kinerja**

Suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah, akan selalu berupaya agar para anggota atau karyawan yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Hal itu dapat meningkatkan kinerjanya yang diwujudkan dalam bentuk kinerja karyawan setinggi mungkin untuk mewujudkan tujuan dari organisasi. Untuk itu sumberdaya manusia yang trampil, profesional, dan bekerja tinggi adalah dambaan semua organisasi. Simamora (2006), mengemukakan bahwa penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi.

Handoko (2008), menyebutkan ada dua teori utama untuk mengukur kinerja seseorang adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan benar, sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang karyawan yang efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau cara yang tepat untuk pencapaian tujuan.

### **2.1.3. Aspek-aspek Kinerja**

Menurut Simamora (2006) meskipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem karyawan tersebut. Tujuan-tujuan khusus itu dapat digolongkan menjadi dua bagian besar, yaitu evaluasi dan pengembangan. Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisahkan, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode-metode dan peran atasan dan bawahan.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karir karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara illegal, tidak melanggar hukum sesuai moral dan etika (Prawirosentono, 2008).

Aspek-aspek dalam penilaian prestasi kerja karyawan adalah (Beach dalam Robbins, 2008) :

- a. Faktor kualitas kerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan.
- b. Faktor kuantitas kerja, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja.
- c. Faktor pengetahuan, memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- d. Faktor keadaan, kemampuan dalam menjalankan peraturan, inisiatif disiplin.
- e. Faktor kehadiran.
- f. Faktor kerjasama.

#### **2.1.4. Keadilan Distributif**

Keadilan distributif adalah keadilan berkaitan dengan alokasi *outcome* atau hasil yang diperoleh karyawan, seperti kepuasan, komitmen dan kinerja (Masterson *et al.*, 2000). Tjahjono (2014) menambahkan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Karyawan termotivasi untuk memperoleh kesejahteraan jangka panjang, sehingga distribusi yang adil menjadi sangat penting bagi karyawan. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Clayton dan Opatow (2003). Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi (Greenberg dalam Kadaruddin, dkk., 2007). Keadilan distributif adalah 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 dalam Irawan, 2015).

Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui. Menurut Yamagishi (Yohanes & Rini, 2005), 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. Keadilan distributif organisasi dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada organisasi yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai. Selain *reward* yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik.

Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap organisasi sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasi, atau memilih tempat kerja yang lebih

menjanjikan (Robbins, 2008). Kebanyakan pengaturan dalam organisasi berupa kesepakatan maupun kontrak yang tertulis maupun tidak tertulis tentang pertukaran hubungan antara atasan (*employer*) dengan pekerja (*employee*). *Distributive justice* (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota organisasi. Karyawan menginvestasikan sesuatu ke dalam organisasi (misalnya; usaha, keahlian dan kesetiaan) dan organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas investasi tersebut. Cara lain untuk menyatakan hal ini adalah bahwa organisasi mendistribusikan penghargaan kepada para karyawannya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan.

Para karyawan membentuk opini yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak. Perhatian mengenai keadilan distributif dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota organisasi. Ada banyak perbedaan definisi “adil” dalam distribusi pemberian penghargaan. Salah satu definisi tersebut didasarkan atas keadilan. Karyawan yang bekerja keras atau produktif akan pantas apabila mendapatkan penghargaan terbesar. Hal ini dinamakan *merit or equity norm*.

Definisi lain didasarkan atas dugaan persamaan (*equality*) yaitu setiap anggota akan mendapatkan bagian yang sama dari penghargaan, tanpa memandang usahanya. Definisi terakhir, keadilan dapat diperoleh berdasarkan atas *equity norm* yaitu menerima penghargaan sesuai dengan proporsi terhadap kebutuhan (*needs*) mereka (Gilliland, 1994). Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa definisi adil dalam distribusi yang dimaksudkan di sini adalah didasarkan pada keadilan, baik pada *merit*, *equality*, maupun *equity norm*. Keadilan

distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (outcome) yang diterima karyawan dari organisasi (Greenberg dalam Hasmarini, 2008). Menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan distributif adalah persepsi seseorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber diantara para karyawan. Atau dengan kata lain yaitu persepsi keadilan atas bagaimana imbalan didistribusikan diantara para karyawan. Kreitner dan Fulgate (2013) mendefinisikan keadilan distributif adalah suatu keadilan sumberdaya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan. Keadilan distributif adalah 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 dalam Ramamoorthy and Flood, 2004). Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui.

Menurut Yamagishi (Budiarto & Wardani, 2005), 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 (Budiarto & Wardani, 2005). Keadilan distributif organisasi dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada organisasi yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai.

Selain *reward* yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap organisasi sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasi, atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan. Kebanyakan pengaturan dalam organisasi berupa kesepakatan maupun kontrak yang tertulis maupun tidak tertulis tentang pertukaran hubungan antara atasan (*employer*) dengan pekerja (*employee*). *Distributive justice* (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota organisasi. Karyawan menginvestasikan sesuatu kedalam organisasi (misalnya: usaha, keahlian dan kesetiaan) dan organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas investasi tersebut.

Cara lain untuk menyatakan hal ini adalah bahwa organisasi mendistribusikan penghargaan kepada para karyawannya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan. Para karyawan membentuk opini yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak. Perhatian mengenai keadilan distributif dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota organisasi (Budiarto & Wardani, 2005). Ada

banyak perbedaan definisi “adil” dalam distribusi pemberian penghargaan. Salah satu definisi tersebut didasarkan atas keadilan. Karyawan yang bekerja keras atau produktif akan pantas apabila mendapatkan penghargaan terbesar. Hal ini dinamakan *merit or equity norm*. Definisi lain didasarkan atas dugaan persamaan (*equality*) yaitu setiap anggota akan mendapatkan bagian yang sama dari penghargaan, tanpa memandang usahanya. Definisi terakhir, keadilan dapat diperoleh berdasarkan atas *equity norm* yaitu menerima penghargaan sesuai dengan proporsi terhadap kebutuhan (*needs*) mereka (Gilliland dalam Budiarto & Wardani, 2005). Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa definisi adil dalam distribusi yang dimaksudkan di sini adalah didasarkan pada keadilan, baik pada *merit, equality*, maupun *equity norm*.

#### **2.1.5. Indikator Keadilan Distributif**

Indikator keadilan distributif menurut Niehoff dan Moorman (1993) :

##### **a. Jadwal kerja**

Jadwal kerja merupakan waktu bekerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan tertulis dalam aturan perusahaan. Jadwal kerja meliputi berapa lama karyawan bekerja, waktu mulai dan selesai dalam pekerjaan dan waktu untuk istirahat.

##### **b. Tingkat gaji**

Gaji yaitu suatu balas jasa yang diterima oleh karyawan dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah karyawan lakukan. Tingkat gaji yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan.

#### c. Beban Kerja

Beban kerja merupakan bobot pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Karyawan dapat menilai sendiri beban pekerjaannya yang dihadapi saat ini berat atau ringan.

#### d. Penghargaan yang didapatkan

Pemberian prestasi pada karyawan penting dalam sebuah perusahaan, karena dapat meningkatkan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Pemberian penghargaan pada karyawan harus sesuai dengan prestasi yang karyawan capai.

#### e. Tanggung Jawab Pekerjaan

Setiap karyawan mempunyai tanggung jawab pekerjaan masing - masing, tanggung jawab pekerjaan hendaknya diberikan sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja. Dalam penelitian ini, indikator keadilan distributif yang dipakai yaitu: jadwal kerja, beban kerja, penghargaan yang didapatkan, dan tanggung jawab pekerjaan.

Sedangkan menurut Cropanzano *et al.*, (2007) menyebutkan bahwa keadilan distributif terdiri dari 3 (tiga) terdiri sebagai berikut :

- a. Keadilan. Menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya.
- b. Persamaan. Menyediakan kompensasi bagi setiap karyawan yang secara garis besar sama.
- c. Kebutuhan. Menyediakan benefit berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang.

### **2.1.6. Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural menjelaskan bahwa orang tidak hanya melakukan evaluasi hasil, namun juga melakukan evaluasi prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. (Tyler & Blader, 2003). Tjahjono (2008) menegaskan bahwa keadilan prosedural merupakan mekanisme yang adil untuk memperoleh kesejahteraan yang diharapkan. Hal tersebut dijelaskan Thibaut dan Walker (1988) berbasis pada kepentingan pribadi dan Lind dan Tyler (Atmojo, & Heru, 2016) berbasis pada nilai-nilai kelompok. Keadilan prosedural berhubungan pada keadilan prosedural yang digunakan untuk menentukan hasil-hasil yang terdistribusi yaitu seperti beban kerja, penghasilan dan yang lain (Leventhal, 1980). Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan untuk mengevaluasi kinerja mereka. Mengkomunikasikan umpan balik kinerja dan menentukan apakah penghargaan yang mereka terima seperti promosi atau kenaikan jabatan dan peningkatan gaji (McFarlin & Sweeny dalam Atmojo, & Heru, 2016).

Keadilan prosedural yang bernilai tinggi atau rendah akan terjadi saat pihak bawahan merasakan bahwa prosedur dalam perusahaan dan proses yang terjadi dalam perusahaan adalah adil atau tidak adil. Menurut Lind dan Tyler (Atmojo, & Heru, 2016), Keadilan prosedural berhubungan dengan apakah pihak pegawai mempercayai bahwa prosedur dalam perusahaan dan hasil akhirnya adalah adil. Lind dan Tyler (Atmojo, & Heru, 2016) menjelaskan bahwa keadilan prosedural dimulai dengan hipotesis yang menyatakan adanya kelompok reaksi psikologis atas suatu kepatuhan atau pelanggaran terhadap norma yang menjelaskan pola perlakuan tertentu atau dalam pola lokasi tertentu. Reaksi semacam ini sudah

dikenal lama akan mendayagunakan pengaruhnya yang kuat terhadap kognisi individu dan perilakunya. Norma yang membentuk suatu dasar dari respon keadilan dapat dibagi menjadi dua kategori; salah satu kategori berhubungan dengan hasil akhir sosial (keadilan distributif) dan kategori satunya berhubungan dengan proses sosial (keadilan prosedural), yaitu perilaku yang tepat dan perlakuan terhadap individu. Dalam hasil studinya mengenai keadilan prosedural, Thibaut dan Walker (Atmojo, & Heru, 2016) membantah bahwa prosedur yang berbeda akan dipandang secara berbeda pula oleh individu yang berbeda dibawah kondisi lingkungan yang berbeda pula. Sehingga mereka menjelaskan bahwa prosedur yang berbeda dibutuhkan untuk menempatkan berbagai jenis permasalahan yang berbeda yang berpotensi muncul.

Karena studi ini berdasarkan pada sistem keadilan hukum untuk meredakan suatu permasalahan atau pertikaian hukum, mereka menganggap dan mempertimbangkan lingkungan individu menjadi nilai penting. Menurut mereka, untuk mengatasi suatu pertikaian atau permasalahan akan kepentingan pribadi dan distribusi hasil akhir, maka prosedur bernilai tinggi dalam pengendalian proses atas sebuah konflik sebaiknya digunakan. Karena prosedur ini meskipun mengalami bias dalam pengumpulan informasi, namun menjamin dan memastikan pertimbangan disertakannya lingkungan individu yang diperlukan untuk memaksimalkan suatu keadilan. Karenanya, keberadaan pengendalian konflik (yang berlawanan dengan pihak ketiga) memiliki proses untuk membantu mencapai sebuah keputusan (pengendalian proses) dianggap berguna dalam menilai suatu keadilan. Dengan kata lain, keadilan prosedural dipengaruhi oleh keberadaan konflik yang dibiarkan terjadi untuk memberikan solusi atau pemecahan terhadap suatu konflik legal atau konflik hukum. Selain pengendalian

terhadap proses seperti diidentifikasi oleh Thibaut dan Walker, untuk menilai suatu keadilan prosedural, maka Leventhal (1980) mengidentifikasi empat kriteria lebih lanjut yang dapat mempengaruhi persepsi akan sebuah keadilan. Kriteria tersebut adalah:

- a. Konsistensi atau kesesuaian, yang artinya adalah prosedur yang ada harus diterapkan secara konsisten antar individu dan terjadi sepanjang waktu;
- b. Penekanan terhadap bias, yang artinya adalah pengambil keputusan tidak boleh memiliki kepentingan pribadi;
- c. Akurasi informasi yang menjadi dasar suatu keputusan;
- d. Kesepakatan terhadap standar etika personal dan moralitas.

Empat kriteria tambahan ini, menjadi dasar sebuah keadilan prosedural, menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses tunggal tidak akan mencukupi untuk meyakinkan persepsi pihak bawahan akan keadilan sebuah prosedur dalam perusahaan. Misalkan, pihak bawahan yang diijinkan untuk berpartisipasi dalam permasalahan perusahaan akan diterapkan secara tidak konsisten atau perusahaan kekurangan alat untuk mengumpulkan informasi yang akurat atau tidak memiliki spesifikasi untuk mengoreksi keputusan yang salah. Studi dari Leventhal (1980) diakui untuk menjabarkan riset mengenai keadilan prosedural dengan latar belakang hukum menuju latar belakang organisasional. Hal ini akan membuka riset tentang keadilan prosedural terhadap pengaruh dari beragam faktor yang terjadi dengan latar belakang organisasional. Misalnya, riset lanjutan yang dipengaruhi oleh faktor tingkat konsistensi dalam aplikasi atau penerapan sebuah prosedur (Greenberg dalam Kadaruddin, dkk., 2007).

Leung dan Lind (1986) menyatakan bahwa budaya bangsa dari pegawai dapat mempengaruhi persepsi pegawai tersebut akan keadilan prosedural dalam

perusahaan. Karena riset dengan latar belakang legal memiliki efek terhadap pemberian pendapat (dalam bentuk partisipasi), sehingga Lind dan Tyler (Atmojo, & Heru, 2016) menyimpulkan bahwa hal ini bukanlah studi lanjutan dari Leventhal dengan latar belakang organisasional, karena sebagian besar variasi atau keragaman individu tentang persepsi dan penilaian mereka tentang sebuah bentuk keadilan disebabkan adanya dua faktor: yaitu pendapat mereka dan hasil akhir tentang prosedur yang memberikan kontribusi untuk menilai suatu keadilan.

Keadilan prosedural ialah 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” (Folger dalam Budiarto & Wardani, 2005). Konsep hak berarti bahwa individu-individu memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi suatu proses atau pendapat. Quinones (2002) mengusulkan bahwa meskipun suara memiliki banyak perbedaan aspek-aspek, yang paling penting darinya adalah sudut pandang bahwa pekerja benar-benar memiliki kesempatan untuk menggambarkan rasa keberatannya. Oleh karena itu, organisasi dapat memiliki banyak saluran potensial yang tersedia untuk mengajukan keberatan-keberatan mengenai kebijakan atau peristiwa, hal ini dapat terjadi kecuali pegawai mengetahui apakah saluran-saluran ini ada dan bagaimana menggunakannya, dan mempercayai bahwa keberatan mereka tersebut benar benar akan dipertimbangkan, saluran ini telah digunakan dalam menghasilkan perasaan-perasaan rasa adil dan keadilan.

Dari pengertian tentang keadilan prosedural di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi terutama dalam proses dan prosedur dari peraturan yang diberlakukan, dimana perspektif komponen-komponen keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar.

Schumunke, Ambrose, dan Cropanzo (2000) menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi dengan tingkat sentralisasi yang tinggi lebih memungkinkan untuk dilihat secara prosedural yang tidak adil daripada perusahaan atau organisasi yang disentralisasikan. Bass (2003) menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan atau pegawai tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan. Ada dua model yang menjelaskan keadilan prosedural, yaitu *self-interest model* dan *group-value model*.

#### a. *Self-Interest Model*

Model ini berdasarkan prinsip egosentris yang dialami oleh karyawan, terkait dengan situasi yang dihasilkan dengan keinginan untuk mengontrol maupun mempengaruhi prosedur yang diberlakukan dalam organisasi kerjanya. Tujuan tindakan tersebut ialah memaksimalkan hasil-hasil yang diinginkan sehingga kepentingan-kepentingan pribadi terpenuhi. Dalam model ini, terdapat istilah kontrol terhadap keputusan. Kontrol terhadap keputusan mengacu pada derajat kemampuan karyawan untuk mengontrol keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi. Karyawan berkeinginan untuk mendapatkan hasil-hasil yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya sehingga ia merasa perlu untuk mengontrol keputusan yang dibuat oleh organisasi tempatnya bekerja. Persepsi



diperlakukan secara adil tercipta ketika karyawan dilibatkan secara aktif dalam proses maupun aktivitas pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan ini berkaitan dengan berbagai macam kebijakan perusahaan, misalnya sistem penggajian, sistem penimbangan karya, maupun pengembangan organisasi. Pelibatan karyawan secara aktif dapat menimbulkan dampak-dampak misalnya tercapainya tujuan organisasi, menghindari ketidakpuasan di tempat kerja, meredakan konflik peran, maupun ambiguitas peran (Bass, 2003).

b. *Group-Value Model*

Model ini berpangkal pada perasaan ketidaknyamanan dengan kelompok kerja karena kepentingan-kepentingan pribadi seorang karyawan merasa terancam. Karyawan ini menyadari bahwa kemelekatan antar kelompok perludipertahankan untuk melindungi konflik. Model seperti ini diperlukan ketika pengambilan keputusan ingin diterima oleh kelompok karena memikirkan kebutuhan kelompok dibandingkan pribadi maupun golongan (Bass, 2003).

Leventhal (Budiarto & Wardani, 2005) mengidentifikasi enam aturan pokok dalam keadilan prosedural. Bila setiap aturan ini dapat dipenuhi, suatu prosedur dapat dikatakan adil. Enam aturan yang dimaksud adalah:

a. Konsistensi.

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

b. 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.

c. Informasi yang akurat.

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

d. 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.

e. 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.

f. 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.

### **2.1.7. Komponen-komponen Keadilan Prosedural**

Leventhal (Budiarto & Wardani, 2005) juga menyatakan perlunya komponen untuk menegakkan dan menjaga keadilan prosedural. Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Ada agen yang berfungsi mengumpulkan informasi dan membuat keputusan. Agen ini adalah pihak-pihak yang terlibat dalam suatu prosedur sehingga klaim-klaim yang berkaitan dengannya jelas arahnya.
- b. Ada aturan yang jelas dan kriteria yang baku. Hal ini dimaksudkan sebagai standar dalam melakukan evaluasi.
- c. Ada tindakan nyata untuk mengumpulkan dan menayangkan informasi. Tanpa aktivitas ini maka penilaian keadilan akan sulit dilakukan.
- d. Ada struktur dan hierarki keputusan. Dengan prosedur yang sama akan ditelorkan beberapa hasil dan keputusan. Kedudukan hasil dan keputusan ini harus diatur posisinya sehingga secara sistematis peran masing-masing menjadi jelas. Keputusan yang posisinya lebih tinggi tidak bisa dibatalkan oleh keputusan yang posisinya lebih rendah.
- e. Keputusan yang dibuat selalu disampaikan secara terbuka kepada semua pihak yang bersangkutan. Hal ini merupakan upaya untuk menjaga netralitas dan minimalisasi bias.
- f. Prosedur selalu dijaga agar tetap standar melalui pengawasan dan pemberian sanksi bila ada penyimpangan. Ada mekanisme untuk mengubah prosedur bila prosedur yang diterapkan ternyata tidak bisa berjalan sesuai dengan ketentuan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural menurut Leventhal (Lind & Tyler, 1988) dapat diukur dengan sejauhmana prosedur formal

yang diterapkan dalam pengambilan keputusan baik oleh atasan langsung ataupun oleh organisasi memenuhi prinsip keadilan prosedural yang meliputi: konsistensi, tidak bias, akurat, dapat diperbaiki, representatif, memperhatikan kepantasan atau etika.

Niehoff dan Moorman (1993) menjelaskan indikator keadilan prosedural yang meliputi *fair formal procedure* yang merujuk pada ada atau tidak adanya kesesuaian prosedur yang diyakini menjadi pokok pendistribusian penghargaan yang mempengaruhi persepsi keadilan dan *interactional justice* yang merujuk pada keadilan dari perlakuan atau *treatment* yang diterima karyawan dalam kaitannya secara prosedur.

Indikator keadilan prosedural menurut Niehoff dan Moorman (1993):

a. *Fair formal procedure* (prosedur formal yang adil)

Prosedur formal yang adil merupakan peraturan yang dibuat oleh karyawan untuk dipatuhi dan dijalankan dengan baik. Prosedur yang adil yaitu peraturan yang dibuat dengan melibatkan karyawan di dalamnya, karyawan ikut serta dalam pengambilan keputusan pembuatan aturan atau prosedur.

b. *Interactional justice* (keadilan interaksional)

Keadilan interaksional mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik. Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal.

Sedangkan menurut Cropanzano *et al.*, (2007) menyebutkan bahwa keadilan prosedural terdiri dari 6 (enam) indikator sebagai berikut :

- a. Konsistensi. Semua karyawan diperlakukan sama.
- b. Kurangnya bias. Tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan atau diperlakukan tidak sama.
- c. Keakuratan. Keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat.
- d. Pertimbangan wakil karyawan. Pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan.
- e. Koreksi. Mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan.
- f. Etika. Norma pedoman profesional tidak dilanggar.

### **2.1.8. *Employee Engagement***

#### **a. Pengertian *Employee Engagement***

*Employee engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009). David Guest, percaya hal ini sangat membantu untuk melihat *employee engagement* sebagai cara kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka, termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan pada saat yang sama agar mampu meningkatkan rasa kesejahteraan diri.

Organisasi yang *engaged* memiliki kekuatan dan nilai otentik, dengan bukti yang jelas dari kepercayaan dan keadilan yang didasarkan pada saling menghormati, di mana keduanya memiliki janji dan komitmen antara *employer* dan *employee* yang dipahami dan terpenuhi (McLeod, 2009). *Engagement*

didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, 2002 dalam Breso, Schaufeli, & Salanova, 2010). *Vigor* dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas (Schaufeli & Bakker, 2003).

IES mendefinisikan *employee engagement* sebagai attitude positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Organisasi juga harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara *engagement* yang membutuhkan hubungan dua arah yaitu antara *employer* dan *employee* (Robinson, Perryman, dan Hayday, 2004).

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* adalah sebagai sikap yang positif yang dimiliki karyawan dengan penuh makna, dan energi motivasi yang tinggi, resiliensi dan keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas yang disesuaikan dengan nilai dan tujuan organisasi.

#### **b. Dimensi *Employee engagement***

Dimensi atau aspek-aspek dari *employee engagement* terdiri dari tiga (Schaufeli *et al.*, 2003), yaitu:

### 1. Aspek *Vigor*

*Vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2003).

### 2. Aspek *Dedication*

Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Di samping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka (Schaufeli & Bakker, 2003).

### 3. Aspek *Absorption*

Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya (Schaufeli & Bakker, 2003). Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* yang

rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan mereka tidak lupa segala sesuatu disekeliling mereka, termasuk waktu (Schaufeli & Bakker, 2003).

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee engagement***

*Employee engagement* adalah tanggung jawab seluruh tenaga kerja. Faktor-faktor yang membuat karyawan merasa *engagement* adalah sebagai berikut (White, 2011):

#### **1. *Individuals (I): Ownership, Clarity, and Action.***

Individu perlu mengetahui apa yang mereka inginkan, apa kebutuhan organisasi, dan kemudian mengambil tindakan untuk mencapai kedua hal tersebut. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Maslach, Schaufelli, & Leiter (Kulaar, *et al.*, 2008) bahwa *employee engagement* dikarakteristikan dengan kekuatan, dedikasi dan kesenangan dalam bekerja. *Engagement* dasarnya persamaan individual. Hal ini mencerminkan hubungan yang unik pada setiap orang dengan pekerjaan. Apakah satu karyawan menemukan hak yang menantang atau bermakna mungkin disisi lain ada yang merasa terbebani dengan pekerjaan.

Para pemimpin dan manajer tidak dapat dan tidak harus memikul seluruh beban melibatkan tenaga kerja mereka. Individu harus memiliki *engagement*, datang bekerja dengan motivator yang unik, minat, dan bakat. Mereka tidak bisa mengharapkan organisasi untuk memberikan set yang tepat dari tugas atau kondisi agar sesuai pribadi mereka definisi pekerjaan yang berarti atau memuaskan. Mereka bertanggung jawab untuk kesuksesan pribadi dan profesional mereka. Jelas pada nilai-nilai inti dan tujuan organisasi, tidak akan



menemukannya dalam pekerjaan mereka saat ini atau berpotensi di lain. Jika karyawan tidak tahu apa yang penting bagi mereka. Individu juga harus mengambil tindakan, karyawan tidak bisa menunggu ketukan di bahu untuk perintah langkah karir atau proyek baru yang menarik. Mereka perlu mengambil inisiatif untuk membangun keahlian mereka, mengartikulasikan kepentingan mereka, memuaskan nilai-nilai inti mereka, dan mengidentifikasi cara untuk menerapkan bakat mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Individu perlu untuk memulai percakapan tentang membentuk kembali pekerjaan mereka, menjelaskan prioritas kerja mereka, atau mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan dari manajer mereka (White, 2011).

## 2. *Managers (M): Coaching, Relationships, and Dialogue.*

Manajer harus memahami bakat masing-masing individu, kepentingan, dan kebutuhan dan kemudian mencocokkan mereka dengan tujuan organisasi, sementara pada saat yang sama menciptakan hubungan interpersonal yaitu hubungan saling percaya. Manajer yang *engaged* juga mempengaruhi level *engagement* karyawan (Vazirani, 2007). Hubungan interpersonal yang saling mendukung dan membantu antar karyawan akan meningkatkan level *engagement* dari karyawan (Vazirani, 2007). Manajer harus mengendalikan *engagement* mereka sendiri. Dimana manajer harus memfasilitasi *engagement* sebagai persamaan yang unik bagi pekerja melalui pelatihan.

Hal yang mempengaruhi atas kepuasan kerja di seluruh dunia adalah kesempatan untuk menggunakan bakat dan pengembangan karir, umpan balik kinerja yang spesifik dan kejelasan apa dan mengapa yang diperlukan oleh organisasi. Manajer harus menjaga dialog dengan memberikan umpan balik, tentu saja koreksi, dan kesempatan pengembangan untuk memastikan kinerja

tinggi. Selain itu manajer juga harus membangun hubungan, semakin banyak karyawan merasa mereka mengetahui manajer mereka, mungkin mereka akan semakin *engaged*. Manajer harus menghargai dinamika tim, tingkat *engagement* pada salah satu anggota tim memiliki dampak sisa tim yang baik atau buruk. Manajer tidak dapat menutup mata terhadap isu-isu *engagement* individu tanpa risiko efek domino yang negatif. Mereka perlu untuk menangani dengan cepat dengan potensi masalah dan juga memanfaatkan antusiasme dan etos kerja anggota tim dengan membangun *engagement* tim secara keseluruhan (White, 2011).

### 3. *Executives (E): Trust, Communication, and Culture*

Eksekutif harus menunjukkan konsistensi dalam kata-kata dan tindakan, banyak berkomunikasi (dan dengan banyak kedalaman), dan menyelaraskan semua pelaksanaan organisasi dan perilaku seluruh organisasi untuk mendorong hasil dan *engagement*. Sebuah strategi juga dikomunikasikan dengan jelas membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Eksekutif harus mendorong hasil dan *engagement* dalam setiap kegiatan organisasi (misalnya, penghargaan dan pengakuan, kesepakatan penjual, kebijakan pribadi) atau hambatan lain (misalnya, manajer tingkat menengah yang buruk) yang melemahkan kinerja tinggi dan tempat kerja yang berkembang. Eksekutif harus mengatur arah yang jelas. Kepentingan karyawan untuk *engaged* harus selaras dengan tujuan organisasi. Hal itu tidak bias terjadi jika arah organisasi dan definisi keberhasilan tidak didefinisikan dengan baik dan jelas. Strategi juga dikomunikasikan untuk membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan.

Membangun budaya yang *engagement* merupakan dasar. Kata-kata dan tindakan kolektif dari semua pemimpin membentuk budaya organisasi. Budaya yang *engagement* bukan hanya hangat dan ramah. Inspirasi komitmen dan kepercayaan pada *employee engagement* tidak hanya memahami apa yang perlu dilakukan, tetapi juga cukup peduli untuk menerapkan upaya bijaksana, (White, 2011). Dari berbagai faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di atas, sebagian besar menempatkan pada lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi di organisasi sebagai pembentuk *engagement* pada karyawan.

## **2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1. Atmojo dan Heru (2016)**

Hasil penelitian Atmojo dan Heru (2016) dengan judul “Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit”. Penelitian ini membahas keadilan organisasi termasuk kompensasi keadilan distributif dan kompensasi keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan para-medis di RSJ Prof. Dr. Soerojo Magelang sebanyak 142 orang. Data dikumpulkan dengan metode survei adalah untuk memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner langsung kepada responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa distributif kompensasi keadilan efek positif yang signifikan pada pekerjaan kepuasan; prosedural keadilan kompensasi berpengaruh positif yang signifikan

terhadap kepuasan kerja; distributif kompensasi keadilan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; prosedural kompensasi keadilan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja yang signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja sebagai pengaruh mediasi distributif kompensasi keadilan dan kompensasi keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2. Lewis (2013)**

Hasil penelitian Lewis (2013) dengan judul “Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Kompensasi dan Komitmen Karyawan”. Tujuan penelitian adalah menguji pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional dalam sistem kompensasi terhadap komitmen karyawan. Data primer dikumpul dari 53 karyawan perusahaan konsultan. Regresi berganda digunakan untuk menguji tiga hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributive dan keadilan interasional berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Sementara itu, keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan pada komitmen karyawan.

### **2.2.3. Sutrisna dan Agoes (2015)**

Hasil penelitian Sutrisna dan Agoes (2015) dengan judul “Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Paramedis di Rumah Sakit TK II Udayana Denpasar”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Keadilan

organisasi penting untuk diciptakan dalam hal menumbuhkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang akan berimplikasi pada pelayanan paramedis yang optimal. Penelitian ini mengambil responden pada Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar yang berjumlah 95 paramedis dengan teknik *proportionate stratified random sampling* melalui rumus Slovin. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil yang diperoleh pada penelitian ini: 1) keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja paramedis, 2) keadilan distributif, prosedural, interaksional, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi paramedis, 3) kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang meliputi: 1) penelitian ini hanya melihat bahwa komitmen organisasi akan tercipta melalui faktor keadilan organisasi dan kepuasan kerja, namun tidak menutup kemungkinan munculnya faktor lain diluar penelitian ini, 2) penelitian ini terfokus pada industri rumah sakit yang artinya perlu pertimbangan khusus jika penelitian ini akan di aplikasikan pada industri lainnya, seperti: manufaktur dan pariwisata.

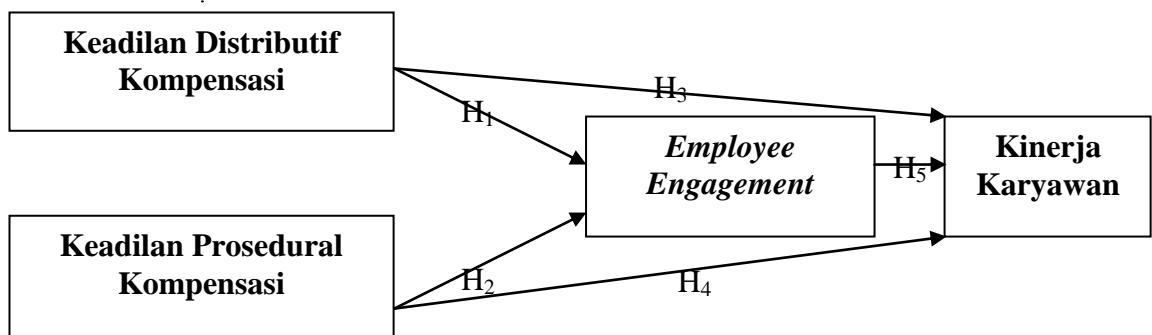
Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu, di mana penelitian Atmojo dan Heru (2016), Lewis (2013), Sutrisna dan Agoes (2015), dan sekarang menggunakan variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaannya terletak pada variabel kinerja, keadilan interaksional kompensasi, dan komitmen karyawan, jumlah sampel, serta lokasi penelitian yang berbeda.

#### **2.2.4. Margaretha dan Elisabeth (2012)**

Hasil penelitian Margaretha dan Elisabeth (2012) dengan judul “Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor *Employee Engagement*”. Penelitian ini menguji dua jenis prediktor yaitu; keterlibatan karyawan: keterlibatan pekerjaan dan keterlibatan organisasi. Pengaruh persepsi keadilan (keadilan prosedural dan distributif) pada berbagai hasil mungkin sebagian karena keterlibatan karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi keadilan dalam organisasi mereka, mereka lebih mungkin untuk merasa berkewajiban untuk bersikap adil dalam bagaimana mereka melakukan peran mereka dengan memberikan lebih dari diri mereka sendiri melalui tingkat yang lebih besar dari keterlibatan. Di sisi lain, persepsi rendah keadilan cenderung menyebabkan karyawan untuk menarik dan melepaskan diri dari peran pekerjaan mereka. Sampel dari penelitian ini adalah 32 dosen di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Maranatha Christian Universitas Bandung secara *purposive sampling*. Analisa data ini menggunakan dengan Linier Analisis Regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan distributif memprediksi keterlibatan karyawan (keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi).

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini dibuat dengan mereplikasi dan memodifikasi dari penelitian Atmojo dan Heru (2016) dan Margaretha dan Elisabeth (2012). Mendasarkan teori dan penelitian sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan berikut ini:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

Sumber: Dimodifikasi dari Atmojo dan Heru (2016); Margaretha dan Elisabeth (2012)

### 2.4. Hubungan antar Variabel

#### 2.4.1. Hubungan keadilan distributif dengan *employee engagement*

Keadilan distributif adalah merupakan sebuah persepsi tentang nilai-nilai yang diterima oleh karyawan berdasarkan hasil/penerimaan suatu keadaan atau barang yang mampu mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Dimensi keamanan yang diperkenalkan oleh Kahn (Saks, 2006) melibatkan situasi sosial yang dapat diprediksi dan konsisten. Bagi banyak organisasi, hal ini merupakan sesuatu yang penting untuk dapat diprediksi dan konsisten dalam mendistribusikan penghargaan seperti halnya prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan hal tersebut. Sementara keadilan distributif menyinggung salah satu persepsi keadilan

dari hasil-hasil keputusan, keadilan prosedural menunjuk pada keadilan yang diterima dari cara dan proses-proses yang digunakan untuk menentukan jumlah dan distribusi sumber daya (Colquitt, 2001; Rhoades *et al.*, 2001; dalam Saks, 2006). Suatu tinjauan dari penelitian keadilan organisasional menemukan bahwa persepsi keadilan dihubungkan dengan hasil kerja organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasional (OCB), penarikan dari organisasi (*withdrawal*), dan kinerja (Colquitt *et al.*, dalam Saks, 2006). Akan tetapi, penelitian sebelumnya tidak menguji hubungan antara persepsi keadilan dengan *employee engagement*. Keadilan distributif tersebut menjadi anteseden dari konstruk *employee engagement* dalam organisasi. Ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, dipastikan mereka merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar melebihi tingkat *engagement*. Hasil penelitian Margaretha & Elisabeth (2012) menunjukkan bahwa keadilan distributif menjadi prediktor dari *employee engagement*.

#### 2.4.2. Hubungan keadilan prosedural kompensasi dengan *employee engagement*

Pengaruh dari persepsi keadilan pada berbagai macam hasil kerja mungkin hasil dari sebagian *employee engagement*. Dengan kata lain, ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, dipastikan mereka merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar melebihi tingkat *engagement*. Di sisi lain, persepsi keadilan yang rendah kemungkinan di sebabkan para karyawan menarik diri dan melepaskan diri mereka sendiri dari peran kerja mereka. Keadilan juga merupakan salah satu kondisi kerja dalam model



*engagement*. Berkurangnya keadilan dapat memperburuk *burnout* (kelelahan) dan sementara persepsi positif keadilan dapat memperbaiki *engagement* (Maslach *et al.*, dalam Saks, 2006). Keadilan prosedural tersebut menjadi anteseden dari konstruk *employee engagement* dalam organisasi. Hasil penelitian Margaretha & Elisabeth (2012) menunjukkan bahwa keadilan prosedural menjadi prediktor dari *employee engagement*.

#### 2.4.3. Hubungan keadilan distributif kompensasi dengan kinerja karyawan

Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai apabila hasil/penerimaan dan masukan antara dua orang/dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada hasil kerja mereka. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal inipun akan berdampak pada hasil kerja mereka (Supardi, 2008). Keadilan distributif kompensasi sebagai perlakuan adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan *reward* lainnya. Jika para manajer tidak merancang upah dan kebijakan promosi sesuai pendidikan, kepakaran, dan kecakapan, serta kinerja para karyawan, mereka akan kecewa dan tidak berkomitmen pada organisasi (Murtaza *et al.*, 2011). Hasil penelitian Atmojo & Heru (2016) yang menyatakan bahwa Keadilan Distributif Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Paramedis di Rumah Sakit.

#### 2.4.4. Hubungan keadilan prosedural kompensasi dengan kinerja karyawan

Keadilan prosedural adalah keadilan yang memperhatikan mekanisme yang mendukung pemberdayaan karyawan dan memberi dukungan kepada karyawan. Keadilan prosedural adalah mengacu pada keadilan peraturan dan prosedur dimana penghargaan didistribusikan (Alexander & Ruderman dalam Supardi, 2008). Mengacu pendapat Cropanzano *et al.*, (2007) bahwa sebuah organisasi yang adil salah satunya adalah dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai pernyataan, proses, peringatan, dan sebagainya. Keadilan prosedural melibatkan karakteristik formal sebuah sistem, dan salah satu indikator yang jelas dari keadilan prosedural adalah adanya beberapa mekanisme yang mengatur secara jelas bagi karyawan untuk mengatakan tentang sesuatu yang terjadi dalam pekerjaannya. Hasil penelitian Atmojo & Heru (2016) menyatakan bahwa Keadilan Prosedural Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Paramedis di Rumah Sakit.

#### 2.4.5. Hubungan *employee engagement* dengan kinerja karyawan

*Employee engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009). David Guest, percaya hal ini sangat membantu untuk melihat *employee engagement* sebagai cara kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka, termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan pada saat yang sama agar mampu meningkatkan rasa kesejahteraan diri. Hasil penelitian Atmojo dan Heru (2016) yang menyatakan

bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Paramedis di Rumah Sakit.

## **2.5. Hipotesis**

H<sub>1</sub> : Keadilan distributif kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia.

H<sub>2</sub> : Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia.

H<sub>3</sub> : Keadilan distributif kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia.

H<sub>4</sub> : Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia.

H<sub>5</sub> : *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia.

