

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori dan Penurunan hipotesa

Perilaku Retaliasi

Perilaku retaliasi atau bisa juga disebut dengan perilaku balas dendam merupakan sebuah tindakan yang bertujuan untuk mengembalikan tindakan yang dulu dilakukan seseorang. Regh *et al* (2008) mendefinisikan retaliasi sebagai akibat dari permasalahan yang terjadi antara perusahaan dengan karyawannya, pihak manajemen perusahaan berusaha untuk mengawasi karyawan dengan memberikan ancaman akan mengambil atau benar-benar mengambil suatu tindakan yang dapat menurunkan kesejahteraan karyawan, memberikan tanggapan terhadap informasi yang diberikan karyawan yang dianggap sebagai perilaku yang salah.

Perilaku Retaliasi adalah reaksi negatif yang dilakukan karyawan berkaitan dengan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan tertentu (Tjahjono, H.K., 2008). Artinya, jika karyawan merasakan ketidakadilan atau ketidakwajaran dari perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja maka karyawan akan cenderung memunculkan sifat-sifat yang tidak semestinya dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa retaliasi adalah perilaku yang tidak diharapkan terhadap pemberi informasi yang memberikan laporan

kesalahan perusahaan kepada pihak di dalam maupun di luar perusahaan. Retaliasi dapat diberikan dalam bentuk memberikan pekerjaan yang lebih dari biasanya, ancaman, dikucilkan, pemutusan hubungan kerja dan lain sebagainya. Perilaku retaliasi, selain menimpa pemberi informasi juga dapat menimpa keluarga dari pemberi informasi yang bersangkutan.

Retaliasi dilakukan mungkin dikarenakan adanya dorongan dari perusahaan untuk membuat pemberi informasi diam, menghalangi pihak di luar perusahaan untuk mengetahui, dan mencegah pemberi informasi melakukan perilaku yang lainnya. Liyanarachchi dan Newdick (2009) menyebutkan bahwa saat seorang individu memilih untuk memberikan informasi kesalahan di dalam perusahaan, dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian orang tersebut, lingkungan di sekitar individu dan ketakutan terhadap pembalasan. Retaliasi mempunyai peran yang sangat penting dalam keputusan untuk melaporkan kesalahan tersebut atau tidak.

Mesmer-Magnus dan Viswesvaran (2005) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi retaliasi terdiri atas:

1. Karakteristik pemberi informasi
2. Tindakan yang dipilih pemberi informasi dalam melaporkan kesalahan organisasi
3. Lingkungan yang berhubungan dengan perusahaan dan karakteristik dari kesalahan itu sendiri.

Ciri-ciri pemberi informasi yang berhubungan dengan retaliasi terdiri atas umur, pendidikan, pekerjaan, tanggung jawab dan nilai

keselarasan dengan perusahaan. Tindakan yang dipilih pemberi informasi dalam memberikan laporan kesalahan perusahaan akan mempengaruhi seberapa besar retaliasi yang diterimanya. Pada umumnya, pemberi informasi kesalahan akan melaporkan melalui saluran pelaporan internal ataupun eksternal perusahaan.

1. Keadilan Distributif

Keadilan merupakan hak asasi setiap manusia, karena pada dasarnya, setiap orang ingin diperlakukan dengan adil, termasuk di dalam perusahaan. Koopman (2003) menyebutkan bahwa keadilan di dalam perusahaan terbagi menjadi tiga yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan distributif adalah keadilan berkaitan dengan alokasi outcome atau hasil yang diperoleh karyawan, seperti kepuasan, komitmen dan kinerja (Folger & Konovsky, 1989; Masterson et al., 2000 dalam Atmojo dan Tjahjono 2016).

Keadilan distributif difokuskan pada pendapat seseorang mengenai adil tidaknya hasil yang mereka peroleh, yaitu evaluasi mereka pada hasil akhir dari suatu proses. Tjahjono (2014) menyebutkan bahwa keadilan distributif yang ada di dalam organisasi saat ini menitikberatkan pada persepsi seseorang terhadap adil tidaknya hasil yang mereka peroleh, yaitu evaluasi mereka terhadap situasi terakhir dari proses alokasi. Keadilan distributif meliputi masalah penggajian, pelatihan, promosi ataupun pemecatan.

Keadilan distributif juga berkaitan dengan distribusi kondisi dan barang yang akan mempengaruhi kesejahteraan individu. Aspek-aspek dalam kesejahteraan individu meliputi aspek fisik, psikologis, ekonomi dan sosial. Hal ini dikarenakan tujuan distribusi itu sendiri adalah untuk kesejahteraan. Cropanzano *et al* (2007) menyebutkan bahwa keadilan distributif terdiri atas tiga dimensi, yaitu:

1. Keadilan, merupakan penghargaan kepada karyawan sesuai kontribusinya.
2. Persamaan, merupakan penyediaan kompensasi untuk semua karyawan yang sama besarnya.
3. Kebutuhan, merupakan penyediaan keuntungan sesuai kebutuhan pribadi karyawan.

Keadilan distributif ditujukan bukan hanya berkaitan dengan pemberian, namun juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan dan pertukaran. Budiarto dan Puspita (2005) menyebutkan bahwa keadilan distributif adalah keadilan yang terkait dengan alokasi keluaran dan reward pada anggota perusahaan.

Prinsip distributif merupakan suatu ketentuan yang menjadi dasar untuk mendistribusikan sumber daya dan kesempatan. Terkait dengan usaha pemerataan, pada umumnya yang dilihat adalah distribusi yang adil. Diasumsikan bahwa kesenjangan yang selama ini terjadi berasal dari pendistribusian sumber daya yang kurang adil. Oleh karena itu, untuk meminimalkan kesenjangan diperlukan penerapan prinsip-prinsip keadilan

distributif, yang didasarkan pada pertimbangan atau kondisi sosial pada saat hal itu terjadi (Nursaid, 2010).

a) Dimensi Keadilan Distributif

Keadilan distributif menurut Cropanzano *et al* (2007) dapat dibedakan menjadi tiga dimensi, yaitu:

- 1) Keadilan, yaitu karyawan dihargai menurut kontribusinya
- 2) Persamaan, yaitu kompensasi yang diberikan kepada karyawan secara garis besar sama.
- 3) Kebutuhan, yaitu memberikan keuntungan sesuai kebutuhan pribadi seorang individu.

b) Keadilan Distributif Kompensasi

Werther dan Davis (1996) dalam Edy (2013) menyebutkan bahwa kompensasi adalah apa yang diperoleh pekerja sebagai hasil pertukaran atas kontribusinya kepada perusahaan. Wibowo (2007) mendefinisikan kompensasi sebagai kontraprestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Monday dan Noe dalam Edy (2013) membagi kompensasi menjadi dua menurut cara pemberiannya, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung yaitu kompensasi yang diberikan secara langsung, biasanya dalam bentuk uang. Misalnya upah, gaji, dan insentif serta bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang melainkan barang,

misalnya fasilitas dan tunjangan seperti jaminan kesehatan kerja dan keamanan.

Simamora (2004) menyebutkan bahwa pemberian kompensasi dapat berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja karyawan dan kepuasan kerja yang akhirnya akan mempengaruhi produktivitas kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kompensasi harus diatur agar dapat menarik, memelihara, dan mempertahankan karyawan agar tetap bersama organisasi yang bersangkutan. Seperti yang diungkapkan oleh Cascio (1995) dalam Edy (2013), kompensasi harus mampu mencukupi kebutuhan dasar karyawan, menggunakan pertimbangan keadilan eksternal dan internal dan diberikan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan tentang distribusi imbalan yang ada di dalam organisasi yang meliputi pembayaran dalam sebuah perusahaan (Tjahjono, 2008). Selain itu, keadilan distributif kompensasi juga harus dikaitkan dengan pengorbanan dan penghasilan. Misalnya untuk menduduki jabatan tersebut di dalam perusahaan diperlukan persyaratan yang wajib dipenuhi oleh karyawan yang menduduki jabatan tersebut. Semakin banyak persyaratan yang dibutuhkan, maka akan semakin tinggi penghasilan yang diterima. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk apapun, baik kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung harus memperhatikan

prinsip keadilan, karena keadilan adalah faktor dasar dari sistem kompensasi (Simamora, 2004).

Beberapa literatur yang terkait dengan teori keadilan distributif menyebutkan bahwa orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi akan menilai distribusi yang ada di dalam organisasi dengan melihat beberapa aturan yang sering dipakai seperti hak menurut keadilan atau kewajaran (Edy, 2013). Menurut teori kewajaran (*equity theory*), manusia dalam hubungan sosialnya, mempunyai keyakinan bahwa imbalan organisasional perlu didistribusikan menurut tinggi rendahnya kontribusi seseorang (Cowherd dan Levine, 1992 dalam Edy, 2013). Menurut teori tersebut, keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai kewajaran dan keseimbangan antara *input* yang mereka berikan dengan hasil yang mereka peroleh. Apabila orang-orang dalam organisasi merasa bahwa *input* yang mereka berikan seimbang dengan imbalan yang mereka peroleh, maka mereka merasakan adanya kewajaran. Di lain pihak, apabila ada ketidakseimbangan antara masukan dan imbalan maka karyawan akan mempersepsikan adanya ketidakwajaran (Edy, 2013).

Keadilan distributif kompensasi dapat diukur dengan indikator sebagai berikut (Palupi, 2013):

- 1) Kompensasi yang di peroleh sudah sesuai dengan usaha yang telah dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan selama ini.

- 2) Kompensasi telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan
- 3) Kompensasi telah menggambarkan apa yang diberikan karyawan kepada puskesmas
- 4) Kompensasi telah sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan

2. Keadilan Prosedural Kompensasi

Awal tahun 1970-an, beberapa peneliti mulai berpikir bahwa alokasi penilaian keputusan seseorang bukan hanya dipengaruhi oleh penghargaan atas apa yang diperolehnya, melainkan juga bagaimana proses penghargaan itu dilakukan (Greenberg, 1990 dalam Edy, 2013). Hal ini selanjutnya menjadi keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasakan melalui kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan di lingkungan kerja. Badawi (2012) menyebutkan bahwa keadilan prosedural merupakan bentuk dari asas-asas normative yang dirasakan karyawan, seperti konsistensi prosedur terhadap penawaran kompensasi, peraturan, ketepatan waktu, menghindari kepentingan pribadi pada proses distribusi, memperbaiki aturan, keterwakilan aturan dan etika. Noe *et al* (2011) menyebutkan keadilan prosedural adalah suatu konsep keadilan yang fokus pada metode yang digunakan untuk menentukan kompensasi yang diterima.

Teori keadilan prosedural berhubungan dengan prosedur yang dipakai dalam suatu organisasi dalam mendistribusikan hasil dan sumberdaya yang ada di dalam organisasi kepada anggotanya. Suatu prosedur dikatakan adil apabila seseorang yang terpengaruh oleh keputusan, mempunyai kesempatan untuk mempengaruhi proses penetapan keputusan atau memberikan penawaran masukan (Nursaid, 2010). Tjahjono (2008) menegaskan bahwa keadilan prosedural adalah mekanisme untuk mendapatkan kesejahteraan yang diinginkan dengan cara yang adil.

Keadilan prosedural terkait dengan pembuatan dan penerapan keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Karyawan akan setuju apabila prosedur yang diterapkan perusahaan memperlakukan karyawan sesuai dengan martabat dan adil. Membuat prosedur yang adil tidak mudah. Terdapat beberapa hal yang harus dilakukan untuk membuat prosedur yang adil, yaitu (Khasanah, 2015):

- 1) Adanya konsistensi yang memberikan jaminan bahwa semua kasus akan diperlakukan sama.
- 2) Adanya kenetralan
- 3) Pihak yang menjadi objek terwakili suaranya dalam proses pembuatan keputusan
- 4) Penerapan harus tansparan.

a) Dimensi Keadilan Prosedural

Cropanzano *et al* (2007) menyebutkan bahwa terdapat 6 dimensi dalam keadilan prosedural yaitu:

- 1) Konsistensi yaitu semua karyawan mendapat perlakuan yang sama.
- 2) Mengurangi bias, yaitu tidak ada orang atau kelompok yang mendapat perlakuan istimewa.
- 3) Akurat, yaitu keputusan dibuat sesuai informasi yang akurat.
- 4) Pertimbangan wakil karyawan yaitu pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan.
- 5) Adanya koreksi, yaitu memiliki proses lain untuk memperbaiki kesalahan.
- 6) Etika yaitu norma sebagai pedoman profesional yang tidak dilanggar.

Lind dan Tyler (1998) seperti yang dikutip oleh Edy (2013) menyebutkan bahwa dalam keadilan prosedural terdapat dua model yang mendasarinya, yaitu:

- 1) *The self interest model*, yaitu model yang disusun dari konsep egoism yang sering menjadi dasar perilaku manusia untuk memperoleh keuntungan yang tinggi. Menurut model ini, keadilan prosedural akan tercapai apabila setiap orang yang ikut dalam suatu proses mendapatkan keuntungan walaupun

tidak semuanya sesuai dengan kepentingan yang diinginkannya.

- 2) *The group value model*. Menurut model ini, proses yang didasari oleh kepentingan pribadi tidak akan mencapai keadilan. Setiap orang akan memperoleh keadilan prosedural yang tinggi saat orang itu dihargai dan dihormati oleh kelompoknya.

Keadilan prosedural akan tercapai apabila memenuhi tiga syarat pokok berikut ini (Edy, 2013):

- 1) Di dalam prosedur ada proses pengambilan keputusan oleh beberapa orang, bukan satu orang.
- 2) Tim pengambil keputusan mempunyai kekuatan sama rata diantara para anggotanya.
- 3) Prosedur yang dilakukan didasari oleh netralitas, jujur dan rasa hormat.

a. Keadilan Prosedural Kompensasi

Bagi karyawan, keadilan prosedural kompensasi memegang peranan yang penting. Dalam keadilan prosedural yang menjadi pokok perhatian adalah pengalokasian kompensasi menurut persepsi karyawan. Tjahjono (2008) menyebutkan bahwa keadilan prosedural kompensasi merupakan persepsi karyawan tentang mekanisme dan evaluasi pengalokasian kompensasi dalam organisasi. Lebih lanjut Tjahjono (2007) menyebutkan bahwa terdapat beberapa hal yang harus

diperhatikan dalam rangka mewujudkan keadilan prosedural kompensasi yaitu:

- 1) Prosedur kompensasi harus diusahakan melibatkan karyawan sehingga penilaian kinerja bisa diterima dengan baik.
- 2) Prosedur kompensasi perlu dilaksanakan secara konsisten dan tidak mengandung bias (kepentingan tertentu).
- 3) Etika dan standar moral harus diperhatikan agar bisa menyeimbangkan perbedaan dengan menghasilkan keputusan bersama.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diartikan sebagai seberapa jauh seorang karyawan dalam mengenali tujuan dan sasaran organisasi dan bersedia untuk berusaha dan bekerja dengan keras untuk membantu kesejahteraan (El-Kassar, 2011). Putranta (2008) menyebutkan komitmen organisasi sebagai terikat tidaknya seorang karyawan secara psikologis terhadap perusahaannya, mencerminkan seberapa jauh orang tersebut menginternalisasi karakteristik organisasi.

Gunlu dkk (2009) menyebutkan bahwa komitmen organisasi secara konseptual dapat dikarakteristikan oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Adanya kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi yang kuat.
- 2) Bersedia berusaha dengan sungguh-sungguh untuk perusahaan

- 3) Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan berusaha untuk tetap terikat dengan perusahaannya dengan bekerja keras memenuhi tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

Kurniasari (2012) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaannya, yaitu:

- 1) Faktor personal, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti motivasi, keahlian dasar dan lain sebagainya.
- 2) Faktor organisasi yaitu faktor yang berasal dari organisasi dalam memberikan kepuasan kerja kepada karyawan, sehingga karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya.
- 3) Faktor non organisasi yaitu faktor yang membedakan suatu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

Deviana (2014) menyebutkan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu:

- 1) Komitmen sebagai kelekatan afeksi kepada perusahaan (komitmen afektif)
- 2) Komitmen yang dilihat sebagai biaya yang muncul apabila keluar dari perusahaan.

- 3) Komitmen sebagai kewajiban untuk tetap berada dalam perusahaan (komitmen normative).

Penelitian ini akan memfokuskan pada komitmen afektif, Kushariyanti (2007) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen afektif tinggi mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Adanya keterikatan secara emosional dengan perusahaan
- 2) Karyawan akan tetap bergabung dengan perusahaan

4. Komitmen Afektif

Menurut Meyer dan Allen dalam Putranta (2008), komitmen afektif adalah suatu ikatan emosional yang ada dalam diri karyawan, yang teridentifikasi dengan dan keterlibatan karyawan di dalam perusahaan. Komitmen afektif juga menunjukkan suatu keputusan yang dipilih oleh karyawan untuk setia kepada perusahaan, karena karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan sesuai dengan prinsip mereka. Selain itu, karyawan juga mempunyai keinginan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Mowday dalam Budiharjo (2013) menyebutkan bahwa komitmen afektif merupakan suatu kepercayaan yang tinggi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan karyawan untuk mengeluarkan segala upaya atas nama organisasi dan keinginan yang tinggi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Allen dan Meyer dalam Kushariyanti (2007) menyebutkan terdapat tiga aspek dalam komitmen afektif karyawan, yaitu:

- a. Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini menjadi kunci utama terbentuknya serangkaian aspek komitmen organisasi yang lain. Aspek ini dapat dilihat dari adanya kesamaan antara tujuan dan nilai pribadi dengan tujuan dan nilai organisasi, penerimaan seseorang terhadap kebijakan organisasi dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari upaya individu untuk menerima dan melakukan setiap tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Seorang karyawan tidak hanya melakukan tugasnya namun berusaha untuk bekerja di atas standar kerja yang ditetapkan perusahaan.
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Seorang karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan memiliki loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaannya. Kesetiaan terhadap perusahaan juga dapat terlihat dari sikap afeksi yang positif terhadap organisasi serta mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaannya.

Allen dan Meyer dalam Chairy (2002) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan komitmen afektif antara lain karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja dan

karakteristik struktural yang meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol dan sentralisasi otoritas. Dari beberapa faktor tersebut, pengalaman kerja merupakan faktor antesenden yang memberikan pengaruh paling tinggi, terutama terkait pengalaman dalam kebutuhan psikologis untuk memiliki rasa nyaman dalam perusahaan dan mempunyai kompetensi dalam menjalankan pekerjaannya.

5. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian Palupi (2013) yang meneliti tentang pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi karyawan dan komitmen afektif pada perilaku retaliasi PNS kantor “X” di Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif rotasi dan komitmen afektif berpengaruh kuat pada perilaku retaliasi di tempat kerja, namun keadilan distributif kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku retaliasi.

Penelitian Nikmah (2014) yang meneliti tentang pengaruh komitmen profesional auditor terhadap intense melakukan *whistleblowing* dengan retaliasi sebagai variabel moderating. Hasil penelitian menunjukkan bahwa retaliasi tidak mampu memoderasi pengaruh komitmen profesional auditor terhadap intense melakukan *whistleblowing*.

Penelitian Susanto (2013) yang meneliti tentang faktor-faktor keadilan prosedural mempengaruhi perilaku retaliasi di tempat kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan prosedural penting dipertimbangkan dalam menjelaskan perilaku retaliasi yang muncul di dalam organisasi.

6. Hipotesis

1. Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Perilaku Retaliasi

Keadilan merupakan hak semua orang, karena pada umumnya setiap orang menginginkan untuk diperlakukan dengan adil. Demikian juga dengan karyawan di dalam perusahaan, juga berhak mendapat perlakuan yang adil. Salah satunya dalam aspek keadilan distributif. Keadilan distributif merupakan faktor penting yang mempengaruhi retaliasi. Apabila di dalam perusahaan, karyawan merasa bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan tidak adil atau tidak wajar dari sisi distributifnya maka akan menyebabkan emosi karyawan, seperti rasa sakit dan kemarahan. Perusahaan tidak akan mematuhi peraturan perusahaan dan cenderung melawan ketika karyawan merasa bahwa perusahaan telah memanfaatkan kemampuan mereka, tanpa ada imbalan yang pantas. Sebaliknya, apabila perusahaan memberikan kompensasi yang adil sesuai distributifnya maka karyawan tidak akan melakukan perbuatan-perbuatan yang melanggar aturan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan *equity theory*, yang menyebutkan bahwa puas atau ketidakpuasan seorang karyawan merupakan hasil dari perbandingan antara *input-outcome* karyawan lain. *Input* disini semua hal yang diperoleh karyawan yang dapat menunjang pekerjaannya, seperti pendidikan, keahlian, skill dan lain sebagainya. Sedangkan *outcome* merupakan semua hal yang diperoleh dan dirasakan karyawan seperti upah, tambahan keuntungan, status dan lain sebagainya). Dengan demikian apabila antara pendidikan, keahlian, skill sebanding dengan upah yang diterima karyawan, maka karyawan merasa puas. Sebaliknya apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) maka akan menyebabkan ketidakpuasan seorang karyawan. Selain itu, *inequity* juga akan menyebabkan dua kemungkinan yaitu ketidakseimbangan yang memberikan keuntungan kepada dirinya dan ketidakseimbangan yang memberikan keuntungan kepada karyawan lain yang jadi pembandingnya.

Hasil penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh antara keadilan distribusi kompensasi dengan perilaku retaliasi antara lain adalah:

NO	Peneliti	Tahun	Konteks Penelitian dan Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Palupi	2013	Penelitian ini dilakukan pada salah satu kantor pemerintahan di Yogyakarta, serta menjadikan seluruh karyawan sebagai	Keadilan distributif kompensasi finansial berpengaruh negatif terhadap

			responden yang berjumlah 82 orang. Penelitian ini berbasis pada data perseptual yang merupakan jawaban responden atas sejumlah item-item pertanyaan dalam kuisioner. Pada penelitian ini, dalam pengujian data peneliti menggunakan <i>CFA (Confirmatory faktor analisis)</i> untuk mengukur masing-masing variabel serta regresi linier berganda dalam menganalisisnya.	perilaku retaliasi.
2	Palupi, dkk	2014	Penelitian dilakukan dengan survei terhadap 200 mahasiswa S2 di program MM UII dan UMY yang telah bekerja di perusahaan swasta di DIY. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah <i>SEM (structural equation modeling)</i> .	Pada penelitian ini hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif pada perilaku retaliasi.
3	Adawiyah, dkk	2016	Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. JNE Banten yang berjumlah 130 orang. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah <i>SEM (structural equation modeling)</i> .	Keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H1 : Keadilan distributif kompensasi berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi

2. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Retaliasi

Seperti telah disebutkan di atas, bahwa keadilan merupakan hak setiap orang termasuk juga di dalam perusahaan. Setiap karyawan berhak mendapat keadilan dalam hal penggajian, promosi dan lain sebagainya. Agar pendistribusian kompensasi merata kepada semua karyawan maka dibuat prosedur. Prosedur yang dibuat juga harus menggunakan prinsip keadilan. Keadilan prosedural terkait dengan penilaian keadilan terhadap kebijakan dan tata cara yang digunakan perusahaan dalam membuat keputusan. Suatu prosedur dinilai adil oleh karyawan, apabila diterapkan secara adil, merata kepada semua bagian perusahaan, tidak mengistimewakan salah satu pihak. Apabila seorang karyawan merasakan adanya ketidakadilan dalam prosedural maka karyawan tersebut cenderung akan berperilaku negatif, seperti melakukan tindakan pencurian. Hal ini sebagai tindakan pembalasan karyawan atas ketidakadilan yang dirasakannya. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh antara keadilan prosedural dengan perilaku retaliasi antara lain adalah:

NO	Peneliti	Tahun	Konteks Penelitian dan Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Colquitt	2001	<i>Participants were 301 students in a junior-level undergraduate management course. This sample included 137 men and 164</i>	

			<p>women. Average age of the participants was 21 years.</p> <p>Technique of data analysis in this research used CFA (Confirmatory faktor analysis)</p>	
2	Prahast, dkk	2015	<p>Data collection methods used are questionnaires and documentation as well as descriptive data analysis techniques and path analysis.</p>	<p>Ramamoorthy and Flood (2004) (in Hasmarini & Yuniawan, 2008) also stated prosedural fairness has a significant and positive impact on organizational commitment. While Bakhshi et, al. (2009) revealed that distributif justice found to be positively associated with organizational commitment, but sometimes just as important predictors of organizational commitment</p>
3	Atmojo dan Tjahjono	2016	<p>Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan survei kepada 200 tenaga paramedis di salah satu rumah sakit pemerintah di Jawa Tengah. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (structural</p>	<p>Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja paramedis di rumah sakit pemerintah di Jawa Tengah.</p>

			<i>equation modeling</i>).	
4	Palupi, dkk	2014	Penelitian dilakukan dengan survei terhadap 200 mahasiswa S2 di program MM UII dan UMY yang telah bekerja di perusahaan swasta di DIY. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah <i>SEM (structural equation modeling)</i> .	Pada penelitian ini hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh negatif pada perilaku retaliasi.
5	Kusumawati dan putra	2014	Teknik analisis yang digunakan dalam model penelitian ini adalah regresi linier berganda.	Pada penelitian ini hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H2 : Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh negatif pada perilaku retaliasi karyawan puskesmas

3. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Perilaku Retaliasi

Komitmen afektif merupakan suatu sikap yang menunjukkan keyakinan atau kepercayaan karyawan terhadap perusahaan dengan berusaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Allen dan Mayer dalam Palupi (2013) yang menyebutkan bahwa komitmen afektif adalah bentuk keterikatan emosional seorang karyawan terhadap perusahaannya. Karyawan merasa bahwa dia sudah nyaman dengan perusahaan tempat kerjanya saat ini,

sehingga memutuskan untuk tetap setiap menjadi bagian dalam perusahaan tersebut. Semakin tinggi komitmen afektif seorang karyawan maka akan semakin rendah kecenderungan karyawan untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang melanggar aturan perusahaan. Hasil penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh antara komitmen afektif dengan perilaku retaliasi antara lain adalah:

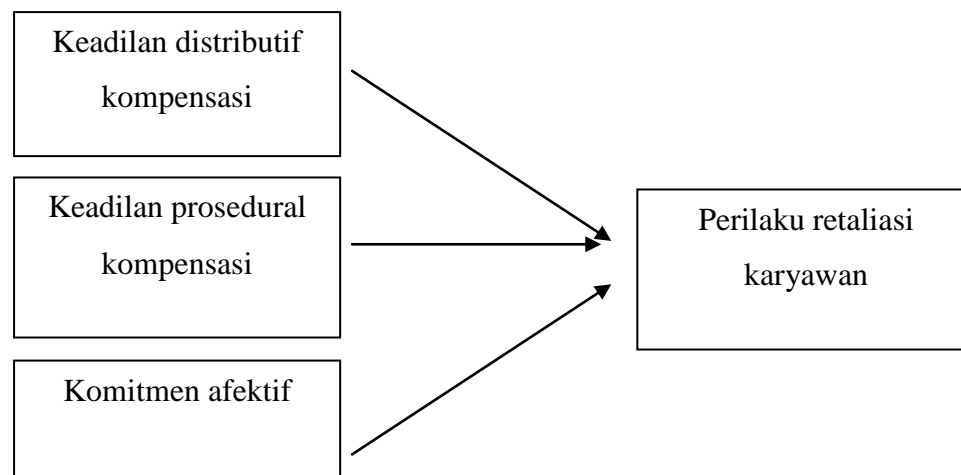
NO	Peneliti	Tahun	Konteks Penelitian dan Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Palupi	2013	Penelitian ini dilakukan pada salah satu kantor pemerintahan di Yogyakarta, serta menjadikan seluruh karyawan sebagai responden yang berjumlah 82 orang. Penelitian ini berbasis pada data perseptual yang merupakan jawaban responden atas sejumlah item-item pertanyaan dalam kuisisioner. Pada penelitian ini, dalam pengujian data peneliti menggunakan <i>CFA (Confirmatory faktor analisis)</i> untuk mengukur masing-masing variabel serta regresi linier berganda dalam menganalisisnya.	Pada penelitian ini, hasil empiris yang didapat oleh peneliti menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan.
2	Tjahjono dan Palupi	2017	Pada studi ini metode yang digunakan adalah metode pembahasan berbasis pada sejumlah literatur-literatur yang berhubungan dengan keadilan, komitmen afektif, dan perilaku retaliasi di tempat	Pada penelitian ini, hasil yang didapatkan ialah komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi.

			kerja.	
--	--	--	--------	--

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H3 : Komitmen afektif karyawan berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi karyawan puskesmas

7. Model Penelitian



H1 : Keadilan distributif kompensasi berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi karyawan.

H2 : Keadilan prosedural kompensasi berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi karyawan.

H3 : Komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi karyawan

