

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

Pada BAB II akan membahas tentang variabel-variabel yang terdapat pada penelitian ini yaitu : Keadilan distributif, keadilan prosedural, pertalian karyawan dan kinerja. Lalu selanjutnya akan dibahas tentang pemetaan terhadap penelitian yang terdahulu dan penurunan hipotesis yang selanjutnya dibentuk dalam model penelitian.

##### **2.1.1. Keadilan Ditributif**

Carrel & Ditrich (1978) menjelaskan bahwa keadilan distributif adalah sebuah keadilan yang memiliki hubungan dengan alokasi sumber penghasilan. Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima individu dari organisasi. Hasil dapat didistribusikan berdasarkan kesetaraan, kebutuhan atau kontribusi yang telah diberikan. Menurut Chen dan Choi (2007) Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang diterima oleh pegawai dalam alokasi seperti pembayaran, bonus, dan promosi. Penerimaan berupa pembayaran, bonus dan promosi dapat dikatakan adil apabila jumlah yang diterima telah dianggap sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Menurut Al-Zu'bi (2010) Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima individu dari organisasi. Hasil dapat didistribusikan berdasarkan kesetaraan, kebutuhan atau kontribusi dan individu menentukan keadilan distribusi melalui perbandingan dengan orang lain. Colquitt (2012) menyatakan bahwa keadilan distributif mengacu

pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Tujuan dari keadilan distributif adalah kesejahteraan yang meliputi aspek fisik, ekonomi, psikologis dan sosial.

*Equity theory* menjelaskan teori keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan dan keseimbangan antara masukan-masukan (misalnya usaha yang dilakukan dan *skill*) yang mereka berikan dengan hasil-hasil (misalnya gaji) yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan-masukan yang mereka berikan terhadap imbalan-imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran (*equity*). Di sisi lain, ketidak-seimbangan rasio antara masukan dan imbalan menggiring mereka pada persepsi. (Ulupui, 2005).

Tjahjono *et al* (2015) menyatakan keadilan distributif adalah keadilan yang berkaitan dengan persepsi individu tentang keadilan yang mereka peroleh. Colquitt (2001) mengembangkan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keadilan distributif :

- a. Kinerja menunjukkan penilaian tentang kesesuaian antara kinerja yang telah dilaksanakan dengan imbalan yang didapatkan
- b. Kontribusi menunjukkan penilaian tentang kesesuaian antara kontribusi yang telah dilaksanakan dengan imbalan yang didapatkan
- c. Persamaan menunjukkan penilaian tentang kesesuaian antara usaha yang telah dilaksanakan dengan imbalan yang didapatkan

- d. Kelayakan menunjukkan penilaian tentang imbalan yang didapat oleh seorang karyawan berdasarkan tingkat pekerjaan yang telah diselesaikan.

### **2.1.2. Keadilan Prosedural**

Tjahjono *et al* (2019) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah apa yang dirasakan individu terhadap keadilan dalam kaitannya dengan prosedur atau aturan dalam pembuatan kebijakan di dalam organisasi. Zheng *et al* (2014) menjelaskan bahwa keadilan prosedural mengacu pada karyawan apakah mereka diperlakukan secara adil oleh yang bertindak sebagai otoritas yang memberlakukan. Keadilan prosedural mencakup sejauh mana organisasi meminta dan menggunakan masukan karyawan, terlibat dalam komunikasi dua arah, memberi karyawan kesempatan untuk menentang keputusan, memahami standar atau aturan yang berlaku secara konsisten. Pada keadilan prosedural terdapat enam indikator atau aturan yang mana apabila setiap indikator tersebut dilaksanakan maka dapat dikatakan adil Colquitt (2001). Adapun indikatornya adalah sebagai berikut :

#### *a. The accuracy rule*

Informasi atau sumber yang nantinya akan diperlukan untuk menentukan apakah proses penilaian keadilan akurat harus berdasarkan pada fakta

#### *b. The bias suppression rule*

Terdapat beberapa sumber bias yang sering muncul yaitu doktrin yang memihak dan kepentingan individu., oleh sebab itu keberpihakan

dan kepentingan individu harus dihindari apabila ingin meminimalisasi bias

*c. Consistency rule*

Sebuah prosedur yang adil harus memiliki sifat yang konsisten baik dari waktu ke waktu atau seseorang kepada orang lain. Hal ini dikarenakan setiap orang memiliki hak untuk diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

*d. The correctability rule*

Niat untuk memperbaiki sebuah kesalahan yang ada adalah satu tujuan kenapa keadilan butuh ditegakkan. Oleh sebab itulah sebuah prosedur yang adil mengandung peraturan yang memiliki tujuan untuk memperbaiki kesalahan yang telah ada atau yang dikemudian hari akan muncul.

*e. The representative rule*

Sebuah prosedur dapat dikatakan adil apabila semua pihak yang bersangkutan telah dilibatkan sejak awal. Dalam proses pelaksanaannya aspek ini menjadi salah satu bagian penting dari model penilaian keadilan prosedural.

*f. The ethicality rule*

Sebuah prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar moral dan juga etika. Dengan begitu meskipun beberapa hal yang telah dijelaskan di atas belum dapat terpenuhi, namun apabila substansinya tidak memenuhi standar moral dan etika maka tidak bisa dikatakan adil

### **2.1.3. *Employee Engagement* (Pertalian Karyawan)**

Pertalian karyawan muncul sebagai salah satu cara untuk melakukan pengembangan dari konsep yang telah ada sebelumnya seperti komitmen karyawan, kepuasan kerja karyawan dan perilaku organisasi karyawan. Sebuah perusahaan dapat dikatakan memiliki iklim kerja yang baik apabila para karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut aktif dalam setiap kegiatan yang ada di perusahaan. Apabila sebuah perusahaan memiliki iklim kerja yang baik, maka para karyawan akan memiliki tingkat antusias yang tinggi terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, bahkan sewaktu-waktu mereka melakukan pekerjaan yang sebenarnya sudah melampaui apa yang menjadi perjanjian antara karyawan dengan perusahaan. Hal ini dapat terjadi dikarenakan karyawan tersebut memiliki tingkat keterikatan yang sangat baik dengan perusahaan tempatnya bekerja.

*Engagement* adalah perasaan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk peduli dan juga bertanggung jawab terhadap kinerja dalam pekerjaan yang dilakukannya. Salah satu hal yang dilakukan dalam pelaksanaan tanggung jawab dalam pekerjaannya adalah dengan mencari cara untuk menyelesaikan suatu persoalan apabila di dalam pekerjaannya terdapat permasalahan (Dickinson *et al*, 2007 dalam Sungkit, 2015). Sahoo dan Sahu (2009) menjelaskan bahwa di dalam proses pengembangan organisasi, pertalian karyawan memiliki peranan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan sebuah keberhasilan akan dicapai oleh

organisasi apabila memiliki pertalian karyawan yang baik dan juga kreativitas yang dimiliki oleh para sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut.

Tjahjono *et al* (2019) menjelaskan pertalian karyawan adalah pemikiran positif untuk menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan dan ditandai oleh 3 dimensi keterlibatan karyawan yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* menjelaskan tentang karyawan dengan daya tahan mental dan energi yang tinggi saat bekerja. *Dedication* menjelaskan tentang keterlibatan karyawan yang tinggi, antusiasme, dan kebanggaan dalam bekerja. Sedangkan *absorption* menjelaskan tentang karyawan yang sepenuhnya terkonsentrasi dan senang terlibat dengan perusahaan sehingga waktu tidak terasa saat bekerja.

#### **2.1.4. Kinerja**

Caillier (2010) mendefinisikan kinerja sebagai istilah yang sering digunakan untuk memberikan gambaran apakah sebuah pekerjaan yang dimiliki oleh seorang karyawan telah dilaksanakan dengan baik atau belum. Tingkat kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan juga menjadi salah satu alat ukur yang digunakan oleh para pengusaha karena secara tidak langsung akan mempengaruhi mereka ketika membuat kebijakan yang terkait dengan bonus, promisi dan juga pengakhiran hubungan kerja.

Sedangkan Onanda (2015) menjelaskan bahwa kinerja adalah keseluruhan hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan oleh seorang karyawan di dalam sebuah organisasi. Dia juga mengatakan bahwa atribut

seperti efektivitas, kualitas, efisiensi, inovasi, kreativitas, kepuasan, komitmen, pola komunikasi dan juga upaya karyawan terhadap apa yang menjadi tujuan sebuah organisasi dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur tingkat kinerja seorang karyawan yang ada di sebuah organisasi.

Moeheriono (2014) menjelaskan bahwa kinerja atau *performance* adalah sebuah gambaran yang berkaitan dengan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program pekerjaan atau kebijakan dalam proses untuk mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis situ organisasi. Kinerja dalam proses pelaksanaan fungsinya tidak berdiri sendiri, akan tetapi selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan juga seberapa besar tingkat besaran imbalan yang mereka dapatkan. Oleh karenanya, menurut model *partner lawyer* kinerja yang dimiliki oleh seorang individu dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti tingkat kebutuhan, tingkat kemampuan, harapan mengenai imbalan yang akan diterima, persepsi terhadap tugas dan juga dorongan yang didapat seorang individu ketika melaksanakan pekerjaannya.

## **2.2. Hipotesis dan Pengaruh Antar Variabel**

### **A. Pengaruh Keadilan Distributif dan Pertalian Karyawan**

Tingkat pertalian seorang pegawai di sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana tingkat keadilan distributif yang dia terima. Semakin baik keadilan distributif yang diterima maka semakin baik pula tingkat pertalian karyawan, begitu pula sebaliknya. Menurut Chen dan Choi (2007) keadilan distributif mengacu pada

keadilan yang diterima oleh pegawai dalam alokasi seperti pembayaran, bonus, dan promosi. Penerimaan berupa pembayaran, bonus dan promosi dapat dikatakan adil apabila jumlah yang diterima telah dianggap sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Beberapa penelitian yang membahas hubungan antara keadilan distributif dengan pertalian karyawan pernah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti yang dilakukan oleh Wongan (2014) dan Alvi dan Abbasi (2012) yang mana hasil dari penelitian yang mereka lakukan menjelaskan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang positif terhadap pertalian karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pegawai yang ada di sebuah perusahaan akan memiliki tingkat pertalian karyawan yang tinggi apabila perusahaan tersebut memberikan keadilan dalam hal distribusi gaji/penghasilan pegawai sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawab dan tugasnya. Oleh sebab itu pada penelitian ini diajukan hipotesis yang pertama yaitu :

**H1** : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap pertalian karyawan

## B. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Pertalian Karyawan

Keadilan prosedural akan lebih memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam hal memperkirakan *outcomes* yang diberikan oleh sebuah organisasi daripada keadilan distributif. Colquitt (2001) menyatakan bahwa ketika seorang pegawai akan memilih persepsi apa yang akan digunakan ketika akan bereaksi dengan sebuah sistem atau organisasi, maka mereka akan menggunakan persepsi tentang keadilan prosedural. Beberapa penelitian

yang membahas hubungan antara keadilan prosedural dengan pertalian karyawan pernah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti yang dilakukan oleh Margaretha dan Santosa (2012) dan Zheng *et al* (2014) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif terhadap pertalian karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pertalian karyawan yang dimiliki oleh seorang karyawan akan semakin tinggi apabila perusahaan tersebut mampu memberikan rasa keadilan dalam hal aturan dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan.

Oleh sebab itu pada penelitian ini diajukan hipotesis yang kedua yaitu :

**H2** : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap pertalian karyawan

### C. Pengaruh Keadilan Distributif dan Kinerja

Keadilan distributif adalah persepsi yang dimiliki oleh seseorang tentang keadilan yang didapat atas pendistribusian sumber-sumber diantara para pegawai, atau dengan kata lain adalah persepsi keadilan atas bagaimana imbalan didistribusikan kepada para pegawai. Menurut Chen dan Choi (2007) keadilan distributif mengacu pada keadilan yang diterima oleh pegawai dalam alokasi seperti pembayaran, bonus, dan promosi. Penerimaan berupa pembayaran, bonus dan promosi dapat dikatakan adil apabila jumlah yang diterima telah dianggap sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Beberapa penelitian yang membahas hubungan antara keadilan distributif dengan kinerja pernah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti

yang dilakukan oleh Diab (2015) dan Nawab *et al* (2017) yang menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu pada penelitian ini diajukan hipotesis yang ketiga yaitu :

**H3** : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja

#### D. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Kinerja

Zheng *et al* (2014) menjelaskan bahwa keadilan prosedural mengacu pada karyawan apakah mereka diperlakukan secara adil oleh yang bertindak sebagai otoritas yang memberlakukan. Beberapa penelitian yang membahas hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja pernah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti yang dilakukan oleh Moazzezi (2014) yang menjelaskan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja para pekerja. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Haryani (2013) juga menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Oleh sebab itu pada penelitian ini diajukan hipotesis yang keempat yaitu :

**H4** : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja

#### E. Pengaruh Pertalian Karyawan dan Kinerja

*Engagement* adalah perasaan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk peduli dan juga bertanggung jawab terhadap kinerja dalam pekerjaan yang dilakukannya. Salah satu hal yang dilakukan dalam

pelaksanaan tanggung jawab dalam pekerjaannya adalah dengan mencari cara untuk menyelesaikan suatu persoalan apabila di dalam pekerjaannya terdapat permasalahan Dickinson et al (2007, dalam Sungkit, 2015). Sahoo dan Sahu (2009) menjelaskan bahwa di dalam proses pengembangan organisasi, pertalian karyawan memiliki peranan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan sebuah keberhasilan akan dicapai oleh organisasi apabila memiliki pertalian karyawan yang baik dan juga kreativitas yang dimiliki oleh para sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut.

Beberapa penelitian yang membahas hubungan antara pertalian karyawan dengan kinerja pernah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti yang dilakukan oleh Dajani (2015) dan Sridevi (2010) yang menjelaskan bahwa pertalian karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Oleh sebab itu pada penelitian ini diajukan hipotesis yang kelima yaitu :

**H5** : Pertalian karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja

#### F. Pengaruh Keadilan Distributif dan Kinerja Yang Dimediasi Oleh Pertalian Karyawan

Beberapa hasil penelitian terdahulu telah memberikan bukti bahwa perlakuan yang adil memiliki kaitan yang erat dengan perilaku kerja, pertalian karyawan yang tinggi serta pencapaian kinerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Wongan (2014) dan Alvi dan Abbasi (2012) yang

mana hasil dari penelitian yang mereka lakukan menjelaskan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang positif terhadap pertalian karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pegawai yang ada di sebuah perusahaan akan memiliki tingkat pertalian karyawan yang tinggi apabila perusahaan tersebut memberikan keadilan dalam hal distribusi gaji/penghasilan pegawai sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawab dan tugasnya.

Beberapa penelitian yang membahas hubungan antara keadilan distributif dengan kinerja pernah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti yang dilakukan oleh Diab (2015) yang menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sementara itu penelitian tentang hubungan antara pertalian karyawan terhadap kinerja yang dilakukan oleh Anita (2013) menyatakan bahwa pertalian karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja seorang karyawan. Berdasarkan beberapa temuan tersebut, dalam hubungannya antara keadilan distributif, pertalian karyawan dan kinerja. Apabila pendistribusiannya dinilai adil oleh para karyawan, maka pertalian karyawan akan meningkat sehingga akan mempengaruhi perilaku para karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan pertalian karyawan yang dimiliki sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dapat

dijelaskan bahwa pertalian karyawan mampu memediasi hubungan antara keadilan distributif terhadap kinerja karyawan.

Oleh sebab itu pada penelitian ini diajukan hipotesis yang keenam yaitu :

**H6** : Pertalian karyawan menjadi mediator pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja

#### G. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Kinerja Yang Dimediasi Oleh Pertalian Karyawan

Tjahjono *et al* (2019) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah apa yang dirasakan individu terhadap keadilan dalam kaitannya dengan prosedur atau aturan dalam pembuatan kebijakan di dalam organisasi. Beberapa penelitian membahas pengaruh keadilan prosedural terhadap pertalian karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh Margaretha dan Santosa (2012) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap pertalian karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pertalian karyawan yang dimiliki oleh seorang karyawan akan semakin tinggi apabila perusahaan tersebut mampu memberikan rasa keadilan dalam hal aturan dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan.

Beberapa penelitian yang membahas hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja pernah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti yang dilakukan oleh Moazezi (2014) yang menjelaskan bahwa keadilan

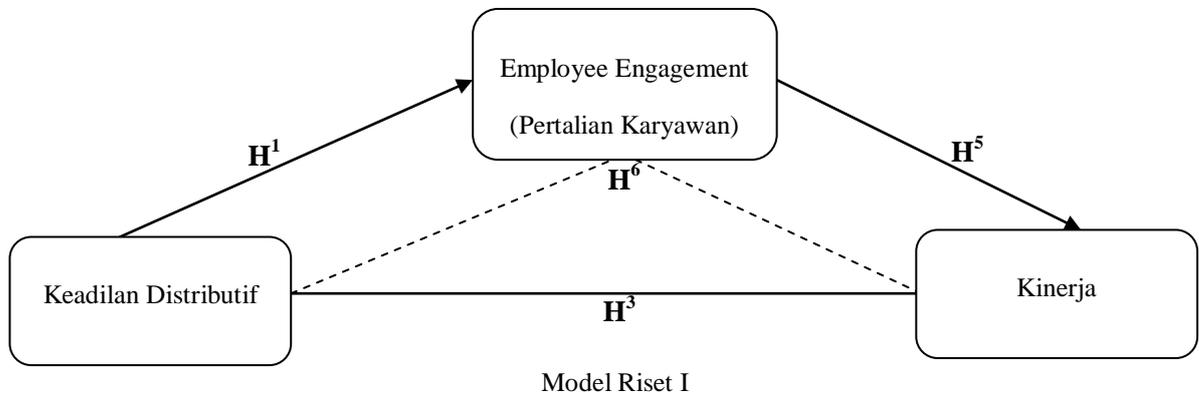
prosedural memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja para pekerja. Sementara itu penelitian tentang hubungan antara pertalian karyawan terhadap kinerja yang dilakukan oleh Sridevi (2010) menyatakan bahwa pertalian karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja seorang karyawan. Berdasarkan beberapa temuan tersebut, dalam hubungannya antara keadilan prosedural, pertalian karyawan dan kinerja. Apabila prosedur dinilai adil oleh para karyawan, maka pertalian karyawan akan meningkat sehingga akan mempengaruhi perilaku para karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan prosedural yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan pertalian karyawan yang dimiliki sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dijelaskan bahwa pertalian karyawan mampu memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan.

Oleh sebab itu pada penelitian ini diajukan hipotesis yang ketujuh yaitu :

**H7** : Pertalian karyawan menjadi mediator pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja

### 1.3. Model Penelitian

**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**



**Gambar 2.2**  
**Model Penelitian**

