

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teori Keadilan

Menurut Jhon S. Adam's sebagaimana yang dikutip oleh Khaerul Umam bahwa *equity theory* menjelaskan karyawan menganggap partisipasi mereka di tempat kerja sebagai proses barter, yaitu mereka memberikan kontribusi seperti keahlian dan kerja keras mereka, dan sebagai gantinya, mereka mengharapkan hasil kerja baik berupa gaji ataupun pengakuan. Disini penekanannya adalah pada persepsi mengenai keadilan antara apa yang di dapatkan karyawan relatif terhadap apa yang mereka kontribusikan.¹

Keadilan organisasi digunakan untuk mengkategorikan dan menjelaskan pandangan dan perasaan pekerja tentang sikap mereka sendiri dan orang lain dalam organisasi, dan hal itu dihubungkan dengan pemahaman mereka dalam menyatukan persepsi secara subyektif yang dihasilkan dari keputusan yang diambil organisasi, prosedur dan proses yang digunakan untuk menuju pada keputusan-keputusan ini serta implementasinya.

Penelitian di bidang *organizational justice* menunjukkan bahwa ketika karyawan diperlakukan secara adil, mereka akan mempunyai sikap yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun. Sebaliknya, ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil maka pekerja akan merasa marah dan menolak upaya perubahan untuk perbaikan organisasi. Beberapa pekerja kemungkinan mendapatkan *outcome* yang mereka harapkan sedangkan pekerja lain kemungkinan mendapat sebaliknya. Penilaian seorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh apa yang mereka

¹Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm.169-170.

terima sebagai akibat keputusan tertentu, tetapi juga pada proses atau bagaimana keputusan tersebut dibuat. Kemudian apabila mereka menilai bahwa perlakuan yang mereka terima adil maka akan berpengaruh pada dua jenis *outcomes* yang mereka terima, yaitu kepuasan dan komitmen. Semakin tinggi mereka mempersepsikan keadilan suatu kebijakan ataupun praktek manajemen akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (dalam konteks penelitian ini adalah karyawan).²

Melihat dari sudut pandang di atas, maka penelitian ini memfokuskan pada keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif cenderung berhubungan positif dengan *outcomes* yang berkaitan dengan evaluasi personal, sebagai contoh kepuasan terhadap *outcomes* (berupa: pekerja tertentu, sistem penggajian, penilaian pekerja, dan seterusnya). Hal yang diterima karyawan tersebut tersebut bersifat personal yang dipersepsikan oleh masing-masing individu untuk menilai keadilan distributif. Oleh karena itu, keadilan distributif dibandingkan keadilan prosedural akan berpengaruh positif lebih kuat pada *outcomes* personal. Sebaliknya, keadilan prosedural akan lebih kuat daripada keadilan distributif dalam memprediksi *outcomes* organisasional. Keadilan prosedural menggambarkan kapasitas organisasi dalam memperlakukan karyawan secara adil. Oleh karena itu, persepsi keadilan prosedural lebih kuat menjelaskan *outcomes* organisasional berupa sikap individu terhadap organisasi. Dalam keadilan organisasi terdapat tiga keadilan yang saling berkaitan satu sama lain, yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

B. Keadilan Distributif

1. Pengertian Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan keadilan yang berasal dari hasil-hasil (*outcomes*) yang diterima seseorang. Keadilan distributif menurut

² She Hwei dan T. Elisabeth Cintya Santoso, "Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan distributif Terhadap Komitmen Organisasi", *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, Vol. 9 No 2 oktober 2012, hlm. 38.

karyawan jika hasil yang mereka terima sama jika dibandingkan dengan hasil yang diterima orang lain. Keadilan ini menunjuk pada keadilan yang diterima karyawan dalam hasil.³ *Distributive justice* diturunkan dari *equity theory* yang dikemukakan oleh Adam pada tahun 1965. Premise *equity theory* mengemukakan bahwa seseorang cenderung untuk menilai status sosial mereka dengan penghasilan seperti *rewards* dan sumber daya yang mereka terima. Teori *equity theory* menjelaskan bahwa setelah persepsi ketidakadilan terbentuk, karyawan akan mencoba meraih kembali keadilan dengan mengurangi jumlah kontribusi mereka.⁴ Misalnya, karyawan bisa saja mulai datang terlambat ke kantor atau bahkan absen sama sekali, dengan tujuan mengurangi waktu dan kerja keras yang mereka kontribusikan pada perusahaan.

Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi. 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.⁵

Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan yang meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial, sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan. Distribusi berdasarkan kebutuhan memiliki konsep bahwa bagian penerimaan karyawan dipengaruhi oleh kebutuhannya berkaitan dengan pekerjaan. Semakin banyak kebutuhan untuk para karyawan, maka penerimaan dari bekerja menjadi semakin tinggi.

Dapat dipahami bahwa keadilan distributif merupakan sebuah persepsi tentang nilai-nilai yang diterima oleh karyawan berdasarkan hasil/penerimaan suatu keadaan atau barang yang mampu mempengaruhi

³Khaerul Umam, *Op. Cit*, hlm. 40.

⁴*Ibid*, hlm. 171.

⁵*Ibid*, hlm. 172.

kesejahteraan 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.

2. Prinsip Dasar Mengenai Keadilan Distributif

Bass sebagaimana dikutip oleh Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani⁶ menyatakan bahwa prinsip spesifik dalam keadilan distributif adalah:

- a. Batasan egalitarian, yaitu setiap orang harus diperlakukan secara adil karena sumbangsuhnya terhadap kehidupan masyarakat sehingga memberikan keuntungan maupun akumulasi-akumulasi tertentu
- b. Kontribusi, yaitu setiap orang seharusnya mendapatkan keuntungan karena sumbangsuhnya terhadap tujuantujuan yang telah sebelumnya ditetapkan oleh kelompoknya, melalui:
 - 1) Upaya kerja keras: orang yang bekerja keras patut untuk mendapatkan penghargaan yang lebih banyak
 - 2) Hasil/produktivitas, yaitu tingginya kuantitas maupun kualitas hasil kerja individual mempengaruhi penghargaan yang diperolehnya
 - 3) Permintaan kepuasan, yaitu orang yang memperoleh penghargaan adalah orang yang telah mampu memberikan kepuasan bagi kepentingan-kepentingan publik. Misalnya, dalam dunia pemasaran yang sangat kompetitif, pemenang pasar ialah produsen yang mampu menghasilkan barang yang sangat sempurna.

⁶Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani, *Op. Cit*, hlm. 112.

3. Keadilan Distributif dalam Islam

Islam mengajarkan umatnya untuk berbuat adil dalam berbagai aspek. Demikian pula dalam masalah distribusi, distribusi pendapatan merupakan permasalahan yang sangat rumit, sehingga saat ini masih dijadikan perdebatan antara ahli ekonomi. Konsep islam menjamin sebuah distribusi yang memuat nilai-nilai insani, yaitu diataranya dengan menganjurkan untuk membagikan harta lewat shadaqah, infaq, zakat dan lainnya guna menjaga keharmonisan dalam kehidupan sosial, Allah berfirman dalam Al-Quran surat Al Baqarah Ayat 261⁷

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ
أُتْبِتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ

يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya: *perumpamaan (nafkah yang dikeluarkan oleh) orang-orang yang menafkahkan hartanya di jalan Allah adalah serupa dengan sebutir benih yang menumbuhkan tujuh bulir, pada tiap-tiap bulir seratus biji. Allah melipat gandakan (ganjaran) bagi siapa yang Dia kehendaki. dan Allah Maha Luas (karunia-Nya) lagi Maha mengetahui.*(Albaqarah 261)

Dalam ayat diatas Allah SWT menegaskan tentang harta yang digunakan dalam kepentingan sosial atau kebajikan yang berhubungan dengan Agama Allah SWT baik yang diperintahkan atau diwajibkan oleh Allah SWT seperti nafkah, Zakat dan lain-lain atau hanya karena mengharapkan ridha Allah semata dengan menyisihkan sedikit harta seperti Infaq, waqaf, dan lain-lain. Dengan itu Allah SWT memberikan perumpamaan, seperti

⁷ Surat Al- Baqarah ayat 261

menanam satu biji tanaman yang mengeluarkan dahan bercabang tujuh cabang, yang mana dalam setiap dahan ada satu tangkai yang kemudian dalam satu tangkai terkandung didalamnya seratus biji tanaman seperti yang ditanam pertama tadi. Seperti itulah sebuah pahala atau ganjaran bagi siapapun yang bisa benar-benar ikhlas karena Allah SWT dengan menyisihkan sebagian hartanya di jalan Allah (Diinillah) ..

Disamping itu ilmu ekonomi syariah juga merupakan ilmu pengetahuan sosial yang mempelajari masalah-masalah ekonomi rakyat yang dilhami oleh nilai-nilai Islam.⁸ Sistem ekonomi yang berbasis Islam menghendaki bahwa dalam hal pendistribusian harus berdasarkan dua sendi, yaitu sendi kebebasan dan keadilan kepemilikan. Kebebasan disini adalah kebebasan dalam bertindak yang dibingkai oleh nilai-nilai agama dan keadilan tidak seperti pemahaman kaum kapitalis yang menyatakannya sebagai tindakan membebaskan manusia untuk berbuat dan bertindak tanpa campur tangan pihak mana pun, tetapi sebagai keseimbangan antara individu dengan unsur materi dan spiritual yang dimilikinya, keseimbangan antara individu dan masyarakat serta antara suatu masyarakat dengan masyarakat lainnya. Keberadilan dalam pendistribusian ini tercermin dari larangan dalam al-Qur'an agar supaya harta kekayaan tidak diperbolehkan menjadi barang dagangan yang hanya beredar diantara orang-orang kaya saja, akan tetapi diharapkan dapat memberi kontribusi kepada kesejahteraan masyarakat sebagai suatu keseluruhan.

Sistem ekonomi Islam sangat melindungi kepentingan setiap warganya baik yang kaya maupun yang miskin dengan memberikan tanggung jawab moral terhadap si kaya untuk memperhatikan si miskin. Islam mengakui sistem hak milik pribadi secara terbatas, setiap usaha apa saja yang mengarah ke

⁸Nurul Huda, dkk, *Ekonomi Makro Islam; Pendekatan Teoretis*, Prenada Media Gorup, Jakarta, 2008, hlm. 2.

penumpukan kekayaan yang tidak layak dalam tangan segelintir orang dikutuk. al-Qur'an menyatakan agar si kaya mengeluarkan sebagian dari rezekinya untuk kesejahteraan masyarakat, baik dengan jalan zakat, sadaqah, hibah, wasiat dan sebagainya, sebab kekayaan harus tersebar dengan baik.

C. Keadilan Prosedural

1. Pengertian Keadilan Prosedural

Teori tentang keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumberdaya organisasi kepada para anggotanya. Para peneliti umumnya mengajukan dua penjelasan teoritis mengenai proses psikologis yang mendasari pengaruh keadilan prosedural, yaitu: kontrol proses atau instrumental dan perhatian-perhatian relasional atau komponen struktural. Perspektif kontrol instrumental atau proses berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi proses-proses penetapan keputusan atau menawarkan masukan (Taylor dalam Pareke, 2003). Gilliland dalam Pareke (2003) menyatakan bahwa perspektif komponen-komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar maka individu akan

mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Summary hasil penelitian Dosen Muda Yang dibiayai Dikti Tahun 2009 5 Karenanya keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan kepentingan-kepentingan individu yang terpengaruh terwakili dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka, dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi.

Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya. 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.⁹

Keadilan prosedural adalah hasil persetujuan melalui prosedur tertentu dan mempunyai sasaran utama peraturan-peraturan, hukum-hukum, undang-undang. Prosedur ini tidak bisa lepas dari upaya legitimasi tindakan. Jika terdapat keadilan distributif yang bisa teraplikasikan secara baik maka di dalam suatu lingkungan sosial atau organisasi keadilan prosedural yang adil akan mampu menghindarkan penyalahgunaan kekuasaan atau kontrol yang semena-mena.¹⁰

Keadilan prosedural berkaitan dengan pembuatan dan implementasi keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Orang merasa setuju jika prosedur yang diadopsi memperlakukan mereka dengan kepedulian dan martabat, membuat prosedur itu mudah diterima bahkan jika orang tidak menyukai hasil dari prosedur tersebut. Prosedur yang adil ditentukan oleh beberapa hal, yaitu: 1) terdapat konsistensi, yang menjamin beberapa kasus diperlakukan serupa, 2) terdapat kenetralan, 3)

⁹Siti Hidayah dan Haryani, *Op. Cit*, hlm. 5.

¹⁰Haryatmoko, "Membangun Institusi Sosial yang Adil", 30 Oktober 2002 diambil dari http://www.unisosdem.org/article_printfriendly.php?aid=773&coid=1&caid=34, diakses tanggal 25 September 2015.

pihak yang menjadi obyek terwakili suaranya dalam proses keputusan yang dibuat, 4) implementasi harus transparan.¹¹

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.

Seorang manajer atau pimpinan seharusnya menghindari penggunaan prosedur yang berubah-ubah dan sewenang-wenang dalam mengalokasikan sumber daya kerja yang ada. Agar organisasi dapat melakukannya, maka manajer atau pimpinan harus mengembangkan aturan atau prosedur yang berkaitan dengan pekerjaannya secara jelas dan di dalamnya terdapat mekanisme komunikasi dari bawah ke atas (bersifat usulan). Apabila hal tersebut dilakukan, maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan.

2. Model dalam Keadilan Prosedural

Bass sebagaimana dikutip oleh Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani¹² menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan 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

¹¹She Hwei dan T. Elisabeth Cintya Santosa, *Op. Cit*, hlm. 40.

¹²Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani, *Op. Cit*, hlm. 116.

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.¹³

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 perlu dipertahankan untuk melindungi konflik. Model seperti ini diperlukan ketika pengambilan keputusan ingin diterima oleh kelompok karena memikirkan kebutuhan kelompok dibandingkan pribadi maupun golongan.

Leventhal dalam Lind & Tyler sebagaimana dikutip oleh Siti Hidayah dan Haryani¹⁴ mengidentifikasi enam aturan pokok dalam keadilan prosedural. Bila setiap aturan ini dapat dipenuhi, suatu prosedur dapat dikatakan adil. Enam aturan yang dimaksud adalah: (1) Konsistensi. Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu

¹³Siti Hidayah dan Haryani, *Op. Cit*, hlm. 6.

¹⁴*Ibid*, hlm. 7.

kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama. (2) Minimalisasi bias. Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan, harus dihindarkan. (3) Informasi yang akurat. Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan lengkap. (4) Dapat diperbaiki. Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul. (5) Representatif. Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka. (6) Etis, prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal diatas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.¹⁵

Melihat uraian di atas dapat dipahami bahwa 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 kepastian atau etika.

3. Keadilan Prosedural dalam Islam

Sebuah organisasi yang adil salah satunya adalah dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai pernyataan, proses, peringatan,

¹⁵*Ibid*, hlm. 7.

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.

Keadilan prosedural berkaitan dengan pembuatan dan implementasi keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Orang merasa setuju jika prosedur yang diadopsi memperlakukan mereka dengan kepedulian dan martabat, membuat prosedur itu mudah diterima bahkan jika orang tidak menyukai hasil dari prosedur tersebut. Hal ini tergambar dalam firman Allah SWT:

إِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ فَكَذَّبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ

Artinya: “Dan jika baju gamisnya koyak di belakang, maka wanita itulah yang dusta, dan Yusuf termasuk orang-orang yang benar.” (Qs. Yusuf:27)¹⁶

D. Keadilan Interaksional

1. Pengertian Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari.¹⁷ Dalam keadilan interaksional diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok masyarakat sangat memperhatikan tanda-tanda atau simbol-simbol yang mencerminkan posisi mereka dalam kelompok. Oleh karenanya, manusia berusaha memahami, mengupayakan, dan memelihara hubungan sosial dalam kelompok atau organisasi.

Adanya hubungan antara pembuat keputusan (*decision maker*) dengan si penerima (*receiver*), dapat membentuk kriteria interpersonal.

¹⁶Al-Quran Surat Yusuf ayat 27, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Kementerian Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 188.

¹⁷Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani, *Op. Cit*, hlm. 117.

Kriteria yang dapat membentuk, karena adanya *empati*, *social sensitivity* dan *consideration*. Empati berarti apakah si pembuat keputusan dapat mengenali atau memahami perasaan individu disekitarnya (melibatkan kemampuan untuk masuk ke dalam perspektif orang disekitarnya), *social sensitivity* adalah apakah si pembuat keputusan memperlakukan individu berdasarkan martabat manusia diikuti dengan rasa hormat terhadap manusia, dan *consideration* adalah apakah si pembuat keputusan mendengarkan setiap hal yang berkaitan dengan permasalahan bawahan.

2. Indikator Keadilan Interaksional

Tyler sebagaimana dikutip oleh Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani¹⁸ menyebutkan ada tiga hal pokok yang dipedulikan dalam interaksi sosial yang kemudian dijadikan aspek penting dari keadilan interaksional. Tiga aspek tersebut adalah:

- a. Penghargaan. Penghargaan, khususnya penghargaan status seseorang, tercermin dalam perlakuan, khususnya dari orang yang berkuasa, terhadap anggota kelompok. Isu-isu tentang perlakuan bijak dan sopan, menghargai hak, dan menghormati adalah bagian dari penghargaan, makin baik kualitas perlakuan dari kelompok atau penguasa terhadap anggotanya maka interaksinya dinilai makin adil. Perlakuan yang menunjukkan penghargaan terhadap orang lain bisa dalam bentuk kata-kata, sikap, ataupun tindakan. Bentuk-bentuk penghargaan yang positif antara lain adalah respons yang cepat terhadap pertanyaan atau persoalan yang diajukan, apresiasi terhadap pekerjaan orang lain, membantu, memuji atas tindakan yang benar dan hasil yang baik, dan seterusnya. Sebaliknya, memaki, membentak, menyepelkan, mengabaikan, menghina, mengancam, dan membohongi adalah bentuk-bentuk sikap dan perilaku yang bertolak belakang dengan penghargaan.

¹⁸*Ibid*, hlm. 118.

- b. Netralitas. Konsep tentang netralitas berangkat dari keterlibatan pihak ketiga ketika ada masalah hubungan sosial antara satu pihak dengan pihak lain. Namun, konsep ini juga bisa diterapkan pada hubungan sosial yang tidak melibatkan pihak ketiga. Netralitas dapat tercapai bila dasar-dasar dalam pengambilan keputusan, misalnya, menggunakan fakta, bukan opini, yang objektif dan validitasnya tinggi. Aspek ini juga mengandung makna bahwa dalam melakukan relasi sosial tidak ada perlakuan dari satu pihak yang berbeda-beda terhadap pihak lain. Hal ini akan tampak saat terjadi konflik di dalam kelompok, baik yang bersifat personal, antarkelompok kecil, maupun anggota dengan kelompok (pimpinan). Pemihakan masih dibenarkan bila menunjuk pada norma atau aturan yang sudah disepakati.
- c. Kepercayaan. Aspek keadilan interaksional yang paling dikaji adalah kepercayaan. Tampaknya kepercayaan telah menjadi isu tersendiri yang implikasinya dalam kehidupan sosial besar. Ahli sosiologi dan ekonomi, misalnya, menekankan kajian tentang kepercayaan sebagai fenomena institusional. Dengan demikian, kepercayaan biasanya dikonseptualisasikan sebagai fenomena dalam lembaga atau antar lembaga. Sebaliknya, mereka yang mendalami teori kepribadian akan menekankan pada perbedaan individu dalam membahas soal kepercayaan. Menurut pandangan ini, kepercayaan merupakan keyakinan, harapan, atau perasaan yang berakar kepada kepribadian yang berkembang dari awal masa pertumbuhan individu yang bersangkutan. Kepercayaan pada atau terhadap orang lain (*trust*) berbeda dengan kepercayaan diri (*confident*). Perbedaan yang paling mendasar terletak pada persepsi dan atribusi. Pada level individu, keduanya kadang sulit dibedakan, tetapi dengan mengambil posisi sendiri atau dengan orang lain, keduanya akan mudah dibedakan. Ketika seseorang memiliki kepercayaan terhadap orang lain, dia justru dalam posisi berisiko. Hal ini akan terbukti ketika (berharap) orang lain dapat dipercaya ternyata mengecewakan, risiko itu benar-benar

harus ditanggung yang secara psikologis dapat berbentuk rasa frustrasi, marah, atau yang lain. Sementara itu, kepercayaan diri sering menyebabkan seseorang lebih berani untuk mengambil risiko. Di sini justru kepercayaan diatribusikan pada dirinya sendiri. Meskipun demikian, orang yang percaya diri tidak berarti kurang mempercayai orang lain. Melalui penilaian refleksi, yaitu memandang orang lain berdasarkan pada keadaan diri sendiri, orang yang percaya diri justru cenderung lebih mempercayai orang lain dibandingkan dengan orang yang kurang percaya diri

3. Keadilan Interaksional dalam Islam

Keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari.¹⁹ Dalam keadilan interaksional diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok masyarakat sangat memperhatikan tanda-tanda atau simbol-simbol yang mencerminkan posisi mereka dalam kelompok. Oleh karenanya, manusia berusaha memahami, mengupayakan, dan memelihara hubungan sosial dalam kelompok atau organisasi.

Interaksi atau melakukan hubungan komunikasi merupakan alat terpenting untuk kelangsungan hidup manusia saling mengenal dan berinteraksi satu dengan yang lain, seperti dalam firman Allah SWT:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya: "Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa

¹⁹Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani, *Op. Cit*, hlm. 117.

diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Menenal.” (Qs. Al-Hujurat:13)²⁰

Selanjutnya, bisa dibangun saling percaya dan akhirnya saling membuka diri sehingga komunikasi bisa berlangsung. Terjadilah pertukaran kata, pertukaran pikiran, dan pertukaran hati. Terbangunnya relasi yang positif di antara pihak-pihak yang terlibat menjadi dasar terbangunnya komunikasi antar pribadi yang positif melalui pengungkapan diri. Maka interaksi merupakan proses timbal balik antara dua belah pihak, yaitu antara individu satu dengan individu atau kelompok lainnya dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Interaksi adalah salah satu masalah pokok karena interaksi merupakan dasar segala proses sosial. Proses sosial merupakan aspek dinamis dari kehidupan masyarakat, dimana di dalamnya terdapat suatu proses hubungan antara manusia satu dengan yang lainnya. Proses hubungan tersebut berupa interaksi sosial yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari secara terus menerus.

Seseorang mempengaruhi tingkah laku orang lain melalui kontak, kontak ini mungkin berlangsung melalui organisme fisik, seperti dalam obrolan, pendengaran, melakukan gerakan pada beberapa bagian badan, melihat dan lain- lain lagi, atau secara tidak langsung melalui tulisan, atau dengan cara berhubungan dari jauh.²¹

Interaksi terjadi jika satu individu melakukan tindakan, sehingga menimbulkan reaksi pada individu-individu yang lain. Karena itu, interaksi terjadi dalam kehidupan sosial.²² Manusia tidak pernah hidup sendiri sejak lahir, ia tergantung pada orang lain. Ia mengadakan interaksi dengan orang lain, dalam interaksi tersebut terjadi saling pengaruh mempengaruhi. Semakin lama ia hidup semakin banyak berinteraksi dan

²⁰Al-Qur'an Surat Al-Hujurat ayat 13, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Kementerian Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 437.

²¹Abdulsyani, *Sosiologi Skematika Teori dan Terapan*, Bumi Aksara, Jakarta, 1994, hlm. 153-154.

²²Eryadi, *Intisari Pengetahuan Sosial Lengkap (IPSL)*, Kawan Pustaka, Jakarta, 2007, hlm. 387.

semakin banyak pula ruang lingkup interaksinya, baik dengan kelompok maupun dengan masyarakat lingkungannya.

E. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas. Mengingat karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan peningkatan kinerjanya. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja karyawan juga merupakan suatu prestasi dari seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.²³ Kinerja merupakan catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

Menurut Ratundo dan Sackett sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam, mendefinisikan kinerja merupakan semua tindakan atau perilaku yang dikontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan dari organisasi.²⁴ Ada tiga komponen besar dari kinerja, yaitu kinerja tugas merupakan penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan, kinerja keanggotaan menjadikan seseorang terlibat dalam kehidupan organisasi politik dan mempromosikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan, kinerja kontra produktif mengacu pada perilaku sukarela yang merugikan kesejahteraan organisasi serta merugikan keanggotaan seseorang dalam organisasi tersebut.

Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada

²³Kasmir, *Manajemen Perbankan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2000, hlm. 153.

²⁴Khaerul Umam, *Op. Cit*, hlm. 188.

karyawan.²⁵ Definisi lain, menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi karyawan atau kegiatan yang dilakukan karyawan selama periode waktu tertentu.²⁶ Dapat dipahami bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja karyawan diharapkan mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar.

Berdasarkan pengertian dari kinerja yang disampaikan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut kerja. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

²⁵Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004, hlm. 75.

²⁶Ambar T., dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm. 103.

Menurut Mathis dan Jackson sebagaimana dikutip oleh Harjoni Desky²⁷ kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

a. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksana kegiatan ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

b. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu: seberapa baik penyelesaiannya, ini berkaitan dengan bentuk keluaran

c. Pemanfaatan Waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan. Artinya sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran kuantitatif yang menentukan ketetapan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

d. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

e. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama

²⁷Harjoni Desky, "Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe", *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol. 8, No. 2, Desember 2014, hlm. 467.

antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Mangkunegara²⁸ menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut:

a. Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja.

c. Sikap Mental

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Gibson sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam,²⁹ ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- a. Faktor individu; kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang
- b. Faktor psikolog; persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja
- c. Faktor organisasi; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

²⁸Mangkunegara, *Op. Cit*, hlm. 87-88.

²⁹Khaerul Umam, *Op. Cit*, hlm. 190.

4. Kinerja Karyawan dalam Islam

Manusia tidak bisa dilepaskan dari pekerjaan, manusia diciptakan oleh Allah bukan saja sebagai hiasan pekerjaan tetapi sebagai suatu ciptaan yang diberikan tugas yang tugas tersebut adalah memelihara ciptaan ini dengan pekerjaannya. Dengan demikian, kerja merupakan satu tugas Illahi yang mengandung kewajiban dan suatu hak. Manusia diberi tugas Illahi yang mengandung kewajiban dan suatu hak.

Manusia diberikan kekuatan supaya berusaha untuk mempertahankan diri dari kesukaran hidup. Manusia diberi kekuatan dan ketabahan untuk menahan kesulitan akibat bekerja keras dalam perjuangan untuk mencapai kemenangan dan kejayaan. Pada hakekatnya kehidupan yang bahagia dan kegembiraan yang sempurna dijamin oleh Al-Qur'an kepada mereka yang berusaha dan bekerja keras bagi penghidupan mereka.³⁰ Melalui firman Allah:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ يَهْدِيهِمْ رَبُّهُمْ بِإِيمَانِهِمْ
تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمُ الْأَنْهَارُ فِي جَنَّاتِ النَّعِيمِ

Artinya: *“Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal-amal saleh, mereka diberi petunjuk oleh Tuhan mereka Karena keimanannya, di bawah mereka mengalir sungai- sungai di dalam syurga yang penuh kenikmatan” (Yunus:9)³¹*

Gambaran hidup yang bahagia disurga merupakan suatu peringatan kepada manusia bahwa kesenangan dan kegembiraan di dunia tergantung usahanya. Kehidupan yang bahagia dijamin untuk mereka yang bekerja dan tidak membuang waktu dengan berdiam diri saja. Bagi siapa yang bekerja keras untuk kehidupannya akan menikmati hidup yang aman dan makmur. Pada hakekatnya seorang yang bekerja untuk hidupnya

³⁰M. Dawam Raharja, *Islam dan Transformasi Sosial Ekonomi*, Lembaga Studi Agama dan Filsafat (LSAF), Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1999, hlm.247

³¹Al-Qur'an Surat Yunus Ayat 9, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Kementerian Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 280.

senantiasa mengharapkan keridhoan Allah dalam pekerjaannya karena kejujurannya.³²

Bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad jika bersikap konsisten terhadap peraturan Allah, suci niatnya dan tidak melupakan Allah. Menurut Islam pada hakekatnya setiap muslim diminta untuk bekerja meskipun hasilnya belum dapat dimanfaatkan olehnya dan orang lain. Seseorang wajib bekerja karena bekerja merupakan hak Allah dan salah satu cara mendekatkan diri kepada Allah. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut.³³

a. Tekun bekerja adalah kewajiban keagamaan

Islam tidak meminta penganutnya sekedar bekerja, tetapi juga meminta agar bekerja dengan tekun dan baik. Dengan pengertian lain bekerja dengan tekun dan menyelesaikan dengan sempurna. Menurut Islam tekun bekerja merupakan suatu kewajiban dan perintah yang harus dilaksanakan oleh setiap muslim.

b. Tekun, ciri muslim yang taqwa

Seorang muslim tidak merasa cukup dengan sekedar bekerja karena ia berkeyakinan bahwa Allah mengawasinya. Allah mewajibkan baginya sikap ihsan dan taqwa dalam setiap perbuatan. Tujuan mulia yang dikejar setiap muslim dalam bekerja yaitu “keridhaan Allah”. Keridhaan Allah tidak akan didapatkan jika kita tidak melaksanakan tugas dengan tekun dan sungguh-sungguh dan sempurna. Terdapat dua pondasi untuk mencapai ketekunan dalam bekerja yaitu amanat dan ikhlas. Pekerja mukmin mempunyai ambisi yang utama adalah mendapatkan ridho Allah. Dari ambisi yang mulia ini timbul sikap jujur, giat, dan tekun.

³²Afzalur Rahman, *Doktrin Ekonomi Islam Jilid I*, Dana Bakti Wakaf, Yogyakarta, 1999, hlm. 253

³³Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, Gema Insani Press, Jakarta, 1997, hlm. 112-116

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (Qs. at-Taubah:105)³⁴

c. Ketenangan jiwa dan istiqomah

Seorang mukmin akan menikmati kehidupan dengan ketenangan jiwa, kedamaian hati dan kelapangan dada dan seorang mukmin yang beriman selalu memperhatikan batasan-batasan Allah dan menjauhin segala macam laranganNya. Tidak diragukan ketenangan jiwa dan istiqomah mempunyai dampak positif bagi produktivitas.

d. Nilai waktu bagi seorang muslim

Mukmin adalah manusia yang paling menghargai nilai waktu. Waktu adalah nikmat yang harus di syukuri dan dipergunakan sebaik-baik mungkin. Umar bin Abdul Aziz berkata “Sesungguhnya malam dan siang bekerja untukMu maka bekerjalah untuk-Nya”.

F. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Fitri Nugraheni dan Ratna Yulia Wijayanti (2009), tentang “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja: Studi Kasus pada Akademisi Universitas Muria Kudus” hasilnya menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif lebih berpengaruh terhadap kinerja dibanding variabel prosedural, hal itu dibuktikan dengan angka korelasi antara variabel keadilan distributif dan kinerja lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara keadilan prosedural dan kinerja ($0,860 > 0,631$)

³⁴Al-Qur'an Surat At-Taubah Ayat 105, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Kementerian Agama RI, Jakarta, 2012, hlm. 273.

maka bisa dinyatakan bahwa variabel keadilan distributif lebih berpengaruh terhadap kinerja dibanding variabel prosedural.³⁵ Berbeda dengan penelitian yang peneliti lakukan sekarang ini, bahwa pada dasarnya penelitian yang peneliti lakukan ini menambahkan variabel keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian miliknya Fitri Nugraheni dan Ratna Yulia Wijayanti menekankan pada keadilan distributif dan keadilan prosedural. Sehingga dengan jelas terdapat perbedaan yang mendasar, sementara persamaannya adalah sama-sama yang diteliti adalah kinerja karyawan.

2. She Hwei dan T. Elisabeth Cintya Santosa (2014), tentang “Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi” bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif, sebagai dimensi dari keadilan organisasional, merupakan penentu signifikan dalam komitmen organisasi. Hasil ini juga menekankan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak lebih besar pada komitmen organisasi dibandingkan keadilan distributif.³⁶ Berbeda dengan penelitian yang peneliti lakukan sekarang ini, bahwa pada dasarnya penelitian yang peneliti lakukan ini menambahkan variabel keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian miliknya She Hwei dan T. Elisabeth Cintya Santosa menekankan pada keadilan distributif dan keadilan prosedural. Sehingga dengan jelas terdapat perbedaan yang mendasar, sementara persamaannya adalah sama-sama meneliti tentang komitmen organisasi.
3. Siti Hidayah dan Haryani (2013) tentang “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang” hasilnya menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,201 dan taraf signifikansinya sebesar $0,034 < 0,05$, dan *output* dari variabel keadilan prosedural dengan nilai

³⁵Fitri Nugraheni dan Ratna Yulia Wijayanti, “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja: Studi Kasus pada Akademisi Universitas Muria Kudus”, *Summary Hasil Penelitian Dosen Muda*, Tahun 2009, hlm. 11.

³⁶She Hwei dan T. Elisabeth Cintya Santosa, *Op. Cit*, hlm. 37.

t_{hitung} sebesar 2,314 dan taraf signifikansinya sebesar $0,026 < 0,05$, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua variabel tersebut, yakni keadilan distributif dan keadilan prosedural.³⁷ Berbeda dengan penelitian yang peneliti lakukan sekarang ini, bahwa pada dasarnya penelitian yang peneliti lakukan ini menambahkan serta mengembangkan pada variabel, yaitu variabel keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian miliknya Siti Hidayah dan Haryani menekankan pada keadilan distributif dan keadilan prosedural. Sehingga dengan jelas terdapat perbedaan yang mendasar, sementara persamaannya adalah sama-sama yang diteliti adalah kinerja karyawan.

4. Harjoni Desky (2014) tentang “Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe” hasilnya menunjukkan bahwa etos kerja Islami dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Makan Ayam Lepas di Kota Lhokseumawe. Nilai-nilai etos kerja Islami yang dilaksanakan dengan baik oleh karyawan akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan pada Rumah Makan Ayam Lepas di Kota Lhokseumawe. Pimpinan yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan dengan baik akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan pada Rumah Makan Ayam Lepas di Kota Lhokseumawe.³⁸ Penelitian yang peneliti lakukan sekarang ini, bahwa pada dasarnya penelitian yang peneliti lakukan ini menekankan pada keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian miliknya Harjoni Desky menekankan pada etos kerja Islami dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

³⁷Siti Hidayah dan Haryani, *Op. Cit*, hlm. 1.

³⁸Harjoni Desky, *Op. Cit*, hlm. 475.

5. Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani (2005), “Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X)” bahwa keadilan distributif, prosedural dan interaksional perusahaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada perusahaan. Sedangkan untuk simpulan minor, diperoleh bahwa keadilan distributif perusahaan lebih dominan mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan dibandingkan keadilan interaksional dan prosedural perusahaan pada subyek yang diteliti yaitu karyawan pada level operasional perusahaan.³⁹ Penelitian yang peneliti lakukan sekarang ini, bahwa pada dasarnya penelitian yang peneliti lakukan ini menekankan pada kinerja karyawan dengan dimediasi komitmen organisasi, sedangkan penelitian miliknya Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani menekankan pada komitmen karyawan.

Melihat dari berbagai penelitian terdahulu di atas, maka terdapat perbedaan dan persamaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel	Persamaan	Perbedaan
1	Fitri Nugraheni dan Ratna Yulia Wijayanti (2009)	Variabel independen: Keadilan distributif dan keadilan prosedural Variabel independen: Kinerja	Sama menelaah tentang adanya kinerja	- Penelitian terdahulu menekankan adanya keadilan distributif dan keadilan prosedural - Penelitian yang peneliti lakukan ini menekankan adanya keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional

³⁹Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani, *Op. Cit*, hlm. 475.

2	She Hwei dan T. Elisabet Cintya (2012)	Variabel independen: Keadilan prosedural dan keadilan distributif Variabel independen: Komitmen organisasi	Sama-sama menelaah tentang keadilan	- Penelitian terdahulu menekankan adanya keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen -Penelitian yang peneliti lakukan ini menekankan adanya keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kinerja
3	Siti Hidayah dan Haryani (2013)	Varabel independen: Keadilan distributif dan keadilan prosedural Variabel independen: Kinerja karyawan	Sama menelaah tentang adanya kinerja	- Penelitian terdahulu menekankan adanya keadilan distributif dan keadilan prosedural -Penelitian yang peneliti lakukan ini menekankan adanya keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional
4	Harjoni Desky (2014)	Variabel independen: Etos kerja Islami dan gaya kepemimpinan Variabel independen: Kinerja karyawan	Sama menelaah tentang adanya kinerja	- Penelitian terdahulu menekankan adanya etos kerja Islami dan gaya kepemimpinan -Penelitian yang peneliti lakukan ini menekankan adanya keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional

5	Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani	Variabel independen: Keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional Variabel independen: Komitmen karyawan	Sama-sama menelaah tentang keadilan	- Penelitian terdahulu menekankan adanya keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen -Penelitian yang peneliti lakukan ini menekankan adanya keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kinerja
---	---	---	-------------------------------------	--

G. Kerangka Berpikir Penelitian

Keadilan dalam organisasi mempunyai dampak pada sikap dan reaksi seseorang. Setiap orang pasti menghendaki perlakuan yang adil baik dari sisi distribusi dan prosedur atau disebut sebagai keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi. Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi. 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. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan yang meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial, sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan. Distribusi berdasarkan kebutuhan memiliki konsep bahwa bagian penerimaan karyawan dipengaruhi oleh kebutuhannya berkaitan

dengan pekerjaan. Semakin banyak kebutuhan untuk para karyawan, maka penerimaan dari bekerja menjadi semakin tinggi.

Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti Hidayah dan Haryani tentang “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang” bahwa variabel keadilan distributif dengan nilai thitung sebesar 2,201 dan taraf signifikansinya sebesar $0,034 < 0,05$, dan *output* dari variabel keadilan prosedural dengan nilai thitung sebesar 2,314 dan taraf signifikansinya sebesar $0,026 < 0,05$, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua variabel tersebut, yakni keadilan distributif dan keadilan prosedural.⁴⁰

Keadilan prosedural keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya. Artinya keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat didalamnya. Keadilan prosedural (*procedural justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. 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.

Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitri Nugraheni dan Ratna Yulia Wijayanti, tentang “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja: Studi Kasus pada Akademisi Universitas Muria Kudus” bahwa variabel keadilan distributif lebih berpengaruh terhadap kinerja dibanding variabel prosedural, hal itu dibuktikan dengan angka korelasi antara variabel keadilan distributif dan kinerja lebih besar

⁴⁰Siti Hidayah dan Haryani, *Op. Cit*, hlm. 1.

dibandingkan dengan korelasi antara keadilan prosedural dan kinerja ($0,860 > 0,631$) maka bisa dinyatakan bahwa variabel keadilan distributif lebih berpengaruh terhadap kinerja dibanding variabel prosedural.⁴¹

Keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari. Dalam keadilan interaksional diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok masyarakat sangat memperhatikan tanda-tanda atau simbol-simbol yang mencerminkan posisi mereka dalam kelompok. Oleh karenanya, manusia berusaha memahami, mengupayakan, dan memelihara hubungan sosial dalam kelompok atau organisasi.

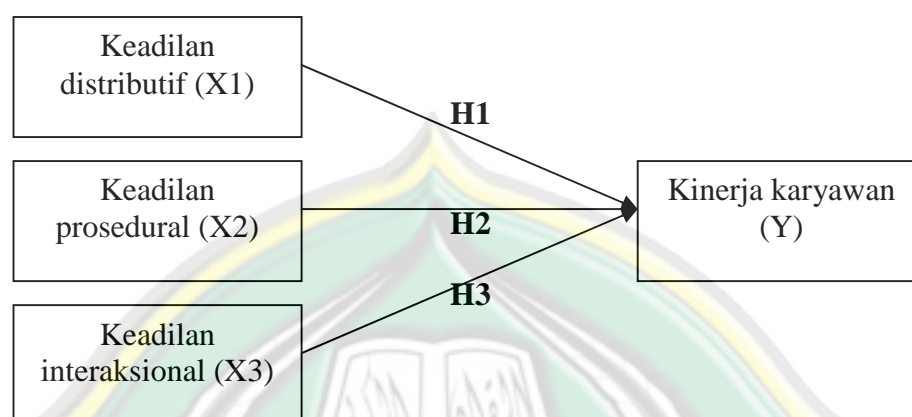
Senada halnya penelitian yang dilakukan oleh Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani, “Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X)” bahwa keadilan distributif, prosedural dan interaksional perusahaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada perusahaan. Sedangkan untuk simpulan minor, diperoleh bahwa keadilan distributif perusahaan lebih dominan mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan dibandingkan keadilan interaksional dan prosedural perusahaan pada subyek yang diteliti yaitu karyawan pada level operasional perusahaan.⁴²

⁴¹Fitri Nugraheni dan Ratna Yulia Wijayanti, *Op. Cit*, hlm. 11.

⁴²Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani, *Op. Cit*, hlm. 475.

Sejalan dengan tujuan penelitian dan kajian teori yang sudah dibahas di atas, maka selanjutnya kerangka pemikirannya adalah:

Gambar 2.1
Model Penelitian



H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Menurut Supardi, hipotesis adalah suatu jawaban permasalahan sementara yang bersifat dugaan dari suatu penelitian.⁴³ Dugaan ini harus dibuktikan kebenarannya melalui data empiris (fakta lapangan).

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan hasil penemuan beberapa penelitian, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh antara keadilan distributif terhadap kinerja karyawan

Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi. Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima

⁴³Supardi, *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, UII Press, Yogyakarta, 2005, hlm. 69.

upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan yang meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial, sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan. Semakin banyak kebutuhan untuk para karyawan, maka penerimaan dari bekerja menjadi semakin tinggi. Sebagaimana penelitian yang dilakukan Fitri Nugraheni dan Ratna Yulia Wijayanti (2009), tentang “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja, hasilnya menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif lebih berpengaruh terhadap kinerja dibanding variabel prosedural, hal itu dibuktikan dengan angka korelasi antara variabel keadilan distributif dan kinerja lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara keadilan prosedural dan kinerja ($0,860 > 0,631$) maka bisa dinyatakan bahwa variabel keadilan distributif lebih berpengaruh terhadap kinerja dibanding variabel prosedural⁴⁴.

Melihat pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini berbunyi:

H₁: Keadilan Distributif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSPS BMT Logam Mulia Klambu Grobogan.

2. Pengaruh antara keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan

Keadilan prosedural keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya. Artinya keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat didalamnya. Keadilan prosedural (*procedural justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Sebuah organisasi yang adil salah satunya adalah dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai

⁴⁴Fitri Nugraheni dan Ratna Yulia Wijayanti, “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja: Studi Kasus pada Akademisi Universitas Muria Kudus”, *Summary Hasil Penelitian Dosen Muda*, Tahun 2009, hlm. 11.

pernyataan, proses, peringatan, dan sebagainya. Sebagaimana penelitian yang dilakukan Siti Hidayah dan Haryani (2013) tentang “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang” hasilnya menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,201 dan taraf signifikansinya sebesar $0,034 < 0,05$, dan *output* dari variabel keadilan prosedural dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,314 dan taraf signifikansinya sebesar $0,026 < 0,05$, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua variabel tersebut, yakni keadilan distributif dan keadilan prosedural⁴⁵.

Melihat pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini berbunyi:

H₂: Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSPS BMT Logam Mulia Klambu Grobogan.

3. Pengaruh antara keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan

Keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari. Dalam keadilan interaksional diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok masyarakat sangat memperhatikan tanda-tanda atau simbol-simbol yang mencerminkan posisi mereka dalam kelompok. Oleh karenanya, manusia berusaha memahami, mengupayakan, dan memelihara hubungan sosial dalam kelompok atau organisasi. Sebagaimana penelitian yang dilakukan Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani (2005), “Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan, hasilnya menunjukkan bahwa keadilan distributif, prosedural dan interaksional perusahaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada perusahaan. Sedangkan untuk simpulan minor, diperoleh

⁴⁵ Siti Hidayah dan Haryani, *Op. Cit*, hlm. 1.

bahwa keadilan distributif perusahaan lebih dominan mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan dibandingkan keadilan interaksional dan prosedural perusahaan pada subyek yang diteliti yaitu karyawan pada level operasional perusahaan⁴⁶.

Melihat dari pemiliran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini berbunyi:

H₃: Keadilan Interaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSPS BMT Logam Mulia Klambu Grobogan.



⁴⁶ Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani, *Op. Cit*, hlm. 475.