

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi saat ini sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting di dalam perusahaan. Daya saing organisasi atau perusahaan sepenuhnya tergantung dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, maka pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dengan baik sehingga dapat mencapai tingkat profitabilitas perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peranan penting baik di dalam perusahaan kecil maupun perusahaan besar karena dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, dengan adanya penetapan sumber daya manusia sesuai dengan fungsi dan peranannya perusahaan akan mencapai tujuan yang diinginkan. Perusahaan besar yang sekarang ini semakin terus meningkat hendaknya diimbangi dengan kinerja perusahaan yang terus meningkat, di samping faktor yang lain seperti teknologi, operasional dan lainnya. Menurut Wirawan (2008:3), sumber daya manusia merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (*power*) yang diperlukan untuk menciptakan daya gerakan, aktivitas, kegiatan dan tindakan.

Menurut Hariandja (2002:2) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Kualitas sumber daya manusia menentukan bagaimana kinerja yang dihasilkan. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Hal ini akan berdampak positif bagi organisasi dan perusahaan dengan meningkatnya kinerja karyawan.

Peranan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan perusahaan sangat penting untuk diperhatikan, karena betapapun canggihnya peralatan, teknologi, maupun besarnya modal yang digunakan, tetapi jika sumber daya manusia tidak mampu ditangani secara efektif dan efisien, maka akan sia-sia. Pihak manajemen perusahaan perlu bijaksana dalam mengelola sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia tidak lagi menjadi beban, tetapi merupakan aset perusahaan yang mampu bekerja secara efektif.

Dalam perusahaan membutuhkan sumber daya manusia dan kinerja karyawan yang unggul, agar tujuannya untuk mencapai target perusahaan sesuai dengan keinginan. Tujuan tersebut tidak akan terwujud dengan baik, apabila tanpa peran aktif karyawan, bagaimana canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut. Menurut Mangkunegara (2000:34) mengatakan bahwa prestasi kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Karyawan merupakan penggerak utama dalam suatu proses kegiatan serta menentukan kelancaran aktivitas di didalam organisasi, sehingga karyawan memiliki peranan yang strategis di dalam organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika seluruh elemen-elemen yang ada dalam perusahaan terintegrasi dengan baik, dan mampu menjalankan peranannya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan.

*Gep theory* dalam keadilan organisasional dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kinerja

karyawan. Elamin dan Alomain (2001) melakukan riset dengan obyek para karyawan lokal dan asing di Arab Saudi dan hasilnya adalah keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian tersebut, Bakhshi (2009), Memarzadeh dan Mahmoudi (2010), dan Al-Zu'bi (2010) juga memperoleh hasil yang sama ketika melakukan penelitian dengan variabel-variabel tersebut. Clay-Warner (2005) dengan menggunakan variabel keadilan distributif, dan prosedural melakukan riset terhadap karyawan yang pernah menjadi korban PHK, dan hasil kedua jenis keadilan tersebut mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Riset ini juga menyimpulkan bahwa keadilan prosedural merupakan prediktor yang lebih kuat dibanding distributif bagi kinerja karyawan terhadap karyawan yang pernah maupun yang tidak pernah mengalami PHK, serta karyawan yang bertahan di perusahaan yang memiliki kebijakan PHK.

Whisenant dan Smucker (2006) melakukan riset hubungan keadilan organisasional dengan dimensi-dimensi kinerja karyawan seperti pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan kerja, penghasilan, promosi, dan pekerjaan secara umum dengan objek penelitian para pelatih tim olahraga wanita di Amerika Serikat. Hasilnya, terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan distributif, prosedural dan interaksional dengan kinerja karyawan.

Setiap perusahaan pasti menginginkan kinerja karyawan yang sangat baik, begitupun dengan perusahaan PT. Adhimix Precast Indonesia. PT. Adhimix Precast Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang

industry beton dan jasa konstruksi, dan peralatan properti. Sejak pendiriannya, PT. Adhimix Precast Indonesia telah menunjukkan prestasi yang baik. Hal ini terlihat dari perkembangan pangsa pasar beton siap campur di wilayah Jabodetabek dan sekitaran Pulau Jawa contohnya Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur.

Apabila kinerja karyawan terhadap perusahaan kurang baik maka ada faktor penyebab yang terjadi seperti karyawan kurang diberi keadilan oleh pimpinan dan kurangnya timbal balik dari perusahaan atas jasa yang telah diberikan karyawan dari perusahaan, hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang kurang baik sehingga akan berdampak pada perusahaan yang menurun.

Untuk menilai kinerja itu berkualitas di dalam perusahaan, perlu adanya faktor-faktor yang mendukung kinerja lebih meningkat, salah satunya ialah faktor keadilan. Faktor keadilan organisasional merupakan salah satu faktor penting di dalam organisasi tujuannya untuk meningkatkan kinerja karyawan yang berkualitas. Aspek keadilan organisasional menjadi sangat penting dalam kehidupan organisasi karena apabila keadilan organisasional tersebut tidak diterapkan dengan baik di dalam perusahaan, maka dapat menyebabkan turunnya komitmen karyawan terhadap perusahaan karena karyawan merasa bahwa ia tidak dihargai dan diperhatikan. Keadilan organisasional sangat dibutuhkan oleh karyawan dengan tujuan karyawan lebih semangat lagi dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan wajib memperhatikan karyawannya dengan secara adil, perhatian yang diberikan

ialah dengan cara memberi keadilan kepada tiap karyawan dengan cara atasan memperlakukan karyawan dengan sama di organisasi, selain itu karyawan diberikan tanda jasa yang adil atas pekerjaan yang telah karyawan berikan oleh perusahaan dan karyawan dilibatkan di dalam pengambilan keputusan dengan memberikan kesempatan karyawan untuk menyuarakan pendapatnya. Dampak yang positif setelah karyawan mendapatkan keadilan organisasional, karyawan akan merasa dihargai dan semakin giat lagi dalam bekerja. Hal ini sangat mendukung meningkatkan kinerja karyawan, selain itu karyawan akan memberikan pengabdian kepada perusahaan dengan sepenuh hati karena perusahaan telah memberikan kewajibannya kepada setiap karyawannya dengan secara adil.

Karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasional dalam tiga klasifikasi peristiwa berbeda, yakni hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambilan keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional).

Individu seringkali memiliki keterbatasan informasi dalam melakukan penilaian keadilan. Pada akhirnya mereka cenderung melakukan penilaian secara singkat karena keterbatasan mereka dalam melakukan penilaian. Keadilan yang karyawan kenal dalam pekerjaan salah satunya yaitu kebijakan penggajian, promosi, kebijakan penilaian kinerja dan kebijakan lainnya yang berkaitan dengan kepentingan mereka yang diputuskan organisasi. Namun hal

tersebut tidak diimbangi dengan informasi yang memadai yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadilan yang diberikan perusahaan tidak hanya mengacu pada keadilan distributif, namun juga pada keadilan prosedural dimana penilaian keadilan digunakan untuk membuat keputusan yang diperlukan karyawan dalam mendapatkan keadilan. Perlakuan adil secara prosedural telah didemonstrasikan dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen pada organisasi dan kepercayaan.

Berdasarkan *equity theory* (teori keadilan) yang termasuk dalam teori motivasi, keadilan distributif dan prosedural merujuk pada persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, dengan hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama (Hani Handoko, 2003:267). Teori keadilan prosedural menguji pengaruh pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku. Keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut. Proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh karena itu, ada kalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena pengambilan keputusan yang dilakukan dengan adil. Dalam hal ini, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku, baik dalam

konteks sosial maupun dalam konteks proses pengambilan keputusan organisasi.

Aspek keadilan ini sangat diperlukan di semua kalangan perusahaan salah satunya pada PT. Adhimix Precast Indonesia ini juga harus menerapkan keadilan organisasional, karena faktor keadilan ini menjadi salah satu faktor penting yang harus diterapkan oleh perusahaan untuk keberhasilan sumber daya manusia yang baik untuk kemajuan setiap perusahaan.

Berdasarkan wawancara dan observasi langsung yang dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa karyawan PT. Adhimix Precast Indonesia RMC Plant Bandung Timur, sudah melakukan perilaku keadilan organisasional. Dari hasil wawancara langsung yang dilakukan peneliti bahwa karyawan PT. Adhimix Precast Indonesia RMC Plant Bandung Timur, mereka sangat peduli terhadap rekan kerjanya, seperti halnya menggantikan rekannya yang absen, mengikuti kegiatan perusahaan seperti meeting, mereka juga membantu rekannya yang mengalami kesulitan, menjaga citra perusahaan dengan mematuhi aturan perusahaan yaitu dengan melaporkan setiap pelanggaran yang dilakukan rekannya, mengikuti kegiatan yang ada di luar pekerjaan.

Sebaiknya PT. Adhimix Precast Indonesia perlu adanya keadilan organisasional yang harus diterapkan dengan baik untuk mencapai manajemen sumber daya manusia yang berkualitas di dalam perusahaan agar mendapat kinerja yang lebih baik dan maksimal dari karyawan untuk membuat sumber daya manusia menjadi keuntungan bagi perusahaan dan mencapai kinerja yang berkualitas, apabila keadilan organisasional ini diterapkan dengan baik

di dalam perusahaan oleh pimpinan maka dari situ karyawan akan merasa dihargai dan terjadi keberhasilan pada sumber daya manusia yang maksimal pada PT. Adhimix Precast Indonesia tersebut.

Selain hasil wawancara di atas bisa dilihat melalui data absen yang selama tiga bulan terakhir di tahun 2018 PT. Adhimix Precast Indonesia RMC Plant Bandung Timur.

**Tabel 1.1**

**Kehadiran Karyawan PT. Adhimix Precast Indonesia  
RMC Plant Bandung Timur Tiga Bulan Terakhir Tahun 2018**

<b>No</b>	<b>Bulan (2018)</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah Kehadiran</b>	<b>Jumlah Ketidakhadiran</b>
1	September	100	1.440	360
2	Oktober	100	1.296	504
3	November	100	1.170	630

*Sumber : Laporan Rekapulatasi Kehadiran Berdasarkan Kelompok Unit Kerja PT. Adhimix Precast Indonesia (Diolah Kembali Peneliti)*

Dari hasil tabel di atas dapat disimpulkan bahwa, karyawan PT. Adhimix Precast Indonesia RMC Plant Bandung Timur, tingkat ketidakhadiran semakin tinggi dari bulan September sampai November. Pada bulan September yaitu jumlahnya mencapai 360 ketidakhadiran karyawan. Pada bulan Oktober yaitu jumlahnya mencapai 504 ketidakhadiran dan pada bulan November jumlahnya 630 ketidakhadiran. Dari data ketidakhadiran di atas dapat disimpulkan bahwa tidak semua karyawan mau menunjukkan rasa keadilan pada organisasinya.

Melalui wawancara yang dilakukan peneliti bahwa pimpinan atau kepala Plant PT. Adhimix Precast Indonesia RMC Plant Bandung Timur, pemimpin adalah sosok yang berkarisma, selalu memotivasi bawahannya, karena setiap bulannya mereka mengadakan rapat, maka setiap rapat Kepala Plant biasanya akan memberikan motivasi agar karyawan mampu mencapai target yang sudah ditentukan perusahaan. Ketika ada masalah dalam pekerjaan, Kepala Plant akan membantu masalah tersebut, jika memang karyawan tidak bisa menyelesaikan pekerjaan. Kepala Plant akan turun tangan langsung membantu mereka, dan mengajak bawahannya untuk ikut serta menyelesaikan masalah tersebut, sehingga jika ada masalah yang sama mereka juga bisa menyelesaikannya sendiri, pemimpin yang seperti ini memiliki empati dan perhatian dalam segala hal termasuk memperhatikan kebutuhan para karyawan akan pengembangan karier kedepan.

Dari hasil wawancara dan observasi langsung yang dilakukan peneliti adalah keadilan organisasional yang ada di perusahaan sangatlah baik, dimana keadilan sangat membantu mereka dalam hal melakukan pekerjaan, dan keadilan menjadi tolak ukur dalam menjalankan tugas serta tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keadilan Organisasional (Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adhimix Precast Indonesia.”**

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka identifikasi masalahnya sebagai berikut :

1. Karyawan PT. Adhimix Precast Indonesia RMC Plant Bandung Timur beberapa karyawan menunjukkan rasa ketidakadilannya dengan melihat tingkat ketidakhadiran yang meningkat.
2. Keterbatasan informasi yang ada di dalam organisasi karyawan cenderung melakukan penilaian secara singkat yang berdampak pada meningkatnya *turn over* karyawan.
3. Kurangnya informasi antara pemimpin dengan karyawan di dalam menyelesaikan masalah karena setiap menyelesaikan masalah tersebut harus di rapatkan setiap satu bulan sekali.

## C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka masalah yang akan dirumuskan dalam penelitian itu sebagai berikut :

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Adhimix Precast Indonesia?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Adhimix Precast Indonesia?
3. Apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Adhimix Precast Indonesia?

4. Apakah keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Karyawan?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian mengungkapkan tujuan yang akan dicapai dengan melakukan penelitian tersebut. Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja karyawan pada PT. Adhimix Precast Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan pada PT. Adhimix Precast Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan pada PT. Adhimix Precast Indonesia.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk pihak-pihak seperti :

##### 1. Manfaat Praktis

###### a. Peneliti

Manfaat bagi peneliti sebagai berikut:

1. Untuk menyelesaikan studi S1 peneliti.

2. Penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman praktis mengenai keadilan organisasional serta kinerja karyawan PT.

Adhimix Precast Indonesia.

3. Merupakan sarana mengimplementasikan teori-teori yang telah dipelajari selama perkuliahan terhadap masalah nyata yang terjadi pada perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan dasar masukan yang positif kepada PT. Adhimix Precast Indonesia mengenai keadilan organisasional, agar dapat menentukan kebijakan dalam memimpin khususnya dalam memperlakukan karyawannya secara adil dan tidak membeda-bedakan, serta kinerja karyawan meningkat.

c. Bagi Universitas

Sebagai bahan untuk menambah kepustakaan mengenai keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dan untuk menjadi salah satu tambahan informasi, serta referensi untuk penelitian yang berhubungan dengan keadilan organisasional serta kinerja karyawan bagi pihak yang akan melakukan penelitian mendatang.

d. Pemerintah

Memberikan gambaran kepada pemerintah dalam praktik keadilan organisasional dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang juga dapat menjadi masukan bagi pemerintah dalam proses pengambilan

keputusan dan kebijakan untuk perbaikan serta pengembangan kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang.

e. Masyarakat

Dapat digunakan sebagai salah satu pedoman jika akan bekerja di suatu perusahaan.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dilakukan untuk menerapkan ilmu teori dalam persiapan menghadapi kerja nyata dan menambah pengetahuan di bidang sumber daya manusia khususnya dalam hal kinerja organisasi.

**F. Kerangka Pemikiran**

Karyawan tentu saja menuntut kesejahteraan, tetapi sebenarnya yang mereka perlukan lebih dari itu. Pada konteks inilah tema keadilan organisasional menjadi penting. Hal yang lainnya adalah era keterbukaan yang memungkinkan karyawan mengungkapkan aspirasi terkait keadilan baik secara individual maupun melalui serikat kerja. Seperti dalam banyak riset yang dilakukan, salah satu penyebab dari kinerja karyawan yang baik adalah keadilan organisasional. Riset-riset tersebut dilakukan oleh Bakhshi (2009), Memarzadeh dan Mahmoudi (2010), Al-Zu'bi (2010), dan Clay-Warner (2005). Ketiga dimensi keadilan organisasional yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional telah dibuktikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peneliti akan menjelaskan definisi sebagai pengantar dari keadilan organisasional dan kinerja karyawan. Menurut P. Robbins dan A. Judge (2015:144) keadilan organisasional merupakan persepsi keseluruhan mengenai apa yang adil di tempat kerja. Menurut Stephen P. Robbins (2008:249) keadilan distributif adalah keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan di antara individu-individu. Menurut Stephen P. Robbins (2008:250) keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Menurut Stephen P. Robbins (2008:251) keadilan interaksional adalah persepsi individu tentang tingkat sampai mana ia di perlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat. Mangkunegara (2000:38) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh desain dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan. Sehingga kerangka pemikiran yang dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut :

### **1. Pengaruh Keadilan Distributif (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Keadilan distributif sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibandingkan imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya menurut Muslimin (2011:85). Persepsi atas

keadilan distributif mempengaruhi kinerja karyawan dengan beragam hasil terkait kerja, seperti bayaran, pemberian kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk maju menurut Morhead (2013:387). Terdapat penelitian yang memperlihatkan bahwa keadilan distributif mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan menurut Usmani (2013:351), penelitian lain yang menghasilkan signifikan pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja karyawan adalah yang dilakukan Tabancali (2012:577).

Dengan adanya keadilan distributif yang diterapkan perusahaan dalam memberikan penilaian atau imbalan harus sesuai dengan tingkat kinerja masing-masing individu dalam suatu kelompok, maka hal tersebut dapat memberikan rasa adil terhadap karyawan di dalam perusahaan tersebut.

## **2. Pengaruh Keadilan Prosedural (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Keadilan prosedural merupakan sebagai rasa keadilan yang diterima mengenai proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan pendistribusian imbalan menurut Kreitner (2014:222). Keadilan procedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Keadilan prosedural terbukti memiliki dampak positif terhadap sejumlah reaksi perilaku salah satunya yaitu kepuasan dengan hasil keputusan menurut Jhon M. Ivancevich (2006:161).

Al-zu'bi (2010) hasil penelitiannya menunjukkan keadilan prosedural mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan, organisasi yang mengabaikan keadilan procedural akan mengalami resiko yang sangat berat yaitu karyawan tidak akan patuh kepada atasannya sehingga kinerja karyawan yang dimiliki akan menurun.

### **3. Pengaruh Keadilan Interaksional (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Aspek terakhir dari keadilan organisasional adalah keadilan interaksional dan mungkin yang paling sederhana di antara ketiga aspek ini menurut (Jurnal Cropanzano, 2007:38). Keadilan interaksional merupakan persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat menurut Stephen P. Robbins (2015:145).

Menurut Coben dan Spector (2001:278) menyatakan bahwa ketika seseorang mengalami ketidakadilan interaksional, maka yang bersangkutan akan bereaksi negatif terhadap atasannya dan tidak terhadap organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya keadilan interaksional yang diterapkan oleh perusahaan yang terdiri dari keadilan interpersonal dan keadilan informasional, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya peneliti menyajikan beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut :

**Tabel 1.2 Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Elamin dan Alomaim (2011)	<i>Conduct research with the object of foreign local employees in Saudi Arabia</i>	Hasilnya adalah keadilan distributif dan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Whisenant dan Smucker (2006)	<i>Organizational justice with dimensions of employee performance with the object of research by trainers of women's sports teams in the United States</i>	Hasilnya terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan organisasional terhadap kinerja.
3	Ziad Lutfi Altahayneh, Aman Khasawnchl dan Abedalbasit Abedalhafidz (2014)	<i>Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian Physical education teachers."</i>	Temuan menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara semua dimensi keadilan organisasi dan kepuasan kerja
4	Muhammad Ali dan Zahid Saifullah (2014)	<i>Distributif and procedural justice as predictors of job satisfaction and organizational commitment : A case study of Banking sector of Balochistan.</i>	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan distributif dan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan sektor Perbankan di Balokistan.

Sumber : disusun oleh peneliti

## G. Hipotesis Penelitian

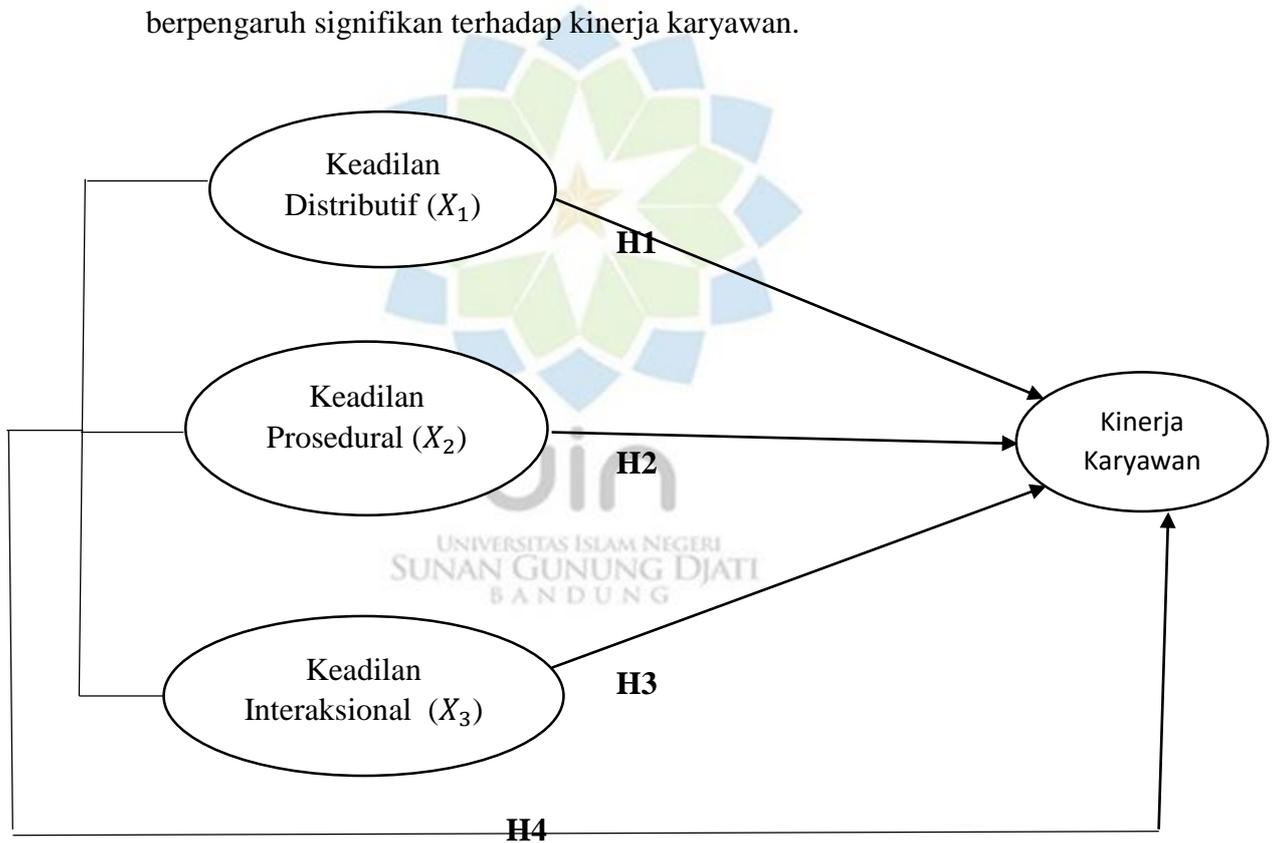
Berdasarkan kajian teori yang ada, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub> : Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub> : Keadilan interaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H<sub>4</sub> : Keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



*Sumber : Diolah oleh peneliti (2018)*

**Gambar 1.1**

**Model Penelitian**