

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada sub bab ini akan diuraikan mengenai landasan teori penelitian yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya mengenai pengaruh ketidakadilan informasi, gaya kepemimpinan suportif dan kinerja karyawan.

2.1 Teori *Social Exchange*

Teori *social exchange* atau teori pertukaran sosial adalah salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh dalam memahami perilaku kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Pertukaran sosial sebagai pandangan yang menyebabkan persamaan persepsi tujuan di masa depan. Dalam pandangan teori ini karyawan akan termotivasi, komitmen pada pekerjaan dan organisasi jika diperlakukan adil dan seimbang. Menurut Bass yang dikutip Schaap (2018) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial ditujukan untuk memahami hubungan pemimpin dan karyawan serta memahami faktor-faktor yang berkaitan.

Pertukaran positif maupun negatif dengan individu maupun organisasi (pemimpin dan organisasi) berpengaruh pada perilaku karyawan dan perasaan sebagai komitmen dalam pencapaian tujuan. Dalam teori pertukaran sosial, interaksi tersebut biasanya dilihat sebagai saling tergantung dan bergantung pada tindakan orang lain sehingga pengalaman yang didapat adalah saling mempengaruhi antara individu dan organisasi (Conelly *et al.*, 2012).

Berdasarkan teori pertukaran sosial, individu dalam organisasi masuk ke dalam hubungan pertukaran dengan orang lain karena motivasi untuk memperoleh imbalan. Teori pertukaran sosial melihat adanya hubungan antara perilaku dengan lingkungan. Lingkungan umumnya terdiri atas orang-orang, maka individu dan orang-orang tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi (*reciprocal*) dalam unsur imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*) dan keuntungan (*profit*) (Yeşil dan Dereli, 2013).

Teori pertukaran sosial menjadi dasar bagaimana pemimpin dalam perusahaan memahami perilaku kerja karyawan karena didalam perilaku kerja tersebut terdapat motif-motif tertentu yang menjadi penyebab suatu perilaku. Jadi perilaku sosial terdiri atas pertukaran paling sedikit antar dua orang berdasarkan perhitungan untung rugi (Schaap, 2018).

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) mengimplikasikan bahwa karyawan yang diperlakukan dengan baik oleh perusahaan membuat karyawan memiliki komitmen untuk memberikan balasan dengan perilaku positif melalui kinerja karyawan. Keinginan untuk mencapai adanya keadilan antara apa yang didapatkan dengan apa yang diberikan dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange*), keadilan informasi bisa dianggap sebagai bentuk timbal balik karyawan (*employee reciprocity*) terhadap apa yang karyawan terima dari perusahaan.

2.2 Gaya Kepemimpinan Suportif

Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan terjadi dalam kelompok yang terlibat dalam mencapai tujuan bersama. Northouse (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan Kelloway & Barling (2010) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses melatih kekuatan yang dimiliki oleh individu melalui posisi, keahlian atau karisma untuk mempengaruhi karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan suportif memberikan dukungan terhadap hubungan dan pekerjaan karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Keefektifan seorang pemimpin ditentukan ketika perusahaan menuju keberhasilan atau kegagalan. Seorang pemimpin dikatakan berhasil apabila menunjukkan kepedulian terhadap karyawan, memperhatikan masalah yang terjadi pada karyawan dan perusahaan, mampu memotivasi serta memberikan rasa aman, nyaman terhadap karyawan dan mampu mengembangkan kemampuan karier karyawan. Posisi kepemimpinan harus diperkuat dalam pemahaman terhadap pentingnya keadilan. Pemimpin harus memahami konsep diri dan mengelola dirinya terutama dalam menerapkan prinsip keadilan. Pemimpin harus menerapkan langkah-langkah agar tidak terjadi ketidakadilan dalam pemberian informasi mulai dari jadwal kerja yang adil, beban pekerjaan yang adil, imbalan sesuai dengan yang dikerjakan, tanggung jawab yang sesuai. Dalam pembuatan keputusan pemimpin mengumpulkan informasi yang lengkap, akurat dan karyawan bebas mengeluarkan pendapat. Gaya

kepemimpinan suportif dikatakan tidak efektif apabila pemimpin tidak menunjukkan pendekatan terhadap kebutuhan karyawan. Karyawan yang diperhatikan oleh pemimpin akan merasa lebih terikat dan berkomitmen dengan perusahaan, berbeda dengan karyawan yang kurang diperhatikan, komitmen terhadap perusahaan rendah dan tujuan perusahaan akan sulit untuk dicapai (Aslam *et al.*, 2018).

Kepemimpinan suportif adalah pemimpin yang mendukung, ramah dengan karyawan, menunjukkan empati dan memperlakukan sama rata semua karyawan (Mohammed *et al.*, 2014). Kepemimpinan suportif memungkinkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan untuk saling menghormati, membina kerja sama, kepercayaan, dan dukungan emosional (Lor dan Hassan, 2017). Pemimpin yang baik harus dapat merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengendalikan, mengembangkan, mengintegrasikan karyawan dan perusahaan.

Menurut Corcoles *et al.* (2011), kepemimpinan dianggap sebagai elemen penting dalam menjamin keamanan perusahaan. Pemimpin itu seperti orang tua, merupakan tokoh yang perannya membimbing, mengarahkan, bertanggung jawab, dan merawat orang lain yang kurang kuat dan yang nasibnya sangat bergantung pada pemimpin. Sebagai pemimpin suportif, sudah menjadi tugas pemimpin untuk memastikan kelancaran dan keamanan perusahaan dengan memberikan motivasi dan perlindungan terhadap karyawan. Pemimpin dan karyawan harus saling menguntungkan dalam kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Dukungan pemimpin berdampak pada karyawan, dapat memaksimalkan tingkat

keaktivitas dan meminimalkan risiko yang ada. Pemimpin dapat menjamin keamanan perusahaan dengan tidak membedakan karyawan satu sama lain, mempercayai potensi yang dimiliki setiap individu dan selalu memberi dukungan terhadap karyawan serta mengurangi ancaman terhadap karyawan, dengan demikian kepemimpinan suportif akan efektif dan dapat mengurangi permasalahan ketidakadilan yang ada dalam perusahaan.

Gaya kepemimpinan suportif adalah perilaku yang berfokus pada kesejahteraan karyawan dan memiliki kepedulian mendalam terhadap kebutuhan, preferensi, dan kepuasan karyawan. Pemimpin yang sadar akan tugas memiliki tanggung jawab serta mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas. Gaya kepemimpinan suportif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan, kerja sama, dan dukungan emosional. Tempat kerja yang diperkaya dengan pemimpin yang suportif dapat membawa hasil sukses yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan organisasi (Khalid *et al.*, 2012). Pemimpin pada PT. Duniatex merupakan personalia yang secara tidak langsung membawahi kinerja karyawan.

Dimensi gaya kepemimpinan suportif menurut Lor dan Hasan (2017) meliputi perhatian (*consideration*), kepedulian (*caring dan listening*), timbal balik positif (*positive feedback*), membangun kepercayaan diri (*build confidence*) dan kontrol diri (*self-control*).

Gaya kepemimpinan suportif menunjukkan empati dan memperlakukan sama rata semua karyawan (Mohammed *et al.*, 2014). Gaya kepemimpinan suportif dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan

untuk saling menghormati, membina kerja sama, kepercayaan, dan dukungan emosional. Banyak penelitian mengkonfirmasi bahwa atribut gaya kepemimpinan suportif seperti perhatian memiliki dampak langsung pada kinerja. Ada hubungan positif dan signifikan antara perhatian dan kinerja karyawan (Rowold dan Schlotz, 2009).

Karyawan yang bekerja dibawah gaya kepemimpinan suportif cenderung menunjukkan kinerja pekerjaan yang lebih tinggi (Imtiaz dan Ahmed, 2009). Gaya kepemimpinan suportif mempengaruhi komitmen dan kinerja karyawan (Mahdi *et al.*, 2014). Demikian pula gaya kepemimpinan suportif memberikan dukungan psikologis, menumbuhkan rasa saling percaya dan hormat, membantu karyawan dalam tugas yang sulit dan menghargai dengan memberikan umpan balik positif untuk menumbuhkan kinerja tinggi di antara karyawan (Hernandez *et al.*, 2011).

2.3 Ketidakadilan Informasi

Keadilan organisasi merupakan salah satu bentuk perilaku organisasional yang masih terus berkembang hingga saat ini. Keadilan organisasi meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional yang mencakup keadilan interpersonal dan keadilan informasi (Dajani dan Mohamad, 2017).

Keadilan informasi merupakan penjelasan, pembenaran yang jujur dari setiap keputusan berdasarkan pada informasi yang lengkap, akurat dan didistribusikan dengan baik. Informasi harus komprehensif, masuk akal, tepat

waktu, dan jujur. Informasi dapat membantu karyawan untuk mengevaluasi segala aspek dan proses yang ada dalam perusahaan (Colquitt *et al.*, 2001).

Ketidakadilan organisasi dapat bertindak sebagai pemicu terhambatnya urusan pekerjaan. Salah satu aspek ketidakadilan yaitu ketidakadilan informasi, yang mencerminkan kurangnya keadilan dalam penyediaan informasi yang memadai tentang perubahan (Timming, 2012). De Clercq dan Saridakis (2015) mempertimbangkan beberapa dimensi keadilan terkait dengan perubahan yaitu keadilan distributif berorientasi pada hasil dan membandingkan input dengan output dari proses perubahan, keadilan prosedural menangkap keadilan dalam kaitannya dengan aturan yang diterapkan untuk membuat perubahan dalam organisasi, keadilan interaksional mencerminkan kualitas perubahan perlakuan pemimpin terhadap karyawan yang memiliki masalah, keadilan interpersonal berorientasi pada perubahan interaksi antara pemimpin dengan karyawan yang mencerminkan karyawan diperlakukan dengan rasa hormat, perhatian, bermartabat sedangkan keadilan informasi difokuskan pada sejauh mana karyawan memandang ketersediaan informasi yang memadai tentang perubahan. Penelitian tersebut terfokus pada keadilan informasi dalam kaitannya dengan perubahan karena reaksi emosional negatif yang sering ditampilkan karyawan ketika menghadapi informasi yang tidak memadai tentang perubahan dalam lingkungan kerja (Bouckenooghe, 2010).

Keadilan informasi disebut sebagai kualitas dan volume informasi yang diberikan pemimpin kepada karyawan terkait dengan prosedur pengambilan keputusan. Kecukupan, ketulusan dan kejelasan komunikasi terkait dengan suatu

keputusan adalah elemen-elemen penting dari keadilan informasi. Keadilan informasional mengacu pada aspek sosial keadilan prosedural, sehingga lebih berfokus pada informasi yang diterima seseorang mengenai mengapa prosedur tertentu dilakukan (De Clercq, 2015). Informasi yang jujur dan jelas tentang kebijakan, prosedur tentang distribusi hasil dan imbalan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan menimbulkan kepuasan berbagi informasi dan mengarah pada persepsi keadilan informasi.

Ketidakadilan informasi mencerminkan kebijaksanaan pemimpin mengenai bagaimana berkomunikasi dengan karyawan setiap hari, sehingga karyawan dapat sangat terpengaruh ketika gagal menerima komunikasi yang memadai tentang perubahan (Bezrukova *et al.*, 2010). Ketidakadilan informasi sangat berdampak pada kinerja karyawan. Untuk mengatasi masalah ketidakadilan informasi harus dilakukan penilaian terlebih dahulu terhadap kinerja karyawan. Karyawan harus memberikan dan membuktikan *skill* yang dimiliki memadai supaya mendapat penilaian yang bagus dari pemimpin.

Frekuensi komunikasi pemimpin dengan karyawan di PT. Duniatex divisi *spinning* dilakukan seminggu sekali atau dua minggu sekali, hal ini terkadang menyebabkan informasi dari pemimpin ke karyawan menjadi tidak efektif, misalnya informasi perintah lembur untuk mengejar target yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan.

2.4 Kinerja Karyawan

Karyawan merupakan bagian penting dari perusahaan. Perusahaan dapat berdiri dan sukses berkat campur tangan karyawan, tanpa campur tangan karyawan perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan baik. Kinerja karyawan adalah elemen penting yang membantu kesuksesan perusahaan dan merupakan upaya karyawan meningkatkan fungsi perusahaan (Aslam *et al.*, 2018). Menurut Hidayah dan Haryani (2013) 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. Kinerja yang dicari oleh organisasi dari seorang karyawan tergantung dari kemampuan individu karyawan. Bagi karyawan baru, kinerja merupakan bukti dari pemahaman terhadap pekerjaan, sedangkan bagi karyawan lama, kinerja merupakan umpan balik terhadap perilaku.

Berdasarkan pendapat ahli tentang pengertian kinerja karyawan yang sudah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mengandung pengertian suatu output yang dicapai oleh karyawan setelah menjalankan suatu pekerjaan tertentu pada sebuah organisasi, dimana pencapaian tersebut harus dapat diukur secara kualitas, kuantitas dan waktu, serta dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan.

Dimensi kinerja karyawan menurut Rabindra dan Lalatendu (2017) yaitu *task performance*, *adaptive performance* dan *contextual performance*. Hal ini berdasarkan kesesuaian dengan kondisi kinerja karyawan, berikut penjabaran dimensi kinerja karyawan:

1. *Task Performance*.

Task performance dalam bentuk kinerja tugas terdiri dari perilaku eksplisit pekerjaan yang mencakup tanggung jawab pekerjaan sebagai bagian dari uraian tugas. *Task performance* membutuhkan kemampuan kognitif karyawan yaitu pengetahuan teknis, keterampilan kerja, kebiasaan dalam tugas. Berikut merupakan indikator dari *task performance* yaitu: (1) Selalu menyelesaikan tugas tepat waktu, (2) Selalu menjaga agar kinerja tinggi, (3) Mampu mengerjakan beberapa tugas sekaligus, (4) Sangat mencintai pekerjaan, (5) Memiliki kinerja yang tinggi, dan (6) Mampu mengerjakan tugas dengan baik tanpa bimbingan.

2. *Adaptive Performance*

Adaptive performance diartikan sebagai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis. *Adaptive performance* yang efektif mengharuskan karyawan untuk memiliki kemampuan yang efisien dalam menghadapi situasi kerja yang mudah berubah. Berikut merupakan indikator dari *adaptive performance* yaitu: (1) Mampu menyatukan kecerdasan individu dalam tim kerja, (2) Mampu mengatasi perubahan tugas yang terjadi, (3) Mampu mengatur tim kerja dengan baik, (4) Percaya dan saling pengertian dapat menghasilkan solusi yang tepat, (5) Selalu terbuka jika mendapatkan kritik, (6) Sangat nyaman dengan fleksibilitas kerja, dan (7) Mampu beradaptasi ketika ada perubahan organisasi.

3. *Contextual Performance*

Seiring dengan tugas dan kemampuan beradaptasi, maka pentingnya komponen kinerja kontekstual diperlukan untuk menciptakan tempat kerja yang lebih baik. Komponen kontekstual dinamakan sebagai *contextual performance* yang mengacu pada tindakan sukarela karyawan. *Contextual performance* didefinisikan sebagai suatu keterampilan interpersonal dan motivasi untuk berinteraksi dengan yang lain, dengan cara mempertahankan hubungan kerja yang baik dan membantu sesama karyawan dalam melakukan tugas secara efektif. Berikut merupakan indikator dari *contextual performance*: (1) Selalu memberi bantuan kepada rekan kerja, (2) Senang memegang tanggungjawab lebih, (3) Selalu bersimpati dan merasa empati terhadap rekan kerja, (4) Sangat aktif berpartisipasi, (5) Selalu memuji rekan kerja atas kinerjanya, (6) Merasa puas jika dapat mendidik rekan kerja yang lain, (7) Selalu membagi pengetahuan dan ide, (8) Selalu menjaga koordinasi, (9) Selalu membimbing rekan kerja yang baru bekerja, (10) Berkomunikasi dengan rekan kerja di dalam memecahkan masalah atau mengambil keputusan.

Menurut Kristianto (2010), dimensi kinerja adalah ukuran dan penilaian dari perilaku yang aktual di tempat kerja, dimensi kinerja mencakup :

1. *Quality of Output*, kinerja seorang individu dinyatakan baik apabila kualitas output yang dihasilkan lebih baik atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan.

2. *Quantity of Output*, kinerja seorang juga diukur dari jumlah output yang dihasilkan. Seorang individu dinyatakan mempunyai kinerja yang baik apabila jumlah/kuantitas output yang dicapai dapat melebihi atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan dengan tidak mengabaikan kualitas output tersebut.
3. *Time at Work*, dimensi waktu juga menjadi pertimbangan di dalam mengukur kinerja seseorang, dengan tidak mengabaikan kualitas dan kuantitas output yang harus dicapai, seorang individu dinilai mempunyai kinerja yang baik apabila individu tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu atau bahkan melakukan penghematan waktu.
4. *Cooperation With Others Work*, kinerja juga dinilai dari kemampuan seorang individu untuk tetap bersifat kooperatif dengan pekerja lain yang juga harus menyelesaikan tugasnya masing-masing.

Menurut Kristanto (2015), indikator penilaian kinerja ada tujuh antara lain:

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja meliputi akurasi ketelitian, kerapian, melaksanakan pekerjaan, mempergunakan dan memelihara alat kerja, keterampilan dan kecakapan melaksanakan tugas.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja meliputi keluaran dan target dari pekerjaan.

c. Pengetahuan

Pengetahuan adalah kemampuan seorang karyawan yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja, penggunaan alat-alat kerja maupun kemampuan teknis atau pekerjaan.

d. Penyesuaian pekerjaan

Penyesuaian pekerjaan ditinjau dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya di luar pekerjaan maupun adanya tugas baru serta kecepatan berpikir dan bertindak dalam bekerja.

e. Keandalan

Keandalan adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas, misalnya saat melaksanakan prosedur, peraturan kerja, inisiatif, kedisiplinan, dan lain-lain.

f. Hubungan kerja

Hubungan kerja dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap pemimpin, sikap karyawan terhadap karyawan lain, sikap karyawan terhadap aturan, dan kesediaan dalam menerima perubahan-perubahan kerja.

g. Keselamatan kerja

Keselamatan kerja menyangkut bagaimana perhatian karyawan pada keselamatan kerja.

Kinerja mengacu pada sejauh mana penyelesaian tugas yang dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan merupakan faktor terpenting dalam pengembangan dan keunggulan perusahaan. Karyawan yang diperlakukan oleh perusahaan dengan baik akan memberikan hasil yang diinginkan sebagai imbalan (Aslam *et al.*, 2018). Karyawan dapat memajukan atau menghancurkan perusahaan tergantung bagaimana pemimpin memperlakukan karyawan. Karyawan harus diperlakukan sebagai aset berharga oleh perusahaan dan harus diberikan lingkungan yang positif untuk bekerja, sehingga perusahaan dapat memperoleh kinerja karyawan yang lebih baik.

2.5 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu merupakan referensi bagi peneliti untuk meneliti topik ketidakadilan informasi, kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan suportif. Penelitian Aslam *et al.* (2018) yang berjudul *“Impact of Overall injustice on Employee Performance: Moderating Effect of Supportive Leadership Style”* menunjukkan gaya kepemimpinan suportif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ketidakadilan informasi mempengaruhi kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan suportif memoderasi pengaruh ketidakadilan informasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Khalid *et al.* (2012) yang berjudul *“Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance”* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif memiliki efek negatif pada stres kerja dan secara langsung berdampak positif pada kinerja karyawan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan suportif memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian De Clercq (2015) yang berjudul *“Informational injustice with respect to change and negative workplace emotions”* menunjukkan bahwa ketidakadilan informasi berpengaruh menjadi emosi negatif. Ketidakadilan yang dirasakan karyawan terkait dengan penyediaan informasi berpengaruh pada perkembangan emosi negatif karyawan, akan tetapi pengaruh emosi negatif karyawan dapat diperlemah oleh imbalan, kepercayaan dan komitmen organisasi.

Penelitian Dajani dan Mohamad (2017) yang berjudul *“Perceived Organisational Injustice and Counterproductive Behaviour: The Mediating Role*

of Work Alienation Evidence from the Egyptian Public Sector” menunjukkan bahwa ketidakadilan organisasi berpengaruh terhadap perilaku kontraproduktif karyawan atau dengan kata lain ketidakadilan informasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wendy Lor dan Zubair Hassan (2017) dengan judul *“The Influence of Leadership on Employee Performance Among Jewellery Artisans in Malaysia”* menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif dan transformasional secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan sedangkan kepemimpinan seperti perilaku pelayan, partisipatif dan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Popy Podder dan Shameema Ferdousy (2014) dengan judul *”Role of Perceived Organizational Justice on Job Performance: an Empirical Study at The Private Commercial Banks Of Bangladesh”* menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan bergantung pada persepsi keadilan yang dilakukan oleh pemimpin.

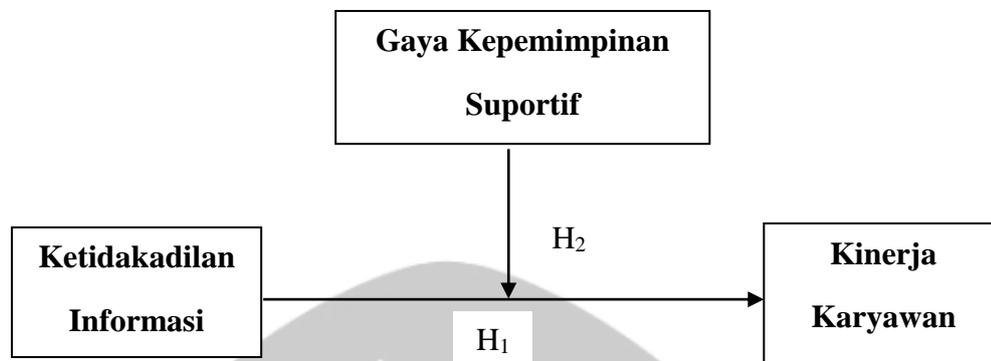
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Jurnal	Metode	Hasil
1	<i>Impact of Overall injustice on Employee Performance: Moderating Effect of Supportive Leadership Style</i> , oleh Aslam <i>et al.</i> (2018)	Anova dan Regresi	<ul style="list-style-type: none"> • Ketidakadilan secara keseluruhan berpengaruh terhadap kinerja karyawan • Kepemimpinan suportif memoderasi pengaruh ketidakadilan informasi terhadap kinerja karyawan
2	<i>Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance</i> , oleh Khalid <i>et al.</i> (2012)	Korelasi dan Regresi	<ul style="list-style-type: none"> • Ada korelasi antara stres kerja dengan kinerja karyawan • Ada korelasi antara kepemimpinan suportif dengan kinerja karyawan • Kepemimpinan suportif memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan
3	<i>Informational injustice with respect to change and negative workplace emotions</i> oleh De Clercq (2015)	Probit analysis menggunakan random effects	<ul style="list-style-type: none"> • Ketidakadilan informasi berpengaruh menjadi emosi negatif karyawan • Emosi negatif karyawan diperlemah oleh imbalan, kepercayaan dan komitmen organisasi
4	<i>Perceived Organisational Injustice and Counterproductive Behaviour: The Mediating Role of Work Alienation Evidence from the Egyptian Public Sector</i> oleh Dajani dan Mohamad (2017)	Analisis SEM (Structural Equation Modeling).	<ul style="list-style-type: none"> • Ketidakadilan organisasi berpengaruh terhadap perilaku kontraproduktif karyawan • Ketidakadilan organisasi berpengaruh terhadap work alienation • Work alienation berpengaruh terhadap kontraproduktif karyawan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Jurnal	Metode	Hasil
5	<i>The Influence of Leadership on Employee Performance Among Jewellery Artisans in Malaysia</i> oleh Wendy Lor dan Zubair Hassan (2017)	Korelasi dan Regresi	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan yang suportif dan transformasional secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan. • Kepemimpinan seperti perilaku pelayan, partisipatif dan kepemimpinan transaksional tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6	<i>Role of Perceived Organizational Justice on Job Performance: an Empirical Study at The Private Commercial Banks Of Bangladesh</i> oleh Popy Podder dan Shameema Ferdausy (2014)	Analisis SEM	<ul style="list-style-type: none"> • Persepsi keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. • Keadilan distribusi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan • Keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan • Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian
Sumber : Aslam *et al.*, (2018)

Berdasarkan teori ekuitas bahwa seseorang menghindari hubungan yang tidak adil, artinya seorang karyawan perusahaan menentukan bahwa rasio input dan output harus sama, ketika karyawan mengalami ketidakadilan informasi dapat menyebabkan stres atau kemarahan pada individu, yang berakibat pada menurunnya kinerja dan perilaku yang buruk (Aslam *et al.*, 2018).

Kinerja karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan suportif dan ketidakadilan informasi. Pemimpin suportif adalah pemimpin yang ramah dengan karyawan, menunjukkan empati dan memperlakukan semua karyawan dengan sama atau adil (Mohammed *et al.*, 2014). Karyawan membutuhkan pemimpin yang peduli, yang tidak hanya menjadi seorang pemimpin tetapi dapat bertindak sebagai teman dalam perusahaan. Pemimpin harus dapat mendukung karyawan yang kurang percaya diri, mengalami stres karena beban kerja yang terlalu berat, menciptakan komunikasi yang baik dengan karyawan, menciptakan rasa persaudaraan agar semua dapat saling

menghormati dan menghargai sehingga dengan terciptanya lingkungan kerja yang efektif tersebut dapat meminimalisasi ketidakadilan yang terjadi dalam perusahaan.

Ketidakadilan informasi berkaitan dengan kepemimpinan dan kinerja karyawan, pemimpin yang membiarkan ketidakadilan informasi, akan menciptakan lingkungan pekerjaan yang kurang sehat (Evita, 2011). Keadilan informasi dapat diraih dengan komunikasi yang terus terang, penjelasan prosedur secara menyeluruh, prosedur pekerjaan yang masuk akal, mengomunikasikan detail pekerjaan secara tepat waktu, dan pemimpin mampu menyesuaikan komunikasi dengan kebutuhan spesifik individu (Aslam *et al.*, 2018). Apabila kebutuhan keadilan informasi ini dapat terpenuhi maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja sehingga mengurangi tingkat stres kerja yang berakibat pada kinerja karyawan.

Dalam konteks penelitian ini, argumen ketidakadilan informasi menunjukkan bahwa karyawan menjadi lebih stres ketika mereka menerima informasi terbatas tentang perubahan yang terjadi di lingkungan kerja (Bouckenooghe, 2010). Tanpa adanya informasi yang adil, karyawan dapat menganggap perubahan itu lebih mengancam (Wanberg dan Banas, 2000) artinya karyawan kemungkinan mengalami stres dan menderita secara emosional. Apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana karyawan mengekspresikan emosinya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika pemimpin memberikan informasi terkait perubahan yang tidak memadai, karyawan menganggap sebagai sinyal bahwa perusahaan tidak menghargainya

dan memicu munculnya emosi negatif. Sebaliknya, ketika pemimpin memberikan banyak informasi tentang perubahan, karyawan merasakan rasa aman yang lebih besar dan merasa lebih dihargai oleh perusahaan (De Clercq, 2015).

2.7 Hipotesis

Ketika karyawan menghadapi ketidakadilan informasi dalam perusahaan merupakan suatu pengalaman pahit. Adanya ketidakadilan informasi tidak memberi manfaat bagi lingkungan kerja dan sebagian besar karyawan harus menanggung kerugian akibat ketidakadilan informasi tersebut (Aslam *et al.*, 2018). Ketidakadilan informasi dapat membuat karyawan merasa terbebani dan emosi. Emosi yang tinggi akan membuat kinerja karyawan menurun. Jadi, perusahaan harus mengurangi ketidakadilan informasi dengan mempelajari tanggapan karyawan terhadap ketidakadilan dan menyiapkan pedoman, prosedur, dan kebijakan tertulis untuk membuat keputusan dan menghasilkan keadilan informasi (De Clercq, 2015). Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Ada pengaruh signifikan dan negatif ketidakadilan informasi terhadap kinerja karyawan.

Ketidakadilan informasi menunjukkan bahwa karyawan menjadi lebih stres ketika menerima informasi terbatas tentang perubahan yang terjadi di lingkungan kerja (Bouckenoghe, 2010). Tanpa adanya informasi yang adil, karyawan dapat menganggap perubahan itu lebih mengancam (Wanberg dan

Banas, 2000) artinya karyawan kemungkinan mengalami stres dan menderita secara emosional. Apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana karyawan mengekspresikan emosinya dapat memengaruhi kinerja karyawan. Ketika pemimpin memberikan informasi terkait perubahan yang tidak memadai, karyawan menganggap sebagai sinyal bahwa perusahaan tidak menghargainya dan memicu munculnya emosi negatif. Sebaliknya, ketika pemimpin memberikan banyak informasi tentang perubahan, karyawan merasakan rasa aman yang lebih besar dan merasa lebih dihargai oleh perusahaan (De Clercq, 2015). Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Gaya kepemimpinan suportif memoderasi pengaruh antara ketidakadilan informasi terhadap kinerja karyawan.