

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan membahas mengenai *inclusive leadership*, *work engagement*, dan *procedural justice*. Selain itu penelitian ini akan membahas mengenai penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

2.1 *Inclusive Leadership*

Menurut Nembhard & Edmondson (2006), *inclusive leadership* didefinisikan sebagai kata-kata dan tingkah laku seorang pemimpin atau pemimpin yang menunjukkan ajakan dan penghargaan atas kontribusi orang lain. *Inclusive leadership* merupakan inti dari hubungan kepemimpinan dan memiliki fokus untuk menjamin bahwa pemimpin dapat membantu karyawan, serta pemimpin dapat mendengarkan dan memperhatikan kebutuhan karyawan (Carmeli *et al.*, 2010). *Inclusive leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mengambil peran penting ketika ada perbedaan status dalam suatu kelompok serta secara aktif memerangi diskriminasi dan mencegah pengucilan (Perry *et al.*, 2020). Pemimpin yang memiliki rasa pantang menyerah dapat memainkan peran sebagai kunci untuk membentuk organisasi yang inklusif dimana pemimpin mampu menyediakan sumber daya informasi, waktu dan dukungan yang dibutuhkan dalam membentuk perilaku inovatif karyawan. *Inclusive leadership* sangat menekankan untuk

menerima karyawan dengan jadi diri mereka yang sesungguhnya, sehingga dapat membantu meyakinkan mereka untuk menyumbangkan kemampuan dan pandangan unik mereka, serta mendorong mereka terlibat dalam kegiatan organisasi (Qi *et al.*, 2019).

Hollander (2009) mendefinisikan *inclusive leadership* sebagai situasi yang saling menguntungkan dengan tujuan bersama dan visi dari hubungan yang saling bergantung. Kecakapan yang dimiliki oleh *inclusive leadership* didasarkan pada hubungan dan dukungan dari para pemimpin dan karyawan. *Inclusive leadership* memberdayakan karyawan dengan memfasilitasi mereka dalam membuat keputusan sendiri, sehingga dapat memotivasi setiap individu untuk mengembangkan kesamaan tentang ide yang berguna dan menggunakannya secara praktis (Mansoor *et al.*, 2021).

Pemberdayaan yang dilakukan akan berfokus pada kepemimpinan, berbagi kemampuan, pembelajaran dan pelatihan, yang ditunjukkan dengan cara para pemimpin akan menempatkan diri mereka dari perspektif orang lain dan menghormati cara berpikir anggota organisasi yang berbeda (Andani & Wibawa, 2022).

Qi *et al.*, (2019) dan Van De Ven (1986) menjelaskan mengenai tiga dimensi yang terkandung dalam *inclusive leadership*:

1. Pemimpin menoleransi pandangan dan kegagalan karyawan dengan mendengarkan dengan penuh perhatian tentang pandangan mereka, dan

memberikan dorongan dan bimbingan untuk mendukung karyawan ketika mereka melakukan kesalahan.

2. Pemimpin mengakui dan melatih karyawan dengan menghormati dan berfokus pada pelatihan karyawan dan memuji prestasi daripada menunjukkan kecemburuan yang diakui.
3. Pemimpin memperlakukan karyawan secara adil, mempertimbangkan kebutuhan dan minat mereka, menunjukkan sikap yang adil terhadap karyawan, dan memastikan bahwa mereka berbagi pendapatan.

2.2 *Procedural Justice*

Menurut Faiz (2009) dalam buku *A Theory of Justice* menekankan pada *justice* (keadilan) yang merupakan keutamaan pertama dalam institusi sosial, sebagaimana kebenaran dalam sistem pemikiran. Teori keadilan Rawls berfokus mengenai cara mendistribusikan hak dan kewajiban secara merata bagi suatu lingkungan sehingga setiap orang memiliki kesempatan untuk memperoleh keuntungan dan menanggung beban yang sama. Suatu teori, betapapun elegan dan ekonomisnya harus ditolak dan direvisi jika ia tidak benar, demikian pula dengan hukum dan institusi, betapapun efisien dan tertatanya harus direformasi atau dihapus jika tidak adil. Rawls memperkenalkan suatu prinsip dalam mencapai keadilan, yakni keadilan sebagai *fairness* yang menghasilkan *pure procedural justice* (keadilan prosedural murni). Keadilan prosedural murni tidak memiliki sebuah standar tertentu dalam memutuskan mengenai apa yang adil selain melalui prosedur itu sendiri (Harefa, 2020).

Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam Palupi *et al.*, (2014) *procedural justice* didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Menurut Budiarto & Wardani (2005) *procedural justice* ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap karyawan organisasi merasa terlibat di dalamnya. Hal ini dapat dilihat melalui seberapa banyak karyawan terlibat dalam suatu proses untuk mencapai *output* dalam organisasi. Keadilan terhadap prosedur berperan sebagai acuan dalam mendistribusikan *output* dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi kepada karyawan.

Leventhal (1980) mengemukakan bahwa konsep *procedural justice* mengacu pada persepsi individu mengenai komponen *procedural justice* dari sistem sosial yang mengatur proses alokasi. Proses alokasi dilakukan berdasarkan prosedur yang berlaku dalam sebuah organisasi yang mengatur distribusi penghargaan dan sumber daya. Rusdiana *et al.*, (2021) menyimpulkan bahwa *procedural justice* adalah kewajaran perlakuan terhadap suatu aturan atau prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan untuk menghasilkan tujuan organisasi dengan indikator: (1) penegakan aturan; (2) kebebasan berpendapat; (3) informasi yang akurat; (4) peduli dengan keputusan; (6) pemerataan tugas.

Terdapat ketidakadilan mengenai *procedural justice* yang dirasakan oleh karyawan, yakni tidak dilaksanakannya fasilitas organisasi dan peraturan keselamatan kerja sesuai peraturan yang telah dibuat, tidak ada peraturan mengenai waktu kerja dan jam lembur karyawan, ketidaksesuaian kontrak kerja karyawan dengan kebijakan perusahaan dan kebijakan pemerintah (Rodlotul Chasanah *et al.*,

2016). Jika aturan diterapkan dengan baik oleh organisasi maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil dan sebaliknya. Dengan demikian, karyawan menyadari bahwa *procedural justice* yang ada dalam organisasi dapat diimplementasikan dengan baik oleh pengambil kebijakan. Di sisi lain, jika prosedur dilanggar maka karyawan akan berfikir tentang adanya ketidakadilan. Oleh karena itu, keputusan dalam organisasi harus dibuat secara konsisten dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan pribadi.

Lind & Tyler (1998) menyatakan bahwa terdapat dua model dasar yang dapat menjelaskan mengenai *procedural justice*, yakni *self-interest model* dan *group-value model*.

1. *Self-Interest Model*

Model ini berdasarkan prinsip egosentris yang dialami oleh karyawan, terkait dengan keinginan untuk mengontrol maupun mempengaruhi prosedur yang diberlakukan dalam organisasi tempat dia bekerja. Tujuan tindakan tersebut ialah 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. Perespsi 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 (Bass, 2003 dalam Budiarto & Wardani, 2005).

2. *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 (Bass, 2003 dalam Budiarto & Wardani, 2005).

Leventhal (1980) menyatakan mengenai penilaian *procedural justice* berfokus pada enam kriteria yang harus dipenuhi oleh organisasi jika ingin dianggap adil oleh karyawan. Berikut enam kriteria tersebut:

1. Konsisten

Penilaian individu tentang *procedural justice* didasarkan pada aturan konsisten yang menentukan bahwa prosedur alokasi harus konsisten baik dari satu orang kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

2. Minimalisasi bias

Terdapat dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Dalam upaya meminimalisasi bias, harus menghindari kepentingan individu maupun pemihakan.

3. Informasi yang akurat

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta. Apabila opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan lengkap. Informasi dan pendapat harus dikumpulkan dan diproses dengan kesalahan seminim mungkin.

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 substansiya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

2.3 *Work Engagement*

Menurut Bakker (2017) *work engagement* adalah keadaan mental di mana seseorang yang melakukan aktivitas kerja sepenuhnya tenggelam dalam aktivitas, merasa penuh energi dan antusias tentang pekerjaan. Karyawan yang terlibat akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan memiliki level gairah yang tinggi dimana akan mengarahkan mereka untuk secara aktif turut terlibat dalam lingkungan kerja mereka (Costa *et al.*, 2014). Menurut Reeve & Smith (2001) karyawan yang memiliki kesadaran akan *work engagement* dapat membangkitkan dukungan, kepercayaan, dan motivasi intrinsik, memberikan sikap kerja yang positif, solidaritas perusahaan yang tinggi dan keadaan emosi yang positif dari karyawan sehingga terhubung dengan identitas yang mereka rasakan, merasa bahwa pekerjaan sebagai hal yang penting dan bagian dari tujuan hidup.

Work engagement dianggap sebagai perilaku (menggerakkan energi seseorang dalam peran kerjanya) dipandang sebagai ekspresi dari kehadiran psikologis dan keadaan mental tertentu (Bakker *et al.*, 2008). *Work engagement* diharapkan berbuah positif baik terhadap individu (pertumbuhan dan perkembangan pribadi) maupun untuk organisasi (kualitas kerja). Keterlibatan mengacu pada keadaan afektif-kognitif yang lebih gigih dan meresap yang tidak

berfokus pada objek, peristiwa, individu, dan perilaku tertentu (Schaufeli *et al.*, 2006). Selain itu, keterlibatan kerja menjadi agregat, konstruksi multi-dimensi mencakup tiga jenis keterlibatan yang berbeda: keterlibatan sifat (kepribadian proaktif dan memiliki pengaruh yang positif), keterlibatan negara (keterlibatan kerja dan pemberdayaan psikologis), dan keterlibatan perilaku (inisiatif dan perilaku yang proaktif) (Eldor, 2016).

Isijanto (2005) dalam Septiadi *et al.*, (2017) menyatakan bahwa ada enam indikator yang dapat digunakan dalam mengukur tinggi rendahnya keterlibatan kerja sebagai berikut:

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan menunjukkan keikutsertaan dan perhatian terhadap pekerjaan.
2. Menunjukkan pekerjaan adalah yang utama individu yang mengutamakan pekerjaan akan terus berusaha yang terbaik demi pekerjaannya dan merasa bahwa pekerjaan sebagai sesuatu yang menarik dalam kehidupannya serta layak diprioritaskan.
3. Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri *work engagement* dapat dilihat dari perilaku seseorang mengenai pekerjaannya, dimana seseorang menganggap pekerjaan penting bagi harga diri.
4. Keterlibatan mental dan emosional keterlibatan tidak selalu terkait kegiatan fisik tetapi dapat berupa mental dan emosional.
5. Motivasi kontribusi keterlibatan dimana keadaan manajer memotivasi orang-orang untuk memberikan distribusi.

6. Tanggung jawab keterlibatan mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Cenkci *et al.*, (2020). Penelitian ini mengeksplorasi peran *procedural justice* sebagai mediator antara *inclusive leadership* dengan *work engagement*. Kuesioner yang dibagikan kepada responden sebanyak 201 responden. Penelitian ini menggunakan analisis data berupa *structural equation model* (SEM). Dalam penelitian ini peneliti membuktikan bahwa *procedural justice* berhubungan positif dengan *work engagement*.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Kim & Park (2017). Data kuesioner yang dibagikan kepada responden dengan total sampel sebanyak 400 responden. Penelitian ini menggunakan analisis data berupa analisis *structural equation model* (SEM). Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa semua hubungan langsung maupun tidak langsung antara *work engagement* dengan *procedural justice* secara positif dan signifikan secara statistik mendukung hipotesis yang diajukan yakni berhubungan positif.

Penelitian yang dilakukan Bao *et al.*, (2021). Kuesioner yang dibagikan kepada responden dengan total sampel sebanyak 261 responden. Penelitian ini menggunakan analisis data berupa analisis regresi hirarkis. Hasil dari pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa *Inclusive leadership* berkorelasi positif terhadap *work engagement*.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Choi *et al.*, (2015). Kuesioner yang disebar oleh peneliti kepada responden berjumlah 246 responden. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah regresi berganda dan uji mediasi. *Inclusive leadership* secara positif berpengaruh terhadap peningkatan *work engagement*.

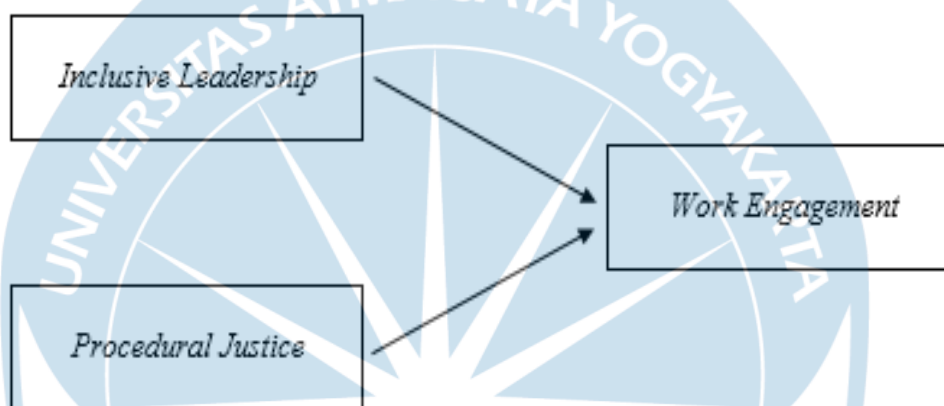
Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil
1	Cenkci <i>et al.</i> , (2020)	<i>Inclusive Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Procedural Justice</i>	Analisis structural equation model (SEM)	<i>Procedural justice</i> berhubungan positif dengan <i>work engagement</i>
2	Kim & Park (2017)	<i>Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations</i>	Analisis structural equation model (SEM)	Semua hubungan langsung maupun tidak langsung antara <i>work engagement</i> dengan <i>procedural justice</i> secara positif dan signifikan secara statistik mendukung hipotesis yang diajukan yakni berhubungan positif.
3.	Bao <i>et al.</i> , (2021)	<i>Inclusive Leadership and Employee Work Engagement: A Moderated Mediation Model</i>	Analisis regresi hirarkis	<i>Inclusive leadership</i> berkorelasi positif terhadap <i>work engagement</i>
4.	Choi <i>et al.</i> , (2015)	<i>Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational</i>	Regresi Berganda dan Uji Mediasi	<i>Inclusive leadership</i> secara positif berpengaruh terhadap peningkatan <i>work engagement</i>

No.	Peneliti	Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil
		<i>Comitment and Creaivity</i>		

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.5 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber: Modifikasi dari Cenkci *et al.*, (2020)

Dalam kerangka penelitian ini akan mendeskripsikan konsep dari suatu penelitian antar variabel. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel yang meliputi *inclusive leadership*, *procedural justice*, dan *work engagement*. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi pengaruh dari *inclusive leadership* dan *procedural justice* terhadap *work engagement*.

Variabel pertama membahas mengenai *inclusive leadership*. Menurut Bao *et al.*, (2021), karyawan merasa bahwa *inclusive leadership* memiliki kepedulian terhadap kepentingan mereka dan setiap pekerjaan yang mereka lakukan

berpengaruh secara langsung dalam organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan sumber daya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. *Inclusive leadership* merupakan bentuk kepemimpinan yang relasional dimana pemimpin memfasilitasi karyawan dalam bentuk komunikasi yang terbuka dan senantiasa mendorong karyawan untuk terus berkembang. *Inclusive leadership* mempunyai perilaku untuk menilai dan menghargai setiap kontribusi karyawan serta menghormati setiap kebutuhan mereka. Pemimpin juga dituntut untuk bisa peduli terhadap kepentingan dan kebutuhan karyawan, sehingga dapat menarik mereka bertahan dalam pekerjaannya.

Variabel kedua membahas mengenai *procedural justice*. *Procedural justice* berkaitan tentang suatu kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi untuk mendorong perilaku kerja sama antar karyawan serta membantu untuk meningkatkan prestasi kerja (Cenkci *et al.*, 2020). *Procedural justice* juga berhubungan dengan keadilan yang sistematis dan transparan sebagai suatu prosedur yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan. Perlakuan secara adil dalam sebuah organisasi dapat mendorong karyawan untuk terus terlibat, ini berhubungan dengan peningkatan kepercayaan diri yang ditunjukkan melalui sikap dan perilaku yang positif (Kim & Park, 2017). Apabila *procedural justice* dilaksanakan secara adil oleh suatu organisasi maka karyawan akan senantiasa menerima keputusan dan prosedur yang telah ditetapkan, mengikuti semua aturan yang telah dibuat, bertahan sebagai anggota organisasi, serta membantu sesama yang menjadi bagian dari organisasi. Keadilan dalam sebuah organisasi juga mempunyai tujuan untuk membuat karyawan merasa dihargai sehingga dapat

membentuk perilaku kerja yang inovatif, peningkatan kepuasan kerja, adanya motivasi intrinsik, serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Variabel ketiga membahas mengenai *work engagement*. Menurut Kim & Park (2017) *work engagement* adalah faktor yang kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan keberhasilan dalam sebuah organisasi. *Work engagement* juga dapat diartikan sebagai keadaan pikiran yang positif, hasil yang memuaskan, selalu berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan semangat (mengacu pada tingkat energi), dedikasi (terlibat dalam pekerjaan), dan penyerapan (tingkat konsentrasi yang tinggi saat bekerja). Apabila karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi maka mereka akan berusaha untuk selalu terlibat dalam pengambilan keputusan, fokus dalam bekerja, dan tenggelam dalam pekerjaan yang mereka lakukan. *Work engagement* memberikan kontribusi yang besar karena membantu meningkatkan kinerja anggota maupun organisasi dalam bentuk layanan yang baik terhadap klien sehingga menghasilkan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi Kim & Park (2017).

2.6 Hipotesis Penelitian

Inclusive leadership selalu menekankan terhadap keterbukaan, aksesibilitas dan ketersediaan pemimpin untuk memiliki hubungan yang baik dengan karyawan (Choi *et al.*, 2015). Keterbukaan yang dilakukan oleh pemimpin dapat membantu karyawan dalam mengekspresikan kemampuan mereka saat bekerja. Dukungan akan akses komunikasi terhadap pemimpin membantu karyawan untuk terus

beradaptasi serta bertahan terhadap lingkungan kerja yang tidak stabil. Ketersediaan pemimpin dalam melibatkan dan memfasiliasi karyawan untuk terus berkontribusi dalam organisasi. *Inclusive leadership* juga memberikan perhatian khusus terhadap keunikan dan keperluan setiap karyawan sehingga membuat mereka berupaya untuk terus terlibat. Hasil penelitian menurut Bao *et al.*, (2021), *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

Social exchange theory (SET) menekankan terhadap perlakuan secara adil serta distribusi penghargaan yang dilakukan oleh sebuah organisasi terhadap karyawan dapat meningkatkan keterlibatan (Cenkci *et al.*, 2020). Keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dapat mendorong tingkat kepercayaan diri sehingga mereka akan senantiasa meningkatkan kualitas kerja. Hal tersebut membuat karyawan terus berupaya terlibat dalam setiap proses pengembangan dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi. *Procedural justice* memiliki pengaruh terhadap tingkat inovatif dan pola berfikir karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kim & Park (2017), menunjukkan bahwa *procedural justice* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan usulan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Procedural justice* berpengaruh positif terhadap *work engagement*