

KEADILAN ORGANISASI DALAM PENGURUSAN PERUBAHAN: SATU KEMESTIAN

Ab. Aziz Yusof*

Keadilan ialah prinsip, tunjang dan tunggak ynung aknn menjnmin keberkesnannn dnn kejnynan dalam setiap perubnhnn ynung dilaksanakan oleh pengurus dalam organisasi. Aspek keadilan perlu dijunjung tinggi oleh setiap pengurus ynung ingin memastikan kejaynnn di sebnlik setinp perubahan yang bakal atau sedang dilakukan. Pengurus perlu prihatin kerana isu-isu keadilan bersifat sejagat yang melangkaui sempadan bangsa, jantina, hirarki dan jabatan. Pengurus perlu memberi perhatian terhadap aspek ini kerana organisasi yang meletakkan keadilan di tempat yang sewajarnya akan berjaya meruntuhkan tembuk perkauman, diskriminasi dan prejudis. Justeru, ketidaksehaluan dan prasangka pengurus terhadap segolongan p pekerja tidak sepatutnya menjurus mereka berlaku tidak adil. Ini adalah kerana kendilan organisasi merupakan aset milikan bersama yang perlu dibangun, dipelihara dan diagih secara saksama. Kendilan yang terserlah akan membolehkan pengurus bertindak secara lebih fleksibel, terbuka dan telus dalam mengharungi arus perubahan yang akan mempengaruhi kelebihan kompetitif organisasi.

PENDAHULUAN

Organisasi hari ini bergerak dalam persekitaran yang dinamik, kompleks dan terdedah kepada pelbagai tuntutan sama ada dalam atau luar organisasi. Situasi ini menyebabkan agenda perubahan menjadi satu kemestian bagi menjamin kelangsungan organisasi tersebut. Dalam melaksanakan agenda perubahan, pengurus perlu mewujudkan persekitaran yang terbuka, telus dan ikhlas. Pengurus hendaklah meletakkan asas keadilan sebagai neraca utama dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil semasa melaksanakan sesuatu perubahan. Sungguhpun pengurus tidak

* Abdul Aziz Yusof, pensyarah pengurusan sumber manusia, Sekolah Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.

inungkin boleh inemuaskan setiap tuntutan, kehendak dan keperluan pekerja seinasa melaksanakan perubahan, tetapi perubahan yang dilakukan berlandaskan keadilan dan kesaksainaan boleh meminimumkan kekecewaan, konflik dan ketidakpuasan akibat daripada tindakan perubahan tersebut.

Keprihatinan pengurus terhadap aspek keadilan akan membenaikan salah faham dan kebimbangan di kalangan pekerja yang bakal menerima kesan langsung daripada pelaksanaan perubahan. Ini penting untuk memastikan dalain setiap perubahan yang dilakukan tidak ada mangsa yang teraniaya atau sengaja dianiayai. Kejayaan pengurus melaksanakan perubahan bukan di atas pencabulan, penafian dan pengeksploitasian prinsip serta hak persainaan dan persaudaraan sejagat yang sedia diiniliki oleh pekerja dalain sesebuah organisasi.

DEFINISI KEADILAN

Seinua ahli dalain organisasi inahu diberi persamaan hak dan ditunjukkan keadilan dan kesaksainaan dalam setiap layanan yang diperoleli oleh inereka (Greenberg, 1987). Keadilan organisasi di teinpat kerja terserlali apabila berlaku pengagihan sesuatu yang dianggap rasional saina ada mendatangkan kebaikan atau keburukan (Greenberg, 1987). Mengikut Cropanzano dan Greenberg (1997) keadilan organisasi inerujuk kepada persepsi kesaksainaan dan kesannya terhadap gelagat pekerja dalain organisasi.

Manakala Cook, Hunsaker dan Coffey (1997) inenyatakan keadilan sebagai kesaksainaan dalain pengagihan ganjaran dan penentuan hukuman. Ini bermakna organisasi perlu bersedia memberikan ganjaran yang berhak diteriina oleh pekerja di sainping menghukum pekerja yang bertindak bercanggah dengan inatlainat organisasi. Greenberg dan Baron (1997) telah membahagikan keadilan kepada dua aspek utaina iaitu keadilan perhubungan perorangan dan keadilan penyainpaian inaklumat. Keadilan perhubungan perorangan inerujuk kepada tahap sensitiviti terhadap orang lain dalain konteks pengagihan hasil yang patut diterima. Manakala keadilan penyainpaian maklumat berkait rapat dengan kesediaan pengurus meinberi penjelasan, sebab-sebab dan prosedur yang digunakan dalain inenentukan pengagihan hasil dan hukuman.

Justeru, sesuatu tindakan yang diambil oleh pengurus ke atas pekerja hanya dianggap adil jika tiada sesiapa yang mengambil kebaikan untuk kepentingan diri sendiri daripada pihak lain hasil daripada keputusan yang dibuat. Mengikut Lawson dan Shen (1998), antara isu-isu yang telah dikenal pasti mempunyai kaitan dengan keadilan organisasi ialah penentuan kenaikan pangkat, tindakan disiplin, pembuangan, cadangan untuk keperluan latihan, kenaikan gaji dan aspek-aspek lain yang inelibatkan pembangunan individu. Semua isu yang dinyatakan ineinpunyai hubungan langsung dengan program perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi.

DIMENSI KEADILAN

Dalam inembincangkan isu keadilan organisasi, ahli akadeinik telah mengenal pasti empat dimensi utama keadilan yang perlu diberi perhatian oleh pengurus iaitu keadilan pengagihan (Folger, 1987; Deutsch, 1985; Adams, 1965), keadilan prosedur (Lind, 1988; Greenberg, 1987; Leventhal, 1980), keadilan interaksi (Bies & Shapiro, 1987; Bies & Moag, 1986) dan keadilan sistem (Beugre, 1996). Sungguhpun terdapat perbezaan di antara keempat-empat diinensi keadilan yang dinyatakan tetapi semua ineinpunyai hubung kait di antara satu sama lain. Sebagai contoh, tanggapan bahawa wujud keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi akan menjurus kepada tanggapan wujud sistem yang adil dalain keseluruhan aktiviti pengurusan organisasi termasuk program pembangunan. Di samping itu, pengurus perlu ingat keadilan pengagihan dan keadilan prosedur saling memberi kesan antara satu sama lain (Tyler, 1988). Individu akan menggunakan hasil yang diperoleli sebagai petunjuk wujud keadilan prosedur (Lind & Lissak, 1985).

Keempat-empat diinensi keadilan inerupakan perkara penting kepada pengurus dalam inelaksanakan perubahan.

i- Keadilan pengagihan

Lawson dan Shen (1998), menyatakan keadilan pengagihan berkait rapat dengan keadilan dalam pengagihan liasil. Sehubungan itu, pelaksanaan perubahan akan memberi kesan yang menyeluruh kepada pengagihan sumber akibat daripada pembahagian peranan dan status, kenaikan pangkat, kuasa dan ganjaran Cobb, Wooten dan Folger (1995) mengatakan pengagihan sumber merupakan ciri peinbangan organisasi terutama dalam membangun misi dan strategi baru, mengubah keutamaan dan ineinperkenalkan kaedah baru untuk mencapai inatlamat atau sasaran baru yang telah dikenal pasti.

Persoalannya, bagaimana pengurus boleh membuat pengagihan sumber dengan adil selari dengan perubahan yang dilakukan dan pada masa yang sama menjamin pengagihan sumber yang seimbang terhadap semua pihak yang terlibat. Persoalan timbul berkenaan siapa sepatutnya akan menikmati kenaikan pangkat, siapa akan dikekalkan, diturunkan pangkat atau tersisih apabila organisasi melakukan perubahan seperti pengstrukturannya melalui program pengurangan atau re-engineering organisasi. Isu ini perlu ditangani sebaik mungkin dengan meletakkan keadilan pengagihan sebagai neraca pertimbangan utama. Kegagalan menangani keadilan dalam pengagihan sumber akan menyebabkan ketegangan yang didorong oleh kemarahan, kurang produktif dan ketidakpuasan yang tinggi di kalangan pekerja (Steve, 1999).

Ketidakadilan dalam pengagihan sumber berlaku apabila pekerja tidak memperoleh ganjaran yang setimpal berbanding ganjaran yang diperoleh oleh pekerja lain yang memberi sumbangan pengetahuan, usaha dan kepakaran pada kadar yang sama. Perubahan organisasi perlu menimbang bukan sahaja pengagihan kewangan tetapi juga pengagihan bukan kewangan seperti pembahagian tugas, tanggungjawab, pengaruh dan kuasa. Kedua-dua bentuk pengagihan ini saling berkait antara satu sama lain. Dalam banyak keadaan semakin banyak tanggungjawab yang dipikul oleh seseorang pekerja dalam melakukan perubahan inakannya semakin tinggi ganjaran kewangan sepatutnya diterima.

Keadilan pengagihan akan menimbulkan minat individu untuk bekerjasama dalam organisasi. Setiap pekerja memberi input kepada organisasi dan menerima ganjaran yang seimbang dengan input yang telah diberikan. Tenaga kerja ialah input sumbangan, sementara gaji, bonus dan kemudahan merupakan ganjaran. Sekiranya sumbangan yang diberi oleh pekerja tidak memadai atau lebih rendah daripada ganjaran yang diterimanya, inakannya organisasi akan menghadapi pekerja yang menyatakan ketidakpuasan mereka dengan melabelkan sistem pengagihan yang tidak adil.

Apabila membincangkan peranan keadilan pengagihan dalam melaksanakan perubahan pengurus tidak patut membelakangkan aspek bedah siasat terhadap sebarang permasalahan yang berbangkit daripada pelaksanaan perubahan. Pengurus perlu melakukan bedah siasat secara bersama-sama dengan pekerja terhadap sebarang permasalahan yang dihadapi. Bedah siasat secara bersama-sama bermaksud semua pihak yang terlibat dalam

permasalahan akibat perubahan perlu turut serta dalam usaha mencari jalan penyelesaian. Tidak mencukupi jika pengurus dan pengurusan atasan sahaja yang menangani keperluan perubahan dan permasalahannya tetapi pekerja yang terlibat tidak diajak untuk meneliti keperluan perubahan, persediaan yang perlu dilakukan dan penilaian kesan perubahan yang dilakukan.

Wujudnya keadilan dalam proses bedah siasat yang dilakukan secara kolektif akan meningkatkan lagi komitmen dan keyakinan pekerja ke atas perubahan yang dilaksanakan. Justeru, pengurus perlu mengenal pasti dan melibatkan pemain-pemain utama perubahan termasuk penaja dan agen perubahan dalam membedah siasat permasalahan yang dihadapi. Kemahiran, kepakaran dan pengaruh yang dimiliki oleh mereka akan membantu menjayakan program perubahan. Jika pekerja tidak dapat melihat justifikasi, kepentingan dan keperluan untuk melakukan sesuatu perubahan maka sudah tentu mereka tidak bersedia untuk turut terlibat menjayakannya. Justeru, pengurus perlu lebih bersedia untuk membuat penyesuaian semula peranan dan tanggungjawab dengan melibatkan pekerja yang akan menerima kesan langsung terhadap pengagihan sumber akibat perubahan yang dilakukan.

Mengikut Deutsch (1985), bagi memastikan wujud keadilan pengagihan terdapat tiga elemen utama yang perlu ada iaitu ekuiti, persamaan dan keperluan. Elemen ini memberi pengaruh yang signifikan terhadap keseluruhan proses perubahan. Ekuiti merujuk kepada pengagihan imbuhan atau ganjaran yang berpadanan dengan setiap input yang diberikan oleh pekerja. Persamaan pula merupakan pembahagian imbuhan atau ganjaran yang sama rata tanpa mengira tahap input. Seterusnya, keperluan merujuk kepada pembahagian imbuhan atau ganjaran yang dibuat dengan mengambil kira kebajikan setiap pekerja yang terlibat dalam proses perubahan.

Seterusnya Deutsch (1985) menekankan bahawa peraturan dalam membuat pengagihan tertakluk kepada matlamat organisasi. Organisasi yang mengutamakan produktiviti daripada segi pulangan kewangan sudah tentu menjadikan ekuiti prinsip utama dalam pengagihan keadilan bukan persamaan dan keperluan. Sebaliknya, prinsip persamaan akan menjadi prioriti dalam pengagihan keadilan apabila organisasi bermatlamat untuk menggalak atau mengekalkan hubungan sosial secara kolektif. Seterusnya, organisasi yang berorientasikan pembangunan dan kebajikan peribadi pekerja memilih keperluan sebagai prinsip dominan dalam mengagihkan keadilan.

Biasanya, perubahan dilakukan bertujuan untuk meningkatkan pencapaian dan ekuiti perlu dijadikan prinsip utama dalam membuat pengagihan sumber. Ini bermakna aspek persamaan dan keperluan tidak perlu diberi tumpuan. Sebagai contoh prinsip persamaan perlu diberi tumpuan dalam menyediakan pengagihan yang positif dan negatif perubahan yang dilakukan. Ini bermakna setiap individu dan juga kumpulan perlu mendapat layanan yang sama berhubung dengan gaji dan hukuman yang diperolehi akibat pelaksanaan perubahan. Oleh itu dalam membuat bedah siasat permasalahan, pengurus tidak sepatutnya melindungi mana-mana pihak yang bertanggungjawab mendatangkan masalah kepada organisasi. Jika pengurus tidak bersedia mengambil tindakan yang setimpal ke atas pihak berkenaan, ini akan injurus kepada berlaku kekecewaan dan penentangan ke atas perubahan yang diperkenalkan oleh pengurus.

Dalam satu kajian yang dilakukan Mannix, Neale dan Northcraft (1995) mengenai kesan budaya organisasi ke atas ketiga-tiga prinsip pengagihan di atas, inereka telah mengenal pasti terdapatnya tiga jenis budaya iaitu budaya berorientasikan ekonomi, berorientasikan perhubungan dan berorientasi pembangunan peribadi. Mereka mendapati ahli kumpulan dalam budaya berorientasikan ekonomi lebih kerap menggunakan prinsip ekuiti. Manakala inereka yang berada dalam budaya berorientasikan perhubungan lebih rapat dengan prinsip persamaan dan seterusnya mereka yang berada dalam budaya berorientasikan pembangunan peribadi lebih rapat dengan prinsip keperluan.

Adakalanya didapati ketiga-tiga prinsip pengagihan ini bercanggah antara satu sama lain. Sebagai contoh, ahli kumpulan dalam budaya berorientasikan perhubungan mendapati lebih sukar untuk mencapai persetujuan jika dibandingkan dengan inereka yang berada dalam kumpulan budaya berorientasikan ekonomi. Ini kerana ahli kumpulan dalam budaya berorientasikan perhubungan lebih bersedia untuk membuat konsensus walaupun konsensus itu sendiri sukar dicapai. Dalam aspek ini sungguhpun norma-norma persamaan cuba untuk dihayati tetapi adakala ia bercanggah dengan inatlamat ekonomi di kalangan sesetengah ahli dalam kumpulan. Percanggahan juga tidak boleh dielakkan apabila prinsip pengagihan dipengaruhi oleh sifat atau orientasi organisasi itu sendiri. Keadaan ini berlaku akibat orientasi organisasi yang berasaskan sistem tugas dan sosial tetapi pada masa yang sama memberi penekanan kepada pencapaian keuntungan serta mahu inengekalkan hubungan yang erat di antara ahli dalam organisasi.

Di samping itu, pengurus perlu sedar bahawa semasa melaksanakan perubahan, terdapat pekerja yang perlu ineinperbaiki kemahiran dan kepakaran yang sedia dimiliki atau disesuaikan dengan tugas baru yang dipertanggungjawabkan. Oleh itu, latihan tambahan untuk melaksanakan tugas baru perlu disediakan selain ganjaran kewangan yang perlu diagih secara adil. Peluang latihan sedemikian perlu disediakan bagi membolehkan pekerja menyesuaikan diri dengan persekitaran kerja yang baru. Manakala kepada pekerja yang akan dibuang, organisasi patut menyediakan bantuan daripada segi khidmat nasihat dan peneinpatan semula. Tanggapan wujud keadilan dalam tindakan yang diambil bergantung kepada proses dan prosedur organisasi yang sudah tentu akan ineinpengaruhi tahap penerimaan pekerja terhadap perubahan yang dilaksanakan.

ii- Keadilan prosedur

Keadilan prosedur ialah keadilan yang inainpu dibuktikan oleh pengurus dalam pelaksanaan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi secara konsisten dan telus. Perkara utama yang perlu ada bagi menjamin wujud keadilan prosedur ialah penyediaan ruang atau peluang kepada pekerja untuk mengawal sesuatu keputusan yang bakal diambil ke atas inereka (Thibaut & Walker, 1975). Sesuatu prosedur diterima sebagai adil apabila pihak yang inempertikai sesuatu keputusan diberi peluang mengawal kesan daripada keputusan yang akan diambil dan pada masa yang sama diberi peluang untuk turut terlibat dalam menyediakan alternatif tindakan. Keyakinan yang tinggi di kalangan pekerja terhadap wujud keadilan prosedur hanya terjadi apabila pekerja diberi peluang untuk inenyuarakan pandangan bagi membolehkan mereka mempengaruhi keputusan yang akan dibuat oleh pengurus terhadap mereka.

Thibaut dan Walker (1975) juga menegaskan bahawa pekerja akan menganggap sesuatu keputusan itu adil apabila mereka telah diberi peluang untuk terlibat memberi input ke atas sesuatu prosedur yang diamalkan. Sungguhpun pada kebiasaannya perubahan dicetuskan oleh pengurus tetapi tidak dapat dinafikan bahawa input daripada pekerja amat signifikan bagi memastikan perubahan dapat dilaksanakan dengan jaya. Wooten (1996) telah menyatakan kepentingan pengurus untuk memahami konsep '*groundrules*' dalam melaksanakan perubahan. Konsep '*ground rules*' merujuk kepada sebab asas kenapa perubahan perlu dilaksanakan. Sebab ini amat inustahak untuk dijelaskan kepada pekerja. Pekerja akan menganggap sesuatu prosedur sebagai adil jika inereka inemahami rasional kenapa prosedur itu diperkenalkan. Kefahaman mereka terhadap sesuatu prosedur akan

meningkatkan keyakinan mereka bahawa wujud keadilan dalam prosedur yang diperkenalkan.

Folger (1987) mendapati pekerja yang diberi kesempatan untuk 'bersuara' bukan hanya lebih bersedia menerima prosedur sebagai adil tetapi sanggup memberi komitmen yang tinggi untuk melaksanakannya. Suara di sini merujuk kepada tahap sejauh manakah pekerja boleh menyatakan pandangan mereka kepada pembuat prosedur iaitu pengurus sebelum keputusan akhir yang melibatkan mereka diambil. Sungguhpun begitu, jika peluang untuk menyuarakan pandangan hanya akan meningkatkan tanggungjawab dan kepatuhan terhadap prosedur, belum pasti pekerja akan menganggap prosedur berkenaan adil.

Mengikut Bies dan Shapiro (1987) jika hasil daripada kesan pelaksanaan prosedur didapati tidak sebagaimana dijangka, besar kemungkinan wujud perasaan saling tidak percaya dan inebangkan kemarahan di kalangan pekerja yang terbabit.

Di samping menyediakan ruang bersuara, pekerja juga perlu diperkasakan dalam proses perubahan dilakukan. Pekerja yang telah diperkasakan akan lebih komited berusaha untuk menjayakan perubahan berkenaan. Melalui program memperkasakan pekerja mereka boleh membuat semakan, rayuan dan menyediakan peluang untuk memberi penjelasan dan mempertahankan diri terhadap kesilapan yang mungkin berlaku. Menurut McFarlin dan Sweeney (1996) salah satu petunjuk bagi memastikan wujud keadilan prosedur dalam organisasi ialah memiliki mekanisme yang memperlihatkan pekerja inempunyai suara mengenai sesuatu yang berlaku dalam proses perubahan.

Leventhal, Karuza dan Fry (1980) telah mengenal pasti enam garis panduan utama yang perlu dipatuhi bagi memastikan wujud keadilan prosedur. Keenam-enam garis panduan yang dimaksudkan ialah konsistensi, bebas daripada bias, kesahihan maklumat, kebolehaikhan, rasa diwakili dan kepekaan yang tinggi terhadap etika.

a. Konsistensi

Konsistensi dalam pelaksanaan perubahan ialah elemen penting bagi membuktikan wujud keadilan. Setiap prosedur hendaklah dilaksanakan secara sama tanpa inengira siapa terutama dalam pengagihan sumber semasa proses

perubahan yang dilakukan. Dalam melaksanakan perubahan, prosedur-prosedur formal yang telah ditetapkan dalam proses perubahan mesti konsisten pada setiap masa, keadaan, pekerja dan jabatan yang terlibat dengan perubahan untuk satu jangka masa yang panjang. Jika prosedur ini kerap berubah dan pefaksanaannya inembelakangi ketelusan maka dengan sekeadilan dalam pelaksanaan prosedur akan dipersoalkan oleh setiap pihak yang terlibat.

b. Bebas daripada bias

Membenamkan pilih kasih merujuk kepada penilaian, pembangunan dan pelaksanaan prosedur yang bebas daripada unsur berat sebelah seperti dipengaruhi oleh nepotisme atau kronisme. Mengikut Leventhal (1980), unsur kepentingan peribadi dan persetujuan yang dilakukan dengan memihak kepada pihak tertentu perlu dielak daripada berlaku pada setiap peringkat atau keadaan dalam program perubahan. Penekanan kepada pengelakan daripada pilih kasih boleh dilakukan oleh pengurus dengan memastikan prosedur yang ditetapkan bebas daripada kepentingan untuk diri sendiri dan mereka yang sehaluan, sependapat atau inempunyai ciri persamaan dengan pengurus. Keberkesanan proses perubahan bergantung kepada sejauhmanakah kepentingan organisasi diutamakan berbanding dengan kepentingan peribadi.

c. Kesahihan inakluinat

Setiap prosedur dan keputusan yang telah diambil perlulah berasaskan kepada maklumat yang sah serta layak untuk dipercayai. Mengikut Leventhal (1980), garis panduan penentuan kesahihan bukan setakat diaplikasikan kepada setiap komponen prosedur yang telah ditetapkan tetapi ia juga berkait rapat dengan kaedah yang telah diambil dalam pengumpulan maklumat berhubung dengan pihak yang bakal inenerima kesan daripada perubahan yang dilakukan. Sebagai contoh menyediakan maklumat yang mencukupi kenapa pekerja perlu inengikuti latihan dan membuat pengumuman berkenaan perkara itu akan membangkitkan rasa kesedaran betapa perlu latihan apabila sesuatu perubahan diperkenalkan.

Kegagalan pengurus inengkomunikasikan sebab kenapa perubahan perlu dilakukan merupakan salah satu daripada sebab utama berlaku kegagalan dalam melaksanakan perubahan. Oleh itu inengkomunikasikan maklumat yang betul bukan sahaja dapat mengenal pasti permasalahan dan inembuat pembetulan tetapi pada masa yang sama akan mengelakkan wujud prejudis

dan salah faham antara pekerja yang terlibat dalam perubahan. Oleh itu, penyelesaian masalah melalui fungsi silang melalui maklumat yang sah akan melicinkan lagi pelaksanaan perubahan yang dilakukan.

d. Kebolehbajikan

Kebolehbajikan inerupakan mekanisme yang perlu disediakan oleh pengurus untuk menilai keembali keputusan yang telah diambil. Pengurus hendaklah menyediakan ruang untuk inengubah keputusan yang telah ditetapkan apabila ia inendapati keputusan tersebut dipengaruhi oleh prejudis, perbezaan aliran, salah faham dan kepentingan diri yang inengakibatkan berlakunya ketidakadilan kepada mana-mana pihak. Mekanisme sedeiniikan perlu disediakan bagi membolehkan keputusan yang telah dibuat diubah atau dimodifikasikan pada peringkat pengenalan, pelaksanaan atau penilaian. Kebolehbajikan akan ineinbuka ruang kepada pekerja untuk mencabar setiap tindakan yang mendatangkan kesusahan kepada mereka atau organisasi secara keseluruhan.

e. Rasa diwakili

Seterusnya rasa diwakili terhadap setiap prosedur yang diputuskan perlu wujud bagi menjamin terdapatnya keadilan prosedur. Rasa diwakili merujuk kepada minat setiap pihak inerasakan prosedur yang dilaksanakan ialah sebahagian daripada milik mereka yang perlu dipertahankan kerana kesediaan organisasi mengainbil kira pandangan sebelum, semasa dan selepas perubahan dilakukan. Rasa diwakili terhadap prosedur dapat dibuktikan apabila setiap peringkat dalam proses perubahan mampu inempamerkan ketaatan, kecintaan, keprihatinan, keyakinan dan mengambil kira setiap kuinpulan yang terlibat dalam perubahan.

f. Kepekaan yang tinggi terhadap etika

Prinsip kepekaan yang tinggi terhadap etika merujuk kepada kebolehan organisasi merealisasikan nilai moral, norma dan piawai etika sebagaimana yang telah dipersetujui oleh organisasi. Di antara kelakuan organisasi yang menunjukkan penolakan nilai-nilai etika ialah memperdayakan, mengamal rasuah, pencerobohan terhadap hak-hak asasi dan menjalankan kerja-kerja yang sengaja mer eka-reka, inencari dan inengintip kelemahan dan kesilapan yang mungkin dilakukan oleh pekerja secara sadar atau tidak sadar (Leventhal, 1980). Etika menjelaskan kod penentuan periiaku yang dikatakan baik dan tidak baik dalam sesebuah organisasi. Penghayatan terhadap etika

merupakan pantulan kepada akhlak dan tanggungjawab yang datang serentak dengan peranan sosial organisasi. Oleh itu, pengurus yang juga agen perubahan perlu bertindak dalam lingkungan etika selari dengan peranan dan kedudukan mereka dalam sesebuah organisasi.

Garis panduan berhubung keadilan prosedur bukan mudah untuk direalisasikan. Adakala ia bertentangan antara satu sama lain. Sebagai contoh, apabila pengurus berhadapan dengan kekangan masa, sudah tentu inereka perlu membuat keputusan dengan cepat. Tindakan mereka sedemikian akan menafikan input daripada pekerja. Lebih-lebih lagi apabila pengurus berpendapat perbincangan boleh melambatkan dan menyulitkan keputusan yang akan diambil. Di samping itu, dalam keadaan tertentu pengurus sendiri mempunyai maklumat yang terbatas untuk inembuat sesuatu keputusan. Dalam batasan sedemikian, pengurus perlu inengoptimumkan makluinat yang sedia dimiliki untuk membuat keputusan.

iii. Keadilan Berinteraksi

Keadilan interaksi ineinbolehkan pengurus ineminimumkan inasalah ketidakpuasan akibat daripada pengaruh persepsi selektif, sindrom sama macam saya, stereotaip, penyalahgunaan kuasa dan lain-lain. Masalah sedemikian akan mewujudkan tidak puas hati, salah faham, perseteruan, kebimbangan dan kekecewaan di kalangan pekerja yang menerima kesan langsung daripada pelaksanaan perubahan organisasi. Oleh itu, satu bentuk interaksi yang baik perlu wujud di antara pekerja yang menerima kesan daripada perubahan dengan pengurus yang melaksanakan perubahan.

Keadilan interaksi semasa melaksanakan perubahan akan dapat dibangunkan sekiranya pihak pelaksana inemahami tujuan perubahan dilaksanakan dan kesan terhadap perubahan yang dilakukan. Pengurus yang melaksanakan perubahan hendaklah sedar bahawa pekerja akan merasakan perubahan yang dibuat itu adil sekiranya diberi penekanan kepada kepentingan kolektif ahli dalain kumpulan, bebas daripada pilih kasih, dilakukan dengan penuh amanah dan mampu untuk memberikan maklum balas yang tidak dipengaruhi oleh emosi, penghukuman awal dan prejudis.

Seterusnya bagi memastikan wujudnya keadilan berinteraksi setiap anggota dalam organisasi perlu ada rasa tanggungjawab terhadap kesan yang ditanggung hasil daripada setiap tindakan yang telah diambil. Rasa tanggungjawab sedemikian akan meningkatkan tanggapan wujudnya keadilan dalam setiap tindakan yang diainbil oleh pembuat keputusan dan

akan lebih diterima oleh anggota dalam organisasi. Daly (1995) menyatakan pengurus yang menjelaskan sesuatu keputusan berkaitan dengan perubahan akan membantu pekerja bersedia menerima perubahan tersebut. Namun, jika penjelasan yang tidak mencukupi diberikan ia boleh dianggap sebagai tidak adil serta menimbulkan kemarahan atau rasa ketidakpuasan terhadap pengurus dengan keputusan yang dianggap tidak adil.

Pengurus yang bertindak sebagai agen perubahan hendaklah sedar bahawa ciri-ciri keinsaniaan seperti emosi, keikhlasan, kesetiaan, perkongsian, gabungan, kelompok dan konflik merupakan pengaruh yang penting dalam menentukan keberkesanan sesebuah organisasi. Oleh itu pihak pengurusan perlulah menitikberatkan interaksi antara individu dengan organisasi. Ini kerana interaksi kemanusiaan merupakan sumber yang paling penting mempengaruhi keberkesanan perubahan. Justeru, tahap pengetahuan, kepakaran, tenaga dan penglibatan ahli dalam organisasi akan mempengaruhi tahap kejayaan perubahan yang dilakukan. Keperluan emosi dan keistimewaan individu secara langsung atau tidak langsung akan mengancam atau mempercepatkan proses perubahan yang dilaksanakan.

Oleh itu, diinensi keadilan interaksi memerlukan pengurus supaya mengelak daripada melayani pekerja sebagaimana yang difikirkannya. Penjelasan mengenai perubahan perlu dilakukan kerana tanpa penjelasan pengurus tidak mampu untuk mempertahankan sebab-sebab sebenar bersabit dengan keputusannya melakukan sesuatu perubahan. Ini kerana apabila perubahan yang hendak dilakukan diperjelaskan kepada pekerja, ia membolehkan pekerja melihat hasil daripada perubahan dan proses perubahan dilakukan secara lebih adil. Tanggapan cara pengurus melayani pekerja akan mempengaruhi tanggapan pekerja terhadap keadilan dalam melaksanakan perubahan.

iv. Keadilan Sistem

Individu biasa terdorong untuk membangunkan peta kognitif terhadap sistem sosial yang diamalkannya. Tahap keadilan sistem memberi keprihatinan yang luas terhadap prosedur yang telah menjadi sebatik kepada mereka. Di samping hasil dan prosedur, sistem juga dianggap adil atau tidak adil apabila diamalkan. Ini kerana organisasi merupakan sistem politik di mana pelbagai pihak mempunyai agenda yang tersendiri. Oleh itu, anggota organisasi melihat organisasi sebagai tempat untuk memenuhi agenda berkenaan. Justeru, setiap tindakan pengurusan dalam sistem organisasi akan

dinilai daripada tahap keberkesanan dan keefisienan dalam usaha untuk memenuhi minat anggota organisasi. Apabila organisasi dilihat sebagai medan untuk memenuhi kepentingan pelbagai pihak, maka pembentukan sistem adalah bertujuan untuk memastikan pengagihan sumber dilakukan secara adil kepada pelbagai pihak yang berkepentingan.

Dalam melaksanakan perubahan, keadilan sistem perlu wujud bagi memastikan keprihatinan organisasi terhadap keadilan organisasi secara keseluruhannya. Kewujudan keadilan sistem akan membolehkan individu beranggapan organisasi sebagai tempat kerja yang bertindak berasaskan kesaksamaan. Pekerja bersedia memberi kepercayaan dan inemeri kerjasama sepenuhnya dalam melaksanakan perubahan tanpa mengira sama ada mereka akan memperoleh manfaat atau tidak daripada perubahan berkenaan asalkan perubahan dilaksanakan berlandaskan sistem yang adil.

Sungguhpun keadilan sistem merupakan penilaian umum wujud keadilan dalam organisasi tetapi ia juga berkait rapat dengan sistem khusus yang diamalkan dalam organisasi. Antara contoh sistem khusus termasuk sistem kenaikan pangkat, sistem pertukaran, sistem ganjaran dan sistem latihan akibat perubahan yang dilakukan. Tahap keadilan sistem tersebut akan mempengaruhi sikap dan gelagat pekerja dalam menilai sistem yang diamalkan.

KESIMPULAN

Keadilan organisasi dalam melaksanakan perubahan merupakan persoalan pokok yang perlu diberi perhatian khusus oleh semua pengurus. Mereka perlu sedar aspek keadilan dalam pengurusan perubahan merupakan salah satu penentu kepada kejayaan atau kegagalan program perubahan. Pengurus tidak sepatutnya mengabaikan keadilan dalam melaksanakan perubahan organisasi dengan keuntungan peribadi, kerana semata-mata memenuhi desakan, keefisienan dan produktiviti yang bakal diperoleh hasil daripada perubahan yang dilakukan. Oleh itu, keempat-empat asas penentuan utama keadilan organisasi hendaklah dijadikan kriteria utama dalam melaksanakan, mengurus dan menilai perubahan. Pengurus perlu menyebarkannya kepada semua lapisan anggota dalam organisasi betapa perlunya keadilan mengurus perubahan dengan menjadikan diri mereka sendiri sebagai model yang layak dicontohi. Mereka perlu yakin tahap keadilan yang dipraktikkan akan mempengaruhi daya saing dan kelangsungan organisasi secara keseluruhan.

BIBLIOGRAFI

Beugre, C. D. (1996). *Analyzing the effect of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression*. Unpublished doctoral dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute, School of Management, Troy, NY.

Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* Vol. 1, pp. 43-55. Greenwich, CT: JAI.

Bies, R.J., & Shapiro, D.L. (1988). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.

Cobb, T.A., Wooten, C. K., & Folger, R. (1995). Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. In Pasmore W. A. & Woodman R. W. (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 8, pp. 243-295). Greenwich, CT: JAI.

Cook, C., Hunsaker, P., & Coffey, R. (1997). *Management and organizational behavior*. Chicago: Irwin.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.

Daly, J. P. (1995). Explaining changes the employees: The influence of justification and change outcomes on employees' fairness judgments. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 415-428.

Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.

Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-159.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.

Greenberg, J., & Baron, R. (1995). *Behavior in organizations* (6th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Lawson, R. & Shen, Z. (1998). *Organizational psychology: Foundations and applications*. New York: Oxford University Press.

Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? In K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.). *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.

Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.). *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.

Lind, E., & Lissak, R. (1985). Apparent impropriety and procedural fairness judgments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 19-29.

Mannix, E.A., Neale, M.A., & Northcraft, G.B. (1995). Equity, equality, or need? The effects of organizational culture on the allocation of benefits and burdens. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63, 276-286.

McFarlin, D.B., & Sweeney, P.D. (1996). Does having a say matter only if you get your way? Instrumental and value-expressive effects of employee voice. *Basic and Applied Social Psychology*, 18, 289-303.

Steve, W. (1999). "The effect of distributive and procedural justice on performance." *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*. 133 (2), 183-194.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Tyler, T. (1988). "What is procedural justice?" *Law and Society Review*, 22, 301-335.

Wooten, K.C. (1996, August). *Justice is as justice does: Organizational justice from an OD theory and change perspective*. Symposium presentation at the Academy of Management Annual Meeting, Cincinnati, OH.