

Perusahaan Tidak Adil kepada Saya! : Gambaran *Perceived Justice* pada Situasi Perubahan

Vera Elisabeth, Rayini Dahesihsari

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jl. Jend. Sudirman No.51 Jakarta

e-mail: vera.9155@gmail.com

Abstract

Employees perceive the fairness of organization's systems and procedure is called perceived justice. Some studies indicated that perceived justice affects many organizational attitudes and behaviors, such as job satisfaction, absenteeism, counterproductive behavior, and turnover. Therefore, organization needs to give attention on employees' perceived justice. This study was taken in PT. EFG, where its employees have been complaining about many changes happened. This study was conducted with mixed method approach. Quantitative data was collected through 114 online questionnaires. The questionnaire measures three dimensions which are distributive justice, procedural justice, and interactional justice. Qualitative data was collected through interview to five participants with high and low intensity of perceived justice. The findings show that supervisor play an important role in determining other employees' procedural and interactional justice. Other factors such as characteristics, previous experiences, perception about change and coworkers also affect employees' perceived justice.

Keywords: *applied research, change, organizational justice, perceived justice*

Abstrak

Persepsi karyawan tentang sistem dan kebijakan perusahaan disebut *perceived justice*. Berbagai studi menunjukkan bahwa *perceived justice* berperan penting dalam memengaruhi sikap dan perilaku karyawan seperti kepuasan kerja, absensi, *counterproductive behavior*, dan kecenderungan *turnover*. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga agar karyawan memiliki persepsi adil terhadap kebijakan perusahaan. Karyawan PT. EFG saat ini mengeluhkan keadilan sistem dan kebijakan perusahaan, khususnya setelah adanya berbagai perubahan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *mixed method*. Pendekatan kuantitatif menggunakan survei *online* dengan partisipan sebanyak 114 karyawan. Kuesioner mengukur tiga dimensi *perceived justice* yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*. Pendekatan kualitatif dilaksanakan dengan melakukan wawancara pada lima partisipan dengan intensitas *perceived justice* rendah dan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan atasan sangat berperan dalam menentukan tingkat *procedural* dan *interactional justice* karyawan. Selain peran *supervisor*, faktor lain berupa karakteristik diri, pengalaman sebelumnya, persepsi terhadap perubahan serta pengaruh rekan kerja juga berperan menentukan persepsi para karyawan.

Kata kunci: *applied research, perubahan, keadilan organisasi, persepsi keadilan*

Pendahuluan

Perusahaan keluarga di Indonesia memiliki peranan penting bagi perekonomian bangsa. Menurut data survei 2014 perusahaan konsultan besar, *Price Waterhouse Cooper* (PwC, 2014), lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki keluarga. Besarnya proporsi perusahaan keluarga di Indonesia memberikan dampak besar bagi banyak hal, antara lain arus kas negara, lapangan

pekerjaan, dan lain-lain. Hal tersebut menjadikan perkembangan perusahaan keluarga sebagai sebuah hal yang penting untuk diperhatikan.

PT. EFG merupakan salah satu perusahaan keluarga di Indonesia yang bergerak di bidang *retail*. PT. EFG sudah berdiri selama 22 tahun dan dikelola oleh pemilik langsung. Akhir-akhir ini perusahaan mengalami tantangan antara lain peningkatan biaya operasional dan peningkatan

daya saing. Tantangan tersebut dihadapi PT. EFG dengan merekrut tenaga profesional yaitu Manajer HRD yang diharapkan dapat memberi masukan untuk pengembangan perusahaan dalam rangka menghadapi tantangan yang ada.

Sejak awal tahun 2016, Manajer HRD baru banyak memberlakukan perubahan pada sistem dan kebijakan perusahaan. Banyak perubahan dirasakan Divisi *Sales* dibandingkan Divisi lainnya yang ada di *Office*. Ternyata perubahan sistem dan kebijakan perusahaan ini memicu keluhan karyawan Divisi *Sales* terkait keadilan perusahaan. Selain keluhan, muncul berbagai perilaku karyawan yang mulai berdampak pada kinerja perusahaan, antara lain perilaku kurang kooperatif seperti memberikan data absensi dan penjualan terlambat dari *deadline*, absensi meningkat, hingga *turnover* yang meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Keluhan karyawan Divisi *Sales* tersebut merujuk pada konsep *perceived justice*. *Perceived justice* merupakan persepsi karyawan terhadap keadilan sistem dan kebijakan perusahaan. Penelitian terkini mengenai keadilan di tempat kerja telah berganti dari *equity theory* menjadi *fairness theory*. *Equity theory* menyatakan bahwa individu termotivasi untuk mencapai kondisi adil dalam perbandingan antara dirinya dan orang lain. Perbandingan tersebut dilaksanakan berdasarkan input dan output yang ada. Input merupakan kontribusi yang dilakukan individu bagi perusahaan. Sedangkan output merupakan *reward* atau hal lainnya yang diperoleh individu karena bekerja di perusahaan.

Fairness theory tidak mengasumsikan persepsi keadilan berdasarkan perbandingan sosial dengan orang lain. Namun, *fairness theory* mengasumsikan individu mempersepsikan ketidakadilan ketika suatu hal negatif terjadi dan mereka mempersepsikan hal tersebut dilakukan dengan sengaja secara tidak adil (Spector, 2012). Jadi, pada perkembangannya, *perceived justice* mencakup hal yang lebih

luas dibandingkan sekedar perbandingan sosial yang diartikan menurut *equity theory*.

Persepsi ketidakadilan atau isu *perceived justice* yang terlihat pada karyawan Divisi *Sales* PT. EFG merupakan hal yang membutuhkan tinjauan lebih lanjut. Seperti yang diungkapkan Simanjuntak (2010), masalah yang terjadi di perusahaan keluarga biasanya mencakup kepemimpinan (*leadership*), kepemilikan (*ownership*), dan pengelolaan (manajemen). Masalah pengelolaan mulai muncul di mana pergeseran perusahaan keluarga menjadi perusahaan bisnis mulai terjadi. Masalah ini sangat mungkin dialami oleh perusahaan keluarga lain, misalnya saat ada tenaga profesional yang diharapkan mengelola perusahaan yang semakin berkembang atau akan menuju perusahaan terbuka (Tbk.). Pada perusahaan yang mampu mengelola masalah tersebut, perusahaan dapat berkembang lebih baik dengan sistem manajemen semakin terorganisir. Sedangkan pada perusahaan yang tidak dapat mengelola dampak buruk dari masalah tersebut dapat mengalami kemunduran bahkan kebangkrutan. Oleh karena itu, penting untuk memahami masalah yang terjadi pada karyawan Divisi *Sales* PT. EFG, yaitu terkait isu *perceived justice*.

Meskipun *perceived justice* bukan merupakan konstruk yang sering diteliti dibandingkan beberapa konstruk lainnya, namun sudah banyak penelitian yang semakin memperkuat posisi *perceived justice* dalam kaitannya dengan faktor penting dalam pekerjaan. Misalnya, *perceived justice* berhubungan signifikan dengan *job satisfaction* pada karyawan bidang perhotelan daerah Mediteranian (Nadiri dan Tanova, 2010), pada karyawan Perusahaan Industri Elektrik di lingkungan Jordania (Al Zu'bi, 2010), pada guru SMP di Bandar Abbas, Iran (Zainalipour, Fini, dan Mirkamali, 2010), pada karyawan di perusahaan kecil dan menengah Malaysia (Fatt, Khin, dan Heng, 2010). Jadi, hubungan *perceived justice* dengan faktor pada pekerjaan tersebut cenderung terbukti

pada konteks yang berbeda-beda, baik jenis pekerjaan maupun budaya negara.

Dimensi *Perceived Justice*

Perceived justice terdiri dari tiga dimensi, yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* (Aamodt, 2010). *Distributive justice* merupakan keadilan yang dirasakan karyawan terkait isi dari sistem atau keputusan tertentu yang dibuat oleh organisasi. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2007), *distributive justice* menyangkut konsistensi dari isi keputusan serta pengetahuan karyawan terkait isi keputusan yang dibuat.

Procedural justice merupakan keadilan yang dirasakan karyawan terkait cara atau metode yang digunakan dalam pengambilan keputusan oleh perusahaan. *Procedural justice* mencakup konsistensi dari prosedur yang digunakan, penghindaran bias pada prosedur yang digunakan, informasi akurat yang digunakan pada prosedur pengambilan keputusan, prosedur yang mewakili berbagai kepentingan, serta prosedur yang sesuai dengan norma dan etika yang berlaku.

Interactional justice merupakan keadilan yang dirasakan terkait perlakuan individu yang diterima karyawan dari perusahaan saat penyampaian keputusan. *Interactional justice* mencakup penjelasan keputusan, perlakuan dengan hormat, pertimbangan, dan empati saat penyampaian keputusan.

Perubahan perhitungan komisi dan insentif merupakan perubahan yang menimbulkan banyak keluhan pada karyawan Divisi *Sales*. Keluhan antara lain terkait persyaratan yang diperketat, yaitu absensi, penurunan nominal komisi apabila tidak mencapai target, serta terkait penentuan target yang dirasa kurang sesuai. Keluhan pada perubahan peraturan ini menunjukkan isu *distributive justice*, yaitu isi keputusan itu sendiri.

Selain itu, karyawan mengeluhkan mengenai pengambilan keputusan yang

dianggap kurang mempertimbangkan pendapat karyawan lapangan, yaitu hanya berdasarkan diskusi manajemen dan *Head of Sales* yang tidak terjun langsung di lapangan. Hal tersebut menunjukkan isu *procedural justice*, yaitu pada prosedur pembentukan keputusan.

Karyawan juga merasa informasi keputusan diberikan secara tiba-tiba tanpa sosialisasi sebelumnya. Hal tersebut membuat karyawan bingung, khususnya pada karyawan di tingkat atas seperti *Supervisor Area* karena memperoleh pertanyaan dari para bawahan, namun mereka sendiri juga kaget akan keputusan perusahaan yang dianggap tiba-tiba. Hal tersebut menunjukkan isu *interactional justice*, yaitu interaksi antara perusahaan dan karyawan terkait penyampaian keputusan.

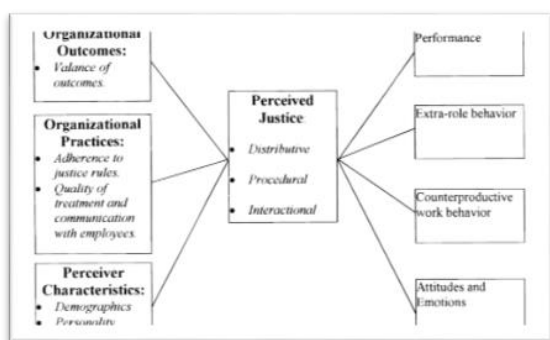
Jadi, ketiga dimensi *perceived justice* memang relevan dalam penelitian ini karena isu yang terjadi di perusahaan tempat pelaksanaan penelitian. Pemahaman akan masing-masing dimensi dapat membantu pemahaman masalah yang ada.

Pentingnya *Perceived Justice*

Perceived justice merupakan variabel yang penting untuk diteliti terkait hubungan atau pengaruhnya terhadap beberapa variabel penting lainnya dalam organisasi. Menurut Colquitt, Heshcovis, dan Meyer dkk. (dalam Aamodt, 2010), penelitian meta analisis menunjukkan bahwa *perceived justice* berhubungan dengan beberapa faktor penting dalam organisasi antara lain *job satisfaction*, *organizational commitment*, kinerja, *trust*, *withdrawal (turnover, absensi)*, dan perilaku negatif karyawan (mencuri atau menipu).

Pada penelitian meta analisis lain, Charash dan Spector (2001) menggambarkan posisi *perceived justice* dengan kaitannya pada faktor penyebab dan akibat yang ditimbulkannya. Berikut skema *antecedents* dan *consequences* pada *perceived justice* menurut Charash dan Spector:

Jadi, penerapan dan perlakuan organisasi serta karakteristik individu menjadi penentu bagi *perceived justice* karyawan. Kemudian, *perceived justice* dapat memengaruhi kinerja, perilaku membela kepentingan perusahaan, perilaku yang merugikan perusahaan, serta sikap dan emosi terkait pekerjaan.



Gambar 1. Antecedents dan Consequences dari *Perceived Justice*
(Sumber: Charash dan Spector, 2001)

Meta analisis terhadap konsep *perceived justice* menunjukkan peran penting *perceived justice* karyawan dalam kaitannya dengan sikap dan perilaku karyawan dalam pekerjaannya. Secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa karyawan yang mempersepsi perusahaan memiliki perlakuan adil cenderung memiliki sikap dan perilaku yang positif (Al Zu'bi, 2010; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, dan Ng, 2001; Fatt, Khin, dan Heng, 2010; Nadiri dan Tanova, 2010; Zainalipour, Fini, dan Mirkamali, 2010).

***Perceived Justice* sebagai Persepsi Individu**

Masing-masing individu memiliki pandangan yang berbeda terhadap suatu hal tertentu. Pandangan individu terhadap suatu hal sering disebut dengan persepsi. Persepsi merupakan proses di mana individu menerima, memilih, mengorganisasi, dan menginterpretasi stimulus (Shani dan Lau, 2000). Proses yang terjadi dapat digambarkan dalam gambar 2.

Persepsi individu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor inter-

nal merupakan faktor dari dalam diri, antara lain mencakup kondisi fisik, pengalaman masa lalu, dan kondisi psikologis, antara lain motivasi dan *defense mechanism*.



Gambar 2. Skema Proses Persepsi Individu

Sedangkan, faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri individu, antara lain mencakup objek fisik, orang lain, dan interaksi sosial

Pemahaman faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dapat membantu pemahaman akan pembentukan persepsi individu. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui faktor-faktor tersebut sebagai penjelasan akan persepsi yang terbentuk pada individu. Oleh karena itu, faktor-faktor yang memengaruhi persepsi keadilan karyawan menjadi pertanyaan tambahan yang ingin dijawab pada penelitian.

Persepsi karyawan penting dipahami oleh atasan atau perusahaan. Hal tersebut disebabkan individu berperilaku sedemikian rupa bukan berdasarkan lingkungan sekitar yang sebenarnya, namun berdasarkan apa yang mereka lihat atau percaya atau disebut persepsi. Keberhasilan perusahaan dalam mengatur strategi yang membantu karyawan bekerja dengan lebih efektif dan efisien menjadi tidak penting apabila tidak diimbangi dengan persepsi karyawan mengenai usaha yang dilakukan perusahaan.

Oleh karena itu, untuk dapat memengaruhi produktivitas, penting untuk melihat persepsi karyawan. Absensi, *turn-over*, dan kepuasan kerja juga merupakan reaksi dari persepsi karyawan. Penilaian karyawan baik positif maupun negatif merupakan sebuah interpretasi. Perusahaan perlu memahami bagaimana karyawan menginterpretasi realitas. Ketika terdapat

perbedaan signifikan antara yang dilihat dan apa yang sebenarnya terjadi, perusahaan dapat berusaha untuk mengeliminasi distorsi.

Tujuan Penelitian

Hubungan antara *perceived justice* dengan berbagai sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja menjelaskan perilaku karyawan Divisi Sales PT. EFG yang mulai kurang mendukung perusahaan bersamaan dengan keluhan yang muncul. Oleh karena itu, penting untuk memahami gambaran *perceived justice* karyawan agar dapat diidentifikasi hal yang perlu diperbaiki untuk mendukung persepsi adil karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan penjelasan konsep *perceived justice*, persepsi keadilan karyawan terbagi atas persepsi keadilan terhadap isi sistem dan kebijakan atau *distributive justice*, persepsi keadilan terhadap cara pengambilan keputusan sistem dan kebijakan atau *procedural justice*, serta persepsi keadilan saat penyampaian keputusan sistem dan kebijakan atau *interactional justice*. Identifikasi dimensi yang dipersepsi tidak adil pada karyawan dapat menjadi tolak ukur bagi aspek yang perlu dibenahi. Oleh karena itu, berikut tujuan penelitian ini:

Mengetahui tingkat *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* karyawan Divisi Sales PT. EFG. Selain itu, terkait dengan tujuan penelitian untuk memberikan masukan bagi masalah yang terjadi, penelitian ini juga ditujukan tidak hanya pada tingkat masing-masing dimensi, namun gambaran lebih mendalam untuk mengetahui masukan yang tepat pada situasi yang terjadi. Berikut tujuan penelitian berikutnya:

Mengetahui gambaran *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* karyawan Divisi Sales PT. EFG. Pemahaman akan *perceived justice* sebagai persepsi individu dapat memperdalam analisis terhadap *perceived justice* karyawan untuk membuat

kesimpulan yang lebih menyeluruh. *Perceived justice* sebagai persepsi individu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang dapat memengaruhi persepsi individu antara lain mencakup kondisi fisik, kondisi psikis, dan pengalaman masa lalu. Faktor eksternal yang dapat memengaruhi persepsi individu antara lain mencakup orang lain dan interaksi sosial (Shani dan Lau, 2000). Oleh karena itu, tujuan berikutnya yang ingin diperoleh dari penelitian adalah:

Mengetahui faktor yang berperan dalam terbentuknya perceived justice individu. Persepsi karyawan penting dipahami oleh perusahaan. Hal tersebut disebabkan individu berperilaku sedemikian rupa bukan berdasarkan lingkungan sekitar yang sebenarnya, namun berdasarkan apa yang mereka lihat atau percaya atau disebut persepsi. Keberhasilan perusahaan dalam mengatur strategi yang membantu karyawan bekerja dengan lebih efektif dan efisien menjadi tidak penting apabila tidak diimbangi dengan persepsi karyawan mengenai usaha yang dilakukan perusahaan. Oleh karena itu, untuk dapat mempengaruhi produktivitas, penting untuk melihat persepsi karyawan. Absensi, *turn-over*, dan kepuasan kerja juga merupakan reaksi dari persepsi karyawan. Penilaian karyawan baik positif maupun negatif merupakan sebuah interpretasi. Perusahaan perlu memahami bagaimana karyawan menginterpretasi realitas.

Metode Penelitian

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini bersifat *applied research*. *Applied research* dilaksanakan untuk menguji teori dan pengetahuan dasar pada penerapannya dalam kehidupan nyata sehari-hari (Patton, 2002). Peneliti melaksanakan penelitian berdasarkan teori *perceived justice* untuk melihat penerapannya pada masalah yang terjadi di PT. EFG.

Berdasarkan pengambilan datanya, penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method*. *Mixed method* merupakan

metode penelitian yang menggabungkan antara kuantitatif dan kualitatif (Howitt dan Cramer, 2011). Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang mengkuantifikasi variasi pada situasi, fenomena, masalah atau kejadian (Howitt dan Cramer, 2011). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan suatu fenomena secara komprehensif. Metode kuantitatif pada penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat dimensi *perceived justice*, yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*. Penelitian kuantitatif dilaksanakan dengan penyebaran kuesioner *online* kepada karyawan. Penelitian kualitatif bertujuan menggali gambaran tiap dimensi *perceived justice* pada karyawan sehingga diperoleh penjelasan menyeluruh dari sudut pandang karyawan. Penelitian kualitatif dilaksanakan dengan wawancara kepada karyawan berdasarkan kriteria yang ditentukan peneliti. Kedua data tersebut dibutuhkan untuk saling melengkapi dalam pemahaman konsep.

Pada penelitian ini, *mixed method* menggunakan bentuk sekuensial di mana metode kuantitatif dilaksanakan terlebih dahulu untuk memperoleh gambaran keseluruhan atau secara luas pada populasi, kemudian dilanjutkan dengan metode kualitatif untuk memperoleh gambaran secara mendalam atau pemahaman lebih jauh untuk menganalisa masalah secara lebih menyeluruh (Mertens, 2015).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi *Sales* yang bertanggung jawab pada pelaksanaan kegiatan penjualan di lapangan. Penelitian kuantitatif dilaksanakan dengan penelitian survei yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi. Akan tetapi, pada akhir masa pengumpulan data kuantitatif, hanya diperoleh 114 kuesioner yang kembali kepada peneliti.

Sampel penelitian kualitatif diperoleh dengan metode *intensity sampling*. *Intensity sampling* merupakan pemilihan partisipan

yang memiliki nilai dengan intensitas yang kuat, baik tinggi maupun rendah (Patton, 2002). Kriteria yang digunakan untuk pemilihan partisipan metode kualitatif adalah partisipan dengan skor tingkat *perceived justice* tinggi dan rendah. Penggalan informasi pada partisipan dengan nilai *perceived justice* rendah ditujukan untuk memahami persepsi ketidakadilan yang dirasakan karyawan sehingga memperoleh masukan perbaikan. Sedangkan, penggalan informasi pada partisipan dengan nilai *perceived justice* tinggi ditujukan untuk melihat sisi positif perubahan agar dapat diidentifikasi aspek-aspek yang mempermudah penerimaan perusahaan dan pandangan adil terhadap perubahan kebijakan yang terjadi. Intensitas fenomena ditentukan dari penelitian pendahulu atau eksploratif, pada penelitian ini diperoleh dari penelitian kuantitatif yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu, peneliti juga menyesuaikan karakteristik partisipan agar memperoleh data yang melengkapi temuan pada penelitian kuantitatif. Partisipan penelitian kualitatif berjumlah lima karyawan.

Instrumen Pengambilan Data

Instrumen pengambilan data terdiri dari instrumen pengambilan data kuantitatif dan instrumen pengambilan data kualitatif. Instrumen pengambilan data kuantitatif adalah kuesioner *perceived justice*. Kuesioner *perceived justice* diadaptasi dari alat ukur *perceived justice* yang dikembangkan oleh Neihoff dan Moorman (dalam Al'Zubi, 2010) sesuai dengan kondisi perusahaan. Alat ukur terdiri dari tiga domain yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*. Alat ukur menggunakan skala Likert 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Setuju).

Kuesioner *perceived justice* terdiri dari 22 item dengan validitas item berkisar antara 0,400 – 0,779. Reliabilitas alat ukur dihitung untuk masing-masing dimensi dan total keseluruhan karena skoring atau

interpretasi alat tes dilakukan baik per dimensi maupun keseluruhan. Koefisien reliabilitas Alpha berkisar antara 0,816 – 0,937.

Instrumen pengambilan data kualitatif adalah panduan wawancara yang disusun untuk menggali informasi mengenai persepsi keadilan karyawan pada masing-masing dimensi *perceived justice*, serta faktor yang dapat memberi pengaruh pada *perceived justice* karyawan.

Teknik Pengumpulan dan Analisa Data

Pengumpulan dan analisis data dilaksanakan secara terpisah untuk kuantitatif dan kualitatif. Pengumpulan data kuantitatif dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner secara *online*. Peneliti memastikan kesediaan dan kesungguhan pengisian kuesioner dengan meminta bantuan perusahaan dan atasan dalam penyampaian informasi kuesioner, serta pengisian lembar *informed consent* di awal survei. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif untuk melihat gambaran variabel. Analisa deskriptif menggunakan pengukuran *z-score*. Menurut Gravetter dan Wallnau (2008), analisa deskriptif *z-score* ditujukan untuk menyediakan deskripsi keseluruhan kelompok data. Fungsi *z-score* adalah mengidentifikasi posisi individu dalam penyebaran distribusi. Pada penelitian ini, *z-score* digunakan untuk menentukan norma yang dapat mengidentifikasi skor ke dalam kategori tertentu. Adapun perhitungan yang digunakan antara lain mencakup *mean*, rentang skor, standar deviasi, dan *z-score*.

Pengumpulan data kualitatif dilaksanakan dengan melakukan wawancara kepada beberapa karyawan. Data hasil wawancara diorganisasi untuk mempermudah analisa. Pengorganisasian data dilaksanakan dengan penyaringan data yang relevan sesuai penelitian. Analisa kualitatif dapat dilaksanakan dengan

grounded theory yang bertujuan membentuk teori atau *content analysis* yang dilaksanakan dengan landasan teori yang ada (Mayring, 2000). Pada penelitian ini, digunakan dasar teori *perceived justice* dan persepsi untuk pemahaman data. Oleh karena itu, analisa menggunakan *content analysis*. Hasil wawancara akan dikoding bertahap dari yang paling umum yaitu *open coding*, kemudian dikelompokkan menjadi *axial coding*, hingga *selective coding* menurut teori yang ada. Selanjutnya, analisa data dilaksanakan berdasarkan data gabungan kuantitatif dan kualitatif. Hasil analisa digunakan untuk memahami masalah dan memperoleh kesimpulan berupa masukan untuk pengembangan perusahaan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Gambaran Demografis Partisipan

Partisipan kuantitatif terdiri dari 114 karyawan. Gambaran partisipan kuantitatif dapat dilihat pada tabel 1.

Selain itu, partisipan diidentifikasi menurut jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, penempatan, posisi, dan lokasi kerja. Faktor-faktor tersebut diuji untuk melihat kontribusinya pada tingkat *perceived justice* karyawan.

Uji beda dilaksanakan pada faktor terkait pekerjaan mencakup lama bekerja, penempatan, posisi, dan lokasi kerja. Lama Bekerja dan posisi memiliki lebih dari dua kelompok berbeda sehingga dilaksanakan dengan Kruskal Wallis dan dilanjutkan dengan *Mann Whitney U Test* untuk melihat kelompok mana yang memiliki perbedaan paling besar. Hasil uji coba dapat dilihat pada tabel 2.

Berdasarkan uji beda, penempatan (toko dan *counter*) dan lokasi kerja (Jakarta dan luar Jakarta) tidak menjadi faktor yang memengaruhi tingkat *perceived justice* -

Tabel 1
Gambaran Persebaran Peserta Berdasarkan Lokasi Kerja dan Posisi

	<i>Sales</i>	Kasir	Kepala Toko	<i>Supervisor Area</i>
Jakarta	28 orang	7 orang	4 orang	6 orang
Tangerang	-	1 orang	-	-
Surabaya	1 orang	1 orang	1 orang	-
Bali	1 orang	4 orang	2 orang	1 orang
Lombok	1 orang	-	-	-
Samarinda	3 orang	1 orang	1 orang	1 orang
Makassar	12 orang	5 orang	8 orang	2 orang
Gorontalo	5 orang	1 orang	3 orang	-
Kendari	3 orang	1 orang	3 orang	-
Ambon	2 orang	1 orang	1 orang	-
Manado	3 orang	1 orang	-	-
Palembang	-	-	1 orang	-

Tabel 2
Uji Beda Tingkat *Perceived Justice* Berdasarkan Faktor terkait Pekerjaan

Faktor	Kruskal Wallis	Mann Whitney
Lama Bekerja	0,004*	0,01* Lama Bekerja > 5 tahun memiliki tingkat <i>perceived justice</i> paling rendah secara signifikan dibanding kelompok lain
Penempatan	-	0,325
Posisi	0,000*	0,000* <i>Supervisor Area</i> memiliki tingkat <i>perceived justice</i> paling rendah secara signifikan dibanding kelompok lain
Lokasi Kerja	-	0,592

Tabel 3
Uji Beda Tingkat *Perceived Justice* Berdasarkan Faktor terkait Individu

Faktor	Kruskal Wallis	Mann Whitney
Jenis Kelamin	-	0,117
Usia	0,020*	0,001* Usia 35 – 45 memiliki tingkat <i>perceived justice</i> paling rendah secara signifikan dibanding kelompok lain

karyawan Divisi *Sales* PT. EFG. Sedangkan, lama bekerja dan posisi memengaruhi tingkat *perceived justice* karyawan, di mana karyawan yang memiliki tingkat *perceived justice* rendah adalah karyawan dengan lama bekerja di atas 5 tahun dan karyawan pada posisi *Supervisor Area*.

Selain itu, uji beda juga dilakukan pada faktor terkait individu mencakup jenis kelamin dan usia. Hasil uji coba dapat dilihat pada tabel 3.

Berdasarkan hasil uji beda, jenis kelamin tidak memengaruhi tingkat *perceived justice* karyawan Divisi *Sales* PT. EFG. Namun, usia menjadi faktor yang memengaruhi tingkat *perceived justice*, dimana karyawan dengan usia 35 sampai 45 memiliki tingkat *perceived justice* paling rendah dibandingkan kelompok usia lain. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Al-Zu'bi (2010) pada perusahaan industri listrik di Jordania, yaitu usia sebagai karakteristik individu yang dapat menjadi faktor penentu tingkat *perceived justice*.

Gambaran Tingkat *Perceived Justice*

Uji validitas dilakukan karena item alat ukur harus valid untuk dapat digunakan sebagai dasar interpretasi. Apabila item masih tidak valid, maka item terkait tidak dapat digunakan untuk analisa selanjutnya atau harus dibuang dari interpretasi alat ukur.

Hasil menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi normal. Oleh karena itu, perhitungan dilakukan dengan menggunakan teknik statistik non parametrik, yaitu korelasi Spearman. Korelasi item dengan total skor menunjukkan bahwa item 9 tidak valid karena memiliki nilai korelasi sebesar 0,188. Setelah dilakukan analisa, salah satu penyebab item 9 tidak valid adalah karena item tersebut merupakan item *unfavorable* pada alat tes sehingga mungkin terjadi kesalahan dalam memaknai item. Oleh karena itu dilakukan uji validitas ulang tanpa mengikutsertakan item 9. Hasil uji

validitas menunjukkan nilai validitas item berkisar antara 0,400 – 0,779.

Selanjutnya, peneliti melakukan uji reliabilitas alat tes pada pelaksanaan *field* menggunakan *Coefficient Alpha*, sebagai berikut:

Tabel 4
Uji Reliabilitas Alat Tes

Domain	Reliabilitas	Interpretasi
<i>Distributive Justice</i>	0,816	Reliabel
<i>Procedural Justice</i>	0,850	Reliabel
<i>Interactional Justice</i>	0,902	Reliabel
<i>Perceived Justice</i>	0,937	Reliabel

Tabel 5
Gambaran Tingkat *Perceived Justice* Keseluruhan dan Per Dimensi

Variabel	Rendah	Sedang	Tinggi
<i>Perceived Justice</i>	8 orang (7%)	51 orang (41,22%)	59 orang (51,75%)
<i>Distributive Justice</i>	33 orang (28,9%)	71 orang (62,3%)	10 orang (8,8%)
<i>Procedural Justice</i>	11 orang (9,6%)	28 orang (24,6%)	75 orang (65,8%)
<i>Interactional Justice</i>	4 orang (3,5%)	55 orang (48,25%)	55 orang (48,25%)

Secara keseluruhan, tidak banyak karyawan yang merasa perusahaan tidak adil. Hal tersebut ditunjukkan oleh data *perceived justice* dimana hanya 7% karyawan yang memiliki tingkat *perceived justice* rendah. Sebagian besar lainnya memiliki tingkat *perceived justice* sedang (41,22%) dan tinggi (51,75%). Artinya, sebagian besar karyawan masih merasa keputusan dan sistem yang diberlakukan perusahaan adil bagi karyawan.

Selain itu, tingkat *perceived justice* juga dilihat per dimensi untuk melihat dimensi mana yang sudah dianggap adil dan yang masih dianggap kurang adil. Berikut gambaran tingkat dimensi *perceived justice*:

Dari ketiga dimensi *perceived justice* yang ada, paling banyak (28,9%) karyawan

memperspeksi tidak adil pada dimensi *distributive justice*, yaitu keadilan yang dirasakan karyawan terkait sistem atau keputusan tertentu yang dibuat oleh organisasi.

Sedangkan, paling sedikit (3,5%) karyawan yang mempersepsi tidak adil pada dimensi *interactional justice*, yaitu keadilan yang dirasakan terkait perlakuan

individu yang diterima karyawan dari perusahaan saat penyampaian keputusan. Secara keseluruhan, hal yang paling membuat karyawan merasa perusahaan tidak adil adalah terkait isi dari sistem atau keputusan itu sendiri. Prosedur dan perlakuan saat penyampaian keputusan masih lebih dipersepsi adil oleh sebagian besar karyawan.

Tabel 6
Gambaran Tingkat Perceived Justice Berdasarkan Lama Kerja

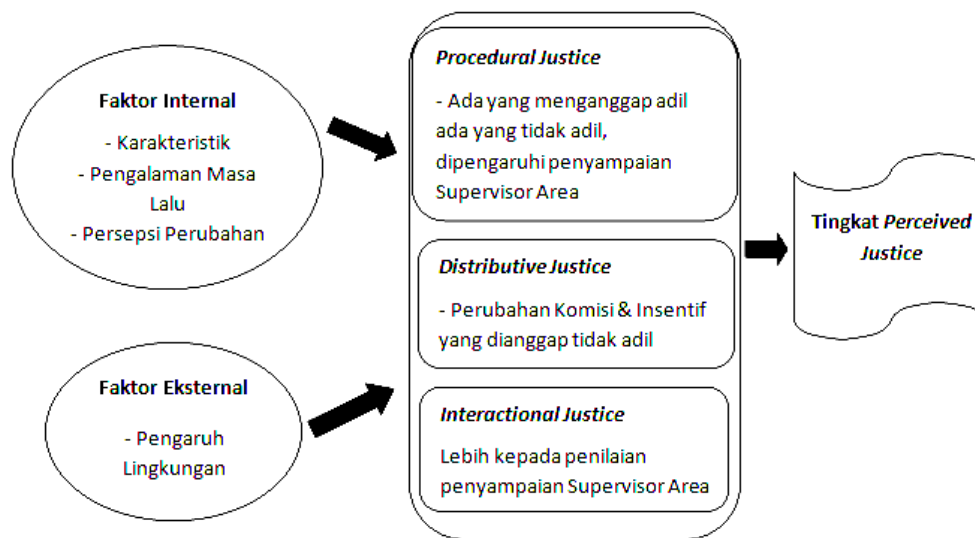
Kategori	Rendah	Sedang	Tinggi
Lama Bekerja < 1 tahun	0	14 orang (35%)	26 orang (65%)
Lama Bekerja 1 – 5 tahun	5 orang (9,1%)	18 orang (32,7%)	32 orang (58,2%)
Lama Bekerja > 5 tahun	3 orang (15,8%)	10 orang (52,6%)	6 orang (31,6%)

Tabel 7
Gambaran Tingkat Perceived Justice Berdasarkan Posisi

Kategori	Rendah	Sedang	Tinggi
Posisi Sales	5 orang (8,2%)	21 orang (34,4%)	35 orang (57,4%)
Posisi Kasir	0	5 orang (25%)	15 orang (75%)
Posisi Kepala Toko	0	9 orang (39,1%)	14 orang (60,9%)
Posisi Supervisor Area	3 orang (30%)	7 orang (70%)	0

Tabel 8
Gambaran Tingkat Perceived Justice Berdasarkan Usia

Kategori	Rendah	Sedang	Tinggi
Usia 17 - 22 tahun	0	10 orang (34,5%)	19 orang (65,5%)
Usia 22 - 28 tahun	3 orang (5,2%)	21 orang (36,2%)	34 orang (58,6%)
Usia 28 - 34 tahun	3 orang (13,6%)	8 orang (36,4%)	11 orang (50%)
Usia 35 - 45 tahun	2 orang (4,8%)	3 orang (7,1%)	0



Gambar 3. Diagram Gambaran *Perceived Justice* dan Faktor yang Mempengaruhi

Selain itu, peneliti juga melihat pendistribusian tingkat *perceived justice* berdasarkan data demografis yang berperan pada *perceived justice* karyawan, yaitu lama kerja, posisi, dan usia.

Partisipan yang baru bekerja di bawah satu tahun tidak ada yang memiliki tingkat *perceived justice* rendah. Sedangkan partisipan yang memiliki lama kerja di atas 5 tahun merupakan karyawan yang paling sedikit memiliki tingkat *perceived justice* tinggi.

Terdapat sebagian kecil *Sales* yang memiliki persepsi ketidakadilan pada perusahaan. Sedangkan Kasir dan Kepala Toko cenderung mempersepsi perusahaan sebagai cukup adil hingga adil. Sebaliknya, tidak ada *Supervisor Area* yang mempersepsi perusahaan sebagai adil, sebagian masih menilai perusahaan cukup adil, dan sebagian lainnya menilai perusahaan tidak adil.

Dari persebaran distribusi, terlihat bahwa tidak ada karyawan yang berusia 17 – 22 tahun yang mempersepsi perusahaan tidak adil. Sebaliknya, karyawan dengan usia 35 sampai 45 tahun cenderung mempersepsi perusahaan sebagai tidak adil atau cukup adil saja.

Gambaran Dimensi *Perceived Justice* beserta Faktor yang Memengaruhi

Berdasarkan hasil penelitian kuantitatif, 7% karyawan memiliki tingkat *perceived justice* rendah dan 41,22% karyawan memiliki tingkat *perceived justice* sedang. Oleh karena itu, cukup banyak karyawan yang masih belum mempersepsi keputusan dan sistem perusahaan adil. Oleh karena itu, kriteria pemilihan partisipan menggunakan *intensity sampling*, yaitu karyawan dengan nilai *perceived justice* rendah dan tinggi. Selain itu, peneliti juga memilih partisipan dengan faktor beragam untuk memahami kontribusi masing-masing faktor (khususnya pada faktor yang memiliki kontribusi pada nilai *perceived justice*). Gambaran partisipan kualitatif dapat dilihat pada gambar 3.

Secara keseluruhan, karyawan memiliki penilaian keadilan perusahaan berdasarkan perbandingan pengalaman sebelumnya maupun perusahaan lain sejenis, misalnya perusahaan *retail* lain, serta *input* dibanding *output* (usaha yang diberikan dibanding gaji atau penghargaan lain yang diberikan perusahaan). Selain itu, seperti yang diungkapkan dalam *fairness theory*, persepsi keadilan tidak hanya terbatas pada

perbandingan, namun juga terkait perlakuan yang dianggap curang. Pada PT. EFG, perubahan muncul sebagai perlakuan yang dianggap tidak adil oleh karyawan, khususnya terkait perubahan insentif dan komisi. Hal tersebut salah satunya diungkapkan oleh salah satu karyawan, E, sebagai berikut:

“Menurut saya komisi sebelumnya sudah lumayan, walaupun nanti perusahaan dapat lebih besar karena ngga kasih komisi lagi ke karyawan, tapi nanti ke depannya dapatnya lebih kecil dari hasil penjualan yang menurun, istilahnya kayak karma.”

Perubahan komisi dianggap tidak adil karena setelah diberlakukan akhirnya karyawan hanya memperoleh tambahan sebesar Rp 300.000,- dan dapat dihilangkan apabila karyawan telat satu menit saja. Padahal sebelumnya, karyawan yang selalu masuk pasti memperoleh Rp 300.000,- dan komisi sebesar 1% dari omzet penjualan. Saat ini komisi baru akan diberikan apabila target tercapai. Sementara, penentuan target sendiri dianggap tidak adil karena tidak mungkin tercapai (ditentukan *merchandising* dan tidak melibatkan diskusi dengan *Sales*) dan sering dinaikkan ketika sedang berjalan apabila ternyata sudah hampir mencapai.

Perubahan sendiri ternyata dipersepsi berbeda-beda oleh karyawan. Sebagian karyawan mempersepsi negatif perubahan seperti hanya mementingkan pihak manajemen tanpa mempertimbangkan karyawan, sebagian memiliki pertimbangan netral di mana perubahan dilihat memiliki sisi positif dan negatif, sebagian lainnya ada juga yang memiliki pandangan positif seperti perubahan menjadikan peraturan lebih disiplin. Persepsi terhadap perubahan ini banyak dipengaruhi oleh karakteristik pribadi. Pada karyawan baru, perubahan tidak menjadi masalah yang memengaruhi persepsi keadilan. Namun, penting untuk mengelola

perubahan karena pengaruh lingkungan merupakan salah satu faktor eksternal yang memengaruhi persepsi keadilan karyawan.

Lingkungan dan rekan kerja yang nyaman ternyata juga memiliki peranan penting dalam persepsi keadilan karyawan. Lingkungan dan rekan kerja dapat berperan sebagai faktor pendukung atau penghambat persepsi keadilan. Lingkungan dan rekan kerja berperan sebagai penghambat ketika persepsi negatif ditularkan melalui interaksi dengan rekan kerja. Akan tetapi, lingkungan dan rekan kerja dapat berperan sebagai pendukung persepsi keadilan organisasi ketika terdapat kerjasama yang nyaman dan dukungan sosial dalam menghadapi masalah.

Perubahan komisi muncul sebagai masalah utama yang banyak dipersepsi negatif oleh karyawan. Masalah perhitungan komisi ini menjadi masalah utama pada dimensi *distributive justice*. Selain itu, masalah komisi ini terkait erat dengan target yang sulit tercapai dan sering berubah.

Terkait prosedur pengambilan keputusan, karyawan *Sales*, Kasir, dan Kepala Toko tidak terlalu mengetahui mengenai prosedur yang ada. Yang berlangsung selama ini adalah *Sales*, Kasir, dan Kepala Toko memperoleh informasi keputusan dari *Supervisor Area*. Jadi, prosedur yang dipersepsi baik atau tidak tergantung dari persepsi masing-masing individu. Selain ditentukan karakteristik pribadi, persepsi terhadap prosedur sendiri erat kaitannya dengan *interactional justice*, yaitu penyampaian *Supervisor Area* sendiri. Penyampaian *Supervisor Area* merupakan objek yang diterima oleh karyawan lain untuk mempersepsi mengenai prosedur pengambilan keputusan itu sendiri. Oleh karena itu, *Supervisor Area* memegang peranan sangat penting bagi persepsi keadilan bawahannya.

Selama ini, karyawan merasa penyampaian *Supervisor Area* terkait keputusan sudah baik dan jelas. *Supervisor Area* tetap memberi semangat saat menginformasikan mengenai keputusan yang kurang membuat

nyaman. Namun, seringkali juga *Supervisor Area* memberi kesan keputusan perusahaan tidak dapat diganggu gugat, seperti yang diungkapkan beberapa karyawan sebagai berikut:

“Pertama kali ada perubahan dan keputusan awalnya down, kaget, protes ke atasan. Atasan yang protes ke perusahaan, tapi sudah ngga bisa diganggu gugat.”

“Paling ngasih pesan ke kita, ya mau gimana lagi, diprotes apa tetap ngga bisa.”

Supervisor Area memegang peranan sangat penting terkait kejelasan penyampaian dan perlakuan perusahaan, baik dari kata-kata yang diucapkan maupun kesan yang diberikan saat penyampaian. Yang terjadi adalah *Supervisor Area* sendiri merasa prosedur dan perlakuan perusahaan kurang adil. Berbeda dari *Sales*, Kasir, dan Kepala Toko, *Supervisor Area* berhubungan langsung dengan manajemen untuk menerima informasi keputusan dan bertanggung jawab meneruskan informasi tersebut. Namun, *Supervisor Area* merasa tidak dilibatkan untuk diskusi dan kemudian tidak berhak mempertanyakan keputusan perusahaan, misalnya tiba-tiba dikeluarkan Surat Keputusan yang sudah ditandatangani. Diskusi keputusan selama ini hanya melibatkan *Head of Sales* sebagai atasan *Supervisor Area* untuk pertimbangan dari sisi *Sales*. Padahal, *Supervisor Area* merasa lebih mengetahui kondisi lapangan serta nantinya berhadapan langsung dengan karyawan yang akan diberitahukan keputusan perusahaan. Persepsi ketidakadilan yang dirasakan *Supervisor Area* secara sadar maupun tidak sadar akan berpengaruh saat penyampaian kepada bawahan.

Keterkaitan Data Kualitatif dalam Melengkapi Data Kuantitatif

Berdasarkan hasil uji kuantitatif pada faktor yang ada, usia, lama kerja, dan

posisi memberikan kontribusi pada tingkat *perceived justice*. Namun, ketika dilakukan analisa gabungan dengan hasil kualitatif, ditemukan bahwa faktor posisi yang paling berperan dalam tingkat *perceived justice*. Apabila dikaitkan, usia dan lama kerja memang terkait dengan posisi, yaitu karyawan dengan posisi lebih tinggi umumnya berada pada rentang usia yang lebih tua dan lama kerja yang lebih panjang. Jadi, hal tersebut dapat menjelaskan mengapa usia dan lama kerja memberikan kontribusi pada hasil kuantitatif, namun tidak muncul pada hasil kualitatif.

Posisi memberikan kontribusi bagi tingkat *perceived justice*. Pada hasil kuantitatif, Kasir dan Kepala Toko tidak ada yang memiliki tingkat *perceived justice* rendah serta 25% Kasir dan 39,1% memiliki tingkat *perceived justice* sedang. Hal tersebut dijelaskan pada hasil kualitatif di mana beban kerja Kasir dan Kepala Toko menjadi berkurang, khususnya *less paperwork* karena sistem yang lebih terkomputerisasi. Sedangkan, 8,2% *Supervisor Area* memiliki tingkat *perceived justice* rendah dan 34,4% *Sales* memiliki tingkat *perceived justice* rendah. *Supervisor Area* cenderung lebih merasa tidak adil dibanding Kasir dan Kepala Toko dikarenakan perubahan yang dirasakan lebih kepada perubahan komisi dan insentif yang dirasakan merugikan karyawan. Di sisi lain, tidak ada sama sekali *Supervisor Area* yang memiliki nilai *perceived justice* tinggi disebabkan perubahan pada sistem dan keputusan yang diberlakukan dianggap tidak melibatkan *Supervisor Area*.

Pemaparan tersebut menunjukkan bahwa data kualitatif digunakan untuk mengelaborasi data yang diperoleh pada penelitian kuantitatif. Rekapitulasi integrasi data kualitatif dalam melengkapi data kuantitatif terdapat pada tabel 9.

Berdasarkan keseluruhan data kuantitatif dan kualitatif, *Supervisor Area* berperan penting dalam memengaruhi

Tabel 9
Kaitan Data Kuantitatif dan Kualitatif

Data Kuantitatif	Data Kualitatif
<i>Distributive justice</i> cenderung rendah	Karyawan mempersepsi keputusan perusahaan, khususnya perubahan komisi dan insentif tidak adil karena lebih mementingkan manajemen dibandingkan karyawan.
<i>Procedural justice</i> dan <i>interactional justice</i> cenderung cukup tinggi	Persepsi karyawan atas keadilan prosedur dan keadilan perlakuan sangat terkait erat dengan penyampaian <i>Supervisor Area</i> sebagai pemberi informasi keputusan perusahaan kepada karyawan <i>Sales</i> lainnya. Selama ini, penyampaian <i>Supervisor Area</i> dinilai cukup baik dan jelas.
Usia, lama bekerja, dan posisi memengaruhi tingkat <i>perceived justice</i>	Ketiga aspek tersebut saling terkait, misalnya semakin tinggi usia karyawan, semakin lama masa kerjanya, dan semakin tinggi pula posisinya. Namun, berdasarkan hasil kualitatif terlihat bahwa posisi merupakan aspek yang paling berperan dalam menentukan tingkat <i>perceived justice</i> karyawan.
Kasir dan Kepala Toko tidak ada yang memiliki persepsi tidak adil	Perubahan yang terjadi lebih dirasakan positif oleh Kasir dan Kepala Toko di mana sistem yang terkomputerisasi menjadikan beban kerja yang lebih sedikit dibandingkan sebelumnya.
<i>Supervisor Area</i> paling mempersepsi tidak adil	<i>Supervisor Area</i> merupakan karyawan <i>Sales</i> yang berhubungan langsung dengan perusahaan. Sedangkan karyawan <i>Sales</i> lainnya hanya memperoleh informasi dari <i>Supervisor Area</i> . <i>Supervisor Area</i> yang berhubungan langsung merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang dirasa penting bagi karyawan, misalnya perubahan komisi dan insentif.

tingkat *perceived justice* karyawan Divisi *Sales* lain disebabkan perannya sebagai pemberi informasi keputusan perusahaan. Akan tetapi, *Supervisor Area* sendiri merupakan karyawan *Sales* yang paling menilai perusahaan tidak adil. Secara sadar maupun tidak sadar, hal ini dapat berpengaruh pada penyampaian kepada karyawan lainnya, baik saat ini (yang sudah berjalan) atau di kemudian hari.

Diskusi

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, dimana atasan berperan dalam *interactional justice* (Spector, 2012). Atasan berperan dalam *interactional justice* karena atasan seringkali berperan dalam menyampaikan keputusan perusahaan karena sifat birokrasi organisasi. Akan tetapi, konteks penelitian ini menjadikan atasan turut berperan pada *procedural justice*, dimana karyawan *Sales*, Kasir, dan Kepala Toko tidak berhubungan langsung dengan manajemen terkait penyampaian keputusan atau peraturan. Jadi, sistem komunikasi organisasi yang

berlangsung menjadi faktor yang menyebabkan atasan berperan dalam kedua dimensi *perceived justice* tersebut.

Terkait konteks spesifik perubahan, perubahan menjadi pemicu utama *perceived justice*. Dalam keterkaitannya dengan *fairness theory*, perubahan dipersepsi sebagai perlakuan tidak adil oleh perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan persepsi perubahan cenderung sejalan dengan *perceived justice*, yaitu karyawan yang mempersepsi perubahan sebagai hal yang positif cenderung memiliki tingkat *perceived justice* yang tinggi, sebaliknya karyawan yang mempersepsi perubahan sebagai hal yang negatif cenderung memiliki tingkat *perceived justice* yang rendah.

Terkait konteks penelitian pada perusahaan keluarga, perubahan manajemen secara lebih spesifik yaitu masuknya tenaga profesional dari luar keluarga memberikan pengaruh pada sistem dan kebijakan yang diberlakukan perusahaan. Bahkan, karyawan dapat mengasosiasikan tenaga profesional tersebut sebagai salah

satu penyebab perubahan negatif yang dirasakan sehingga juga turut memengaruhi *perceived justice* karyawan. Masuknya manajer non keluarga berperan dalam memberikan iklim budaya berbeda yang selama ini diterapkan keluarga. Oleh karena itu, perusahaan keluarga yang sedang atau akan melaksanakan perubahan/ perkembangan manajemen yang ada, perlu menyesuaikan budaya antara keluarga dan manajer non keluarga serta mempertimbangkan keterlibatan karyawan.

Pada PT. EFG, perubahan menimbulkan reaksi negatif karyawan. Hal ini terjadi paling tidak karena dua hal. Pertama, karyawan mengalami perubahan dimana sebelumnya nilai perusahaan lebih ke keluarga hingga saat ini semakin bergeser ke arah bisnis. Menurut Cummings dan Worley (2008), nilai yang diterapkan dalam perusahaan keluarga cenderung bertolak belakang dari nilai yang diterapkan pada perusahaan bisnis. Sebagai contoh, nilai perusahaan keluarga antara lain didasari hubungan harmonis dan emosi, sedangkan perusahaan bisnis cenderung kompetitif dan didasari pada rasional. Nilai tersebut juga yang terlihat muncul pada konteks PT. EFG. Komisi dan insentif yang selalu diberikan kepada karyawan tanpa mempertimbangkan target cenderung menjadi situasi yang nyaman bagi karyawan, sedangkan saat ini komisi yang sesuai dengan target menjadi situasi yang dianggap merugikan.

Kedua, target yang dijadikan patokan dalam pemberian komisi cenderung tidak konsisten dan berubah-ubah serta sulit dicapai. Hal ini perlu ditinjau kembali oleh pihak perusahaan sehingga mengurangi persepsi tidak adil yang dirasakan.

Persepsi keadilan terkait prosedur pengambilan keputusan dan penyampaian keputusan cenderung berbeda-beda. Hal tersebut dipengaruhi salah satunya oleh karakter pribadi yang memengaruhi interpretasi karyawan. Perbedaan individu cenderung menjadi hal yang sulit diintervensi oleh perusahaan. Namun, hal

yang berlaku umum yaitu objek yang diinterpretasi karyawan dapat dievaluasi lagi. Ternyata, penyampaian *Supervisor Area* berperan penting dalam persepsi keadilan terhadap prosedur dan perlakuan perusahaan. Hal tersebut disebabkan sistem komunikasi yang berlangsung saat ini, di mana *Supervisor Area* merupakan pemberi informasi dari perusahaan kepada bawahan (Kepala Toko, Kasir, *Sales*). Selama ini, bawahan sudah mempersepsi penyampaian *Supervisor Area* cukup jelas dan cukup positif, misalnya memberi semangat dan pengertian agar karyawan menerima keputusan perusahaan. Namun, kenyataannya, *Supervisor Area* yang berinteraksi langsung dengan pihak perusahaan menilai keadilan perusahaan pada prosedur dan penyampaian keputusan cenderung kurang adil (tidak ada *Supervisor Area* yang memiliki tingkat *perceived justice* tinggi). Hal tersebut dapat mempengaruhi pesan yang disampaikan, baik secara sadar ataupun tidak sadar, di mana terdapat bawahan yang merasa perusahaan tidak mau mempertimbangkan karyawan.

Peran lingkungan menjadi sangat penting, dimana lingkungan dapat menjadi faktor pendukung atau penghambat persepsi keadilan perusahaan. Situasi yang nyaman dan saling solider menjadikan karyawan mempersepsi perusahaan sebagai adil dan cenderung lebih dapat mentolerir hal yang kurang menguntungkan bagi karyawan. Sedangkan keluhan dan cerita mengenai perubahan menjadi pengaruh yang dapat menularkan persepsi ketidakadilan dari satu karyawan kepada karyawan lain. Jadi, meskipun karyawan baru cenderung merasa perusahaan adil (tidak ada karyawan yang baru bekerja di bawah satu tahun memiliki tingkat *perceived justice* rendah), namun pada pelaksanaannya, pengaruh lingkungan (rekan kerja/ penyampaian *Supervisor Area*) dapat menjadikan persepsi tersebut berubah seiring berjalannya waktu.

Pada penelitian ini, peneliti berusaha memahami berbagai faktor yang me-

mengaruhi tingkat *perceived justice*, salah satunya dengan uji beda kuantitatif dan pemilihan karakteristik partisipan yang beragam. Akan tetapi, peneliti memiliki keterbatasan dalam menjangkau partisipan yang berada di luar Jakarta. Peneliti memiliki keterbatasan waktu dan biaya untuk bertatap muka dengan partisipan yang berada di luar Jakarta. Alternatif lain menggunakan telepon atau media telekomunikasi lainnya tidak dilaksanakan karena mempertimbangkan sensitivitas isu persepsi keadilan karyawan terhadap perusahaan. Namun, peneliti memperoleh sedikit gambaran situasi pembeda antara lokasi Jakarta dan luar Jakarta karena salah satu partisipan sebelumnya ditempatkan di luar Jakarta selama 14 tahun.

Pentingnya peran *Supervisor Area* dalam memengaruhi *perceived justice* karyawan perlu menjadi fokus pembenahan masalah yang terjadi. Perusahaan dapat mengadakan pertemuan dengan *Supervisor Area* untuk mengkomunikasikan mengenai perubahan (terkait rendahnya tingkat *distributive justice* pada keseluruhan karyawan) dan melaksanakan diskusi untuk memfasilitasi keterlibatan *Supervisor Area* dalam sistem dan keputusan perusahaan agar dapat mempersepsi perusahaan lebih adil.

Selain itu, peneliti juga mengidentifikasi beberapa keperluan lain untuk perbaikan perusahaan. Pertama, target terkait komisi perlu di-*review* kembali terkait konsistensi dalam pelaksanaan (tidak berubah-ubah) dan kemampuan karyawan dalam mencapainya. Hal tersebut ditujukan agar semakin sesuai dengan tujuan perubahan, yaitu peningkatan motivasi karyawan dalam mencapai target.

Kedua, perusahaan perlu tetap mempertimbangkan kegiatan kebersamaan karyawan yang sudah ditiadakan beberapa tahun terakhir. Hal ini disebabkan nilai budaya perusahaan *care and connect* semakin dirasa hilang oleh karyawan. Padahal, lingkungan kerja yang nyaman merupakan salah satu faktor penting yang

memengaruhi persepsi keadilan karyawan. Selain itu, kegiatan kebersamaan karyawan dapat menjadi kompensasi bagi karyawan setelah adanya penghilangan komisi apabila tidak mencapai target. Hal ini dapat menjadikan karyawan lebih merasa diperhatikan oleh perusahaan, bukan seperti yang saat ini dirasakan beberapa karyawan yaitu perusahaan cenderung memihak bagi kepentingan keuntungan perusahaan tanpa mempertimbangkan karyawan.

Keputusan terkait perubahan insentif dan komisi merupakan masalah utama yang menyebabkan persepsi ketidakadilan. Keputusan ini dibuat atas pertimbangan kemajuan perusahaan, di mana sudah dipertimbangkan oleh pemilik perusahaan sekaligus direktur, HRD, serta *Head of Sales*. Sistem insentif dan komisi yang ditujukan untuk mengarah kepada perusahaan bisnis yang cenderung kompetitif dan berdasarkan hasil bertujuan memotivasi karyawan untuk mencapai target. Namun, pada kenyataannya, perubahan banyak dipersepsi negatif dan mulai muncul respon negatif, antara lain motivasi menurun dan absensi meningkat.

Isi dari keputusan tersebut merupakan sesuatu yang sudah dipertimbangkan dengan matang dan tidak dapat diubah (sudah dikeluarkan Surat Keputusan). Oleh karena itu, intervensi dapat menasar pada penerapan keputusan sendiri. Saat ini, karyawan merasa perubahan komisi tidak adil karena target tidak mungkin tercapai. Oleh karena itu, dapat diidentifikasi masalah yang dihadapi serta solusi untuk menghadapi masalah tersebut. Pengidentifikasian masalah dan diskusi solusi dapat melibatkan *Supervisor Area* sehingga *Supervisor Area* juga merasa lebih dilibatkan oleh perusahaan. Selain itu, pada kesempatan ini, dapat dilaksanakan sosialisasi dan penjelasan ulang mengenai latar belakang perubahan yang terjadi sehingga karyawan lebih memahami perubahan dan tidak berprasangka buruk pada perubahan. Inti dari intervensi ini adalah meningkatkan keterlibatan karyawan

sehingga karyawan merasa lebih dipertimbangkan oleh perusahaan dan menghadapi situasi *resistance to change*.

Menurut Cummings dan Worley (2008), situasi *resistance to change* dapat dihadapi antara lain dengan empati dan dukungan, komunikasi, serta partisipasi dan keterlibatan karyawan. Berikut penjelasan dari masing-masing hal tersebut:

Empati dan dukungan. Perubahan biasanya dipersepsi sebagai situasi yang tidak nyaman oleh karyawan. Karyawan terbiasa dengan situasi lama yang berlaku dan situasi baru pada perubahan menimbulkan kecemasan akan hal yang tidak diketahuinya. Kecemasan tersebut menimbulkan *resistance to change*. Oleh karena itu, empati dan dukungan yang diberikan perusahaan dapat berperan dalam meredakan kecemasan yang dialami karyawan akibat perubahan yang terjadi. Hal tersebut menjadikan karyawan merasa didukung dan diper-timbangkan, bukan hanya mementingkan keuntungan perusahaan.

Komunikasi. Kecemasan yang dirasakan pada *resistance to change* merupakan akibat dari ketidaktahuan akan situasi baru pada perubahan. Komunikasi dapat memberikan informasi mengenai situasi baru tersebut sehingga mengurangi kece-masan karyawan dan meningkatkan penerimaan karyawan pada perubahan. Komunikasi perubahan sebaiknya dilakukan dengan cara yang berbeda dibandingkan komunikasi biasanya. Misalnya, jika biasanya informasi diberikan mela-lui memo, maka informasi perubahan dapat diberikan melalui presentasi. Hal tersebut membantu karyawan lebih sadar akan pentingnya perubahan.

Partisipasi dan keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan dapat menja-dikan karyawan lebih memiliki komit-men dalam menjalani perubahan. Hal tersebut disebabkan karyawan turut berperan dalam memberikan masukan bagi perubahan yang akan dilaksanakan.

Dalam rangka mewujudkan empati dan dukungan, komunikasi, serta partisipasi dan keterlibatan karyawan, dapat dilaksanakan pertemuan kelompok *Supervisor Area* yang difasilitasi oleh pihak perusahaan. Fasilitas bertujuan dalam menjaga efektivitas proses sehingga menjadikan kelompok dapat membuat keputusan terbaik. Fasilitas secara lebih spesifik berperan dalam mendukung terciptanya suasana yang kolaboratif dan saling menghargai sehingga membantu kelompok mengatasi hambatan dalam mencapai tujuan.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan *perceived justice* secara keseluruhan, sebagian karyawan (51,75%) merasa perusahaan adil. Hanya sebesar 7% partisipan yang menilai perusahaan tidak adil dalam menerapkan peraturan dan keputusan. Hal tersebut dapat terlihat dari masih bertahannya karyawan di perusa-haan, dibandingkan karyawan yang sudah *resign* setelah adanya perubahan yang menjadi pemicu persepsi ketidakadilan pada karyawan. Akan tetapi, cukup banyak karyawan (41,22%) yang merasa perusahaan cukup adil sehingga masih perlu dikembangkan.

Ternyata, persepsi ketidakadilan paling besar dirasakan terkait isi dari peraturan atau keputusan itu sendiri (28,9% merasa tidak adil), dibandingkan prosedur pengambilan keputusan (9,6% merasa tidak adil) dan penyampaian keputusan yang ada (3,5%). Perubahan peraturan insentif dan komisi merupakan masalah utama yang menimbulkan isu ketidakadilan (dimana sebelumnya tidak ada masalah terkait keputusan perusahaan). Faktor terkait individu dan pekerjaan yang memengaruhi tingkat *perceived justice* adalah terkait lama kerja, posisi, dan usia. Pada penelitian ini, ketiga hal tersebut terlihat berkaitan, maksudnya semakin lama masa kerja maka semakin tinggi posisi dan usia. Data yang ada menunjukkan posisi yang memiliki

peran penting dalam memengaruhi tingkat *perceived justice*.

Berdasarkan posisi, *Supervisor Area* merupakan karyawan yang paling mempersepsi perusahaan tidak adil karena sistem komunikasi yang berlangsung di perusahaan, yaitu *Supervisor Area* yang berhubungan langsung dengan pihak perusahaan. Sedangkan karyawan Divisi *Sales* lainnya memperoleh informasi sistem dan keputusan perusahaan dari *Supervisor Area*. *Supervisor Area* selama ini masih berusaha menyampaikan dengan jelas dan positif. Namun, persepsi tidak adil yang dirasakan *Supervisor Area* secara sadar maupun tidak sadar juga memengaruhi informasi yang disampaikan kepada karyawan lain. *Supervisor Area* merasa tidak adil karena merasa tidak dilibatkan oleh pihak perusahaan dalam pengambilan keputusan.

Selain peran penting *Supervisor Area*, karakteristik pribadi, pengalaman kerja sebelumnya, persepsi terhadap perubahan, serta pengaruh lingkungan merupakan faktor penting yang memengaruhi *perceived justice* karyawan Divisi *Sales* PT. EFG.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada, perusahaan perlu memberikan intervensi dalam peningkatan persepsi keadilan *Supervisor Area*. Intervensi dapat berupa pertemuan untuk mengkomunikasikan mengenai perubahan dan melaksanakan diskusi untuk memberikan keterlibatan *Supervisor Area* dalam sistem dan keputusan perusahaan.

Selain rancangan intervensi yang diharapkan dapat mengurangi masalah yang terjadi dalam perusahaan, peneliti juga mengidentifikasi beberapa keperluan untuk perbaikan perusahaan. Pertama, target terkait komisi perlu di-*review* kembali terkait konsistensi dalam pelaksanaan (tidak berubah-ubah) dan kemampuan karyawan dalam mencapainya. Hal tersebut ditujukan agar semakin sesuai dengan

tujuan perubahan, yaitu peningkatan motivasi karyawan dalam mencapai target.

Kedua, perusahaan perlu tetap mempertimbangkan kegiatan kebersamaan karyawan yang sudah ditiadakan beberapa tahun terakhir. Hal ini disebabkan nilai budaya perusahaan *care and connect* semakin dirasa hilang oleh karyawan. Padahal, lingkungan kerja yang nyaman merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi persepsi keadilan karyawan. Selain itu, kegiatan kebersamaan karyawan dapat menjadi kompensasi bagi karyawan setelah adanya penghilangan komisi apabila tidak mencapai target. Hal ini dapat menjadikan karyawan lebih merasa diperhatikan oleh perusahaan, bukan seperti yang saat ini dirasakan beberapa karyawan yaitu perusahaan cenderung memihak bagi kepentingan keuntungan perusahaan tanpa mempertimbangkan karyawan.

Daftar Pustaka

- Aamodt, M.G. (2010). *Industrial/ Organizational Psychology: An Applied Approach* (6th ed.), California: Wadsworth Cengage Learning.
- Al-Zu'bi, H.A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction, [Versi Elektronik], *International Journal of Business and Management*, 12(5), 102-109.
- Charash, Y.C. & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, [Versi Elektronik], *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wenson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, [Versi Elektronik], *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2008). *Organizational Development & Change*, Ohio: Cengage Learning.
- Fatt, C.K., Khin, E.W.S., & Heng, T.N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives, [Versi Elektronik], *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 65-72.
- Gravetter, F.J. & Wallnau, L.B. (2008). *Statistics for Behavioral Science (6th ed.)*, Minneapolis: Thomson Learning.
- Howitt & Cramer. (2011). *Introduction to Research Methods in Psychology (3rd Ed.)*, Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis, [Versi Elektronik], *Qualitative Social Research*, 1(2).
- Mertens, D.M. (2015). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Method (4th Ed.)*, Los Angeles: SAGE.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry, [Versi Elektronik], *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2007). *Fundamentals of Human Resources Management*, New York: McGraw-Hill.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods (3rd Ed.)*, California: Sage.
- PwC. (2014). *Survei Bisnis Keluarga 2014: Indonesia*. Diakses pada 1 September 2016 dari <http://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>
- Shani, B. & Lau, J.B. (2000). *Behavior in Organizations: An Experiential Approach (7th Ed.)*, New York: McGraw-Hill
- Simanjuntak, A. (2010). Prinsip-prinsip Manajemen Keluarga (Family Business) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT), [Versi Elektronik], *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), 113-120.
- Spector, P.E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (6th Ed.)*, Singapore: John Wiley & Sons.
- Zainalipour, H., Fini, A.A.S., & Mirkamali, S.M. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among Teacher in Bandar Abbas Middle School, [Versi Elektronik], *Procedia Social and Behavioral Science*, 5, 1986-1990.

