



JOB ROTATION: Enriching Your Talent with New Journey

Human Resources as Strategic Business Partners Roles
in VUCA World

Muhammad Aditya Warman

DEWAN PENGAWAS BPJAMSOSTEK

**ANTESEDEN, DAN DAMPAK DARI KEADILAN
ORGANISASI:
META ANALISIS DAN REVIEW.**

(Warman, M.A dan Mangundjaya, W.L, 2020)

Dalam Buku:

**JOB ROTATION: ENRICHING
YOUR TALENT
WITH NEW JOURNEY**

Muhamad Aditya Warman

**JOB ROTATION:
ENRICHING YOUR TALENT
WITH NEW JOURNEY**

Penyusun:
Muhamad Aditya Warman

Ukuran:
xx, 268 htm, Uk: 16 cm x 23,5 cm

ISBN : 978-623-6865-88-0

Cetakan Pertama:
December 2020

Hak Cipta 2020, Pada Penulis
Isi diluar tanggung jawab percetakan

Hak cipta dilindungi undang-undang, All Rights Reserved
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku
ini tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

PENERBIT ELMARKAZI Anggota IKAPI
dicetak oleh PT. Confiar Dimensi

DAFTAR ISI

PENGANTAR

Introduction ENRICHING YOUR TALENT WITH NEW JOURNEY YOUR GREAT LEADER.....	3
--	---

KONSEPSI MANAJEMEN TALENTA

TALENT MANAGEMENT: CORPORATE STRATEGY TO SURVIVE IN THIS ERA.....	33
TALENT MANAGEMENT CONCEPT OPTIMIZE THE LEARNING EXPERIENCE FOR YOUR TALENTS.....	49
THE IMPORTANCE OF TALENT MANAGEMENT FIND YOUR NEXT LEADER.....	69
STRATEGY OF TALENTMANAGEMENT YOUR FUTURE TALENT.....	85
MENCIPTAKAN PERFORMA PERUSAHAAN UI STRATEGI MANAJEMEN TALENTA.....	115
TELENT MANAGEMENT: LEAD TO EFFECTIVE SUCCESSION MANAGEMENT.....	123
PENTINGNYA EMPLOYEE RETENTION BAGI MANAJEMEN TALENTA.....	133

KONSEPSI ROTASI PEKERJAAN

ROTASI PEKERJAAN BAGAIMANA KIAM UNTUK MEMULAI.....	149
JOB ROTATION IS IT BETTER THAN JOB SPECIALIZATION.....	163
JOB ROTATION: PINTU BAGI KNOWLEDGE MANAGEMENT PERUSAHAAN.....	171

ROTASI PEKERJAAN MENUMBUHKAN KOMITMEN KARYAWAN.....	179
ROTASI PEKERJAAN MENUMBUHKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN.....	189
PENGARUH ROTASI PEKERJAAN TERHADAP PEMBERIAN KOMPENSASI TALENTA.....	205
PENGARUH ROTASI PEKERJAAN TERHADAP PENGEMBANGAN TALENTA.....	217
OUTCOME OF JOB ROTATION A REQUISITE EXPERIENCE FOR TALENT.....	227

KONSEPSI KEADILAN ORGANISASI

ANTESEDEN, DAN DAMPAK DARI KEA DILAN ORGANISASI: METAANALISIS DAN REVIEW.....	239
---	-----

DAFTAR PUSTAKA

Discussion & Review
**ANTESEDEN, DAN DAMPAK DARI KEADILAN
ORGANISASI: METAANALISIS DAN REVIEW**

“We Believe in the Development Process of our Organization. This is a reflection of that and speaks to the importance of stability“

Keli McGregor

Kolaborasi antara
Muhamad Aditya Warman &
Wustari L. Mangundjaya,

Pengantar

There is nothing permanent, except change, demikianlah Heraclitus ratusan tahun yang lalu berpesan kepada kita, hari ini VUCA world (*Volatility, Uncertainty, Complexity dan ambiguity*) menjadi sebuah realitas yang menjadikan setiap pergerakan organisasi tidak lepas dari bagaimana akselerasi dan percepatan untuk menyelaraskan dengan pertumbuhan organisasi bersama perkembangan manajemen talentanya.

Lingkungan organisasi mengalami perubahan yang begitu cepat, ketidakpastian menjadi biasa, perubahan itu adalah keniscayaan yang patut dihadapi dan tuntutan akan globalisasi, inovasi teknologi, marketplace disruption dan tuntutan kolaborasi menjadi pilihan untuk bertahan, disana sisni merger & acquisition, restrukturisasi, spin offs dan lainnya menjadikan lengkap disaat ini pula pandemic covid-19 menyempurnakan perubahan global dimana kondisi ini tidak ada dalam radar organisasi sehabat apapun saat itu.

Vuca World membutuhkan kita untuk mengatur kembali rencana rencana yang lebih realitis dan mengesekusi strategi-strategi yang lebih menantang, kondisi perubahan lebih besar, lebih cepat serta mempunyai dampak yang lebih luas, kita sering menyebutnya dengan kondisi disruptive. Pertanyaan besar di era VUCA World ini mampukah pemimpin organisasi tetap bertumbuh dan bertahan kecuali mempersiapkan, mengembangkan dan menjada manajemen talenta kita ditengah ketidakpastian.

Menurut penelitian Korn Ferry, menyebutkan bahwa perusahaan yang mau bertahan dalam era VUCA seperti saat ini, diharapkan memiliki Leader yang ‘super Agile’ yakni memiliki talenta dan karakteristik proaktif, cepat beradaptasi dan bersumber daya, tangkas dalam satu pola fikir dan kebiasaan, mengapa hal in penting karena biasanya mereka adalah para manajemen talents yang masih muda dan tidak pernah mau kompromi dengan masa lalu, bagaimana organisasi masa depan mempersiapkan mereka ?.

Karyawan adalah Aset

Karyawan adalah modal dari organisasi, bila organisasi memiliki karyawan-karyawan yang kompeten, loyal, memiliki passion dan motivasi tinggi, maka diharapkan mereka akan dapat menjadikan organisasi tetap bertahan dengan kinerja yang optimal, meskipun berada pada kondisi VUCA dengan disertai tuntutan yang tinggi dari lingkungan serta pesaing. Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan karyawan yang kompeten, loyal dan memiliki passion serta motivasi yang tinggi untuk dapat tetap memberikan kinerja yang tinggi.

Sementara itu, pada kenyataannya tidak mudah mempertahankan karyawan untuk dapat memiliki motivasi yang tinggi, dan memiliki keinginan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Banyak faktor yang dapat memengaruhinya antara lain, faktor dalam dari dirinya (faktor internal) begitu juga faktor luar (faktor eksternal). Faktor eksternal, biasanya berasal dari lingkungan organisasi, termasuk diantaranya kebijakan manajemen, iklim organisasi, budaya organisasi, SOP yang berlaku serta banyak lagi hal lain yang berasal dari luar organisasi. Salah satu isu yang dapat memengaruhi iklim organisasi menjadi positif atau negatif adalah apa yang disebut dengan keadilan organisasi. Dalam hal ini, keadilan organisasi memiliki potensi yang besar untuk menciptakan manfaat yang besar dimana baik organisasi maupun karyawan akan sama-sama menyukainya, termasuk didalamnya akan dapat meningkatkan rasa percaya pada organisasi, komitmen, keterikatan, perilaku OCB, peningkatan kinerja, peningkatan kepuasan kerja maupun pengurangan konflik. Untuk itu, pada makalah kecil ini akan dibahas mengenai isu keadilan organisasi, termasuk didalamnya faktor-faktor yang memengaruhinya dan dampak serta manfaat dari keadilan organisasi. Dalam hal ini, keadilan organisasi membuat anggota menyadari bagaimana mereka diperlakukan, yang menjadi perekat serta membuat mereka bekerjasama secara efektif. Keadilan menerangkan esensi dari hubungan antara karyawan dan manajemen. Sementara itu, dengan adanya ketidakadilan, hal ini akan menghancurkan ikatan yang terdapat di suatu komunitas. Ketidakadilan adalah menyakitkan dan membahayakan organisasi.

Konsep Keadilan organisasi (*Organizational Justice*)

Keadilan organisasi adalah persepsi individu mengenai perlakuan yang diterima dari sebuah organisasi dan reaksi perilaku karyawan terhadap persepsi tersebut. Persepsi dan penilaian karyawan tersebut adalah berhubungan dengan keadilan dan perlakuan manajemen terhadap karyawan, termasuk diantaranya pengembangan, promosi, proses dan prosedur seleksi, keadilan pemberian gaji, dan insentif (Colquitt, 2001). Keadilan organisasi adalah suatu evaluasi personal mengenai kondisi ethical dan moral dari perilaku managerial. Termasuk dalam pendekatan ini adalah untuk memperoleh keadilan makan

manajemen perlu untuk memperhatikan kondisi karyawan (Cropanzano, Bowen, & Gililand, 2007). Lebih lanjut, Greenberg, dan Colquitt, (2013) menjelaskan bahwa karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa hasil yang mereka terima dan cara diterimanya hasil tersebut adalah adil. Satu elemen penting dari keadilan organisasional adalah persepsi seorang individu tentang keadilan. Pada awalnya Colquitt (2001), mendefinisikan 4 (empat) dimensi keadilan organisasi yaitu: a) keadilan distributif, b) keadilan prosedural, c) keadilan informasional dan keadilan interpersonal, kemudian pada perkembangannya Greenberg dan Colquitt (2013), menyatakan bahwa dimensi keadilan organisasi terdiri dari (tiga) dimensi, dimana keadilan informasional dan keadilan interpersonal menjadi satu masuk ke dalam keadilan interaksional.

Dimensi keadilan organisasi

Greenberg dan Colquitt (2013), menyatakan bahwa terdapat (dimensi) dimensi keadilan organisasi, yaitu sebagai berikut:

a) Keadilan distributif (*Distributive Justice*)

Keadilan distributif mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan imbalan dan hasil yang bernilai lainnya yang didistribusikan dalam organisasi. Persepsi keadilan distributif memengaruhi kepuasan individu dengan berbagai pekerjaan yang berhubungan dengan hasil seperti gaji, tugas kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk kemajuan. Prinsip dasar dari keadilan distributif terletak pada rasio atau perbandingan antara hasil yang diperoleh seseorang dengan hasil yang diperoleh dengan karyawan lain. Keadilan distributif mengacu pada konsep dasar persamaan atau equity. Pendekatan utama dalam keadilan distributif menekankan bahwa individu akan termotivasi untuk mempertahankan keadilan atau perasaan adil dalam hubungan diri mereka sendiri dengan orang lain dalam hal pembagian hasil atau upah dan menghindari hubungan yang tidak adil (Greenberg & Colquitt, 2013)

Sementara itu, (Altintas, 2006: 21), menyatakan bahwa keadilan distributif adalah persepsi individu mengenai tingkat keadilan yang diterimanya terkait dengan pendapatan, kesejahteraan, promosi maupun hak-hak sosial lainnya di organisasi. Berbagai sumber daya tersebut bisa berasal dari dalam maupun luar organisasi. Berbagai sumber daya tersebut bisa berupa kesempatan untuk menerima pendapatan yang bersifat finansial, bisa juga berhubungan dengan kesempatan untuk promosi atau bisa juga kesempatan untuk menerima berbagai

arana dan fasilitas fisik. Keputusan yang terkait dengan distribusi hal-hal tersebut terdapat pada manajemen, dan hal ini masuk ke dalam ranah keadilan distributif.

b) Keadilan prosedural (*Procedural Justice*)

Keadilan prosedural adalah keadilan yang berfokus pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan. Proses pembuatan keputusan dapat berbentuk pembuatan peraturan yang ada di organisasi, pemberian hukuman, dll. Pada saat karyawan menganggap keadilan prosedural tinggi, maka mereka akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam kegiatan, mengikuti aturan, dan menganggap hasil yang relevan adalah adil. Sementara itu, jika para karyawan merasakan kurangnya keadilan prosedural, mereka cenderung menarik diri dari kesempatan untuk berpartisipasi, untuk kurang memperhatikan aturan dan kebijakan, dan menganggap hasil yang relevan adalah tidak adil.

Keadilan prosedural adalah suatu tingkatan keadilan dari metode, prosedur dan kebijakan yang digunakan untuk menentukan dan mengukur berbagai faktor yang berhubungan dengan karyawan di organisasi, antara lain: imbal jasa, promosi, kemungkinan untuk memperoleh berbagai fasilitas, kondisi kerja, proses kerja, metode dan aplikasi serta hasil kerja (Demirel and Seçkin, 2011: 102).

Dengan perkataan lain, bila keadilan mengenai distribusi dari ganjaran yang diterima karyawan sebagai hasil kinerjanya adalah disebut sebagai keadilan distributif, maka metode dan prosedur yang digunakan untuk menentukan ganjaran tersebut disebut sebagai keadilan distributif (Dogan, 2002).

c) Keadilan interaksional (*Interactional Justice*)

Keadilan interaksional adalah nilai keadilan yang dirasakan karyawan karena adanya proses interaksi dengan pihak lain dalam organisasi baik dari pimpinan maupun rekan sekerja. Menurut (Greenberg & Colquitt, 2013) terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Keadilan informasional adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, sedangkan keadilan interpersonal adalah persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat oleh pihak-pihak yang ada di dalam organisasi tersebut. Sementara itu, keadilan

interaksional adalah keadilan yang berkaitan dengan perilaku para pemimpin perusahaan dalam melaksanakan keputusan mereka.

Dimensi keadilan interpersonal berdasarkan atas persepsi individu bahwa keadilan terbentuk berdasarkan atas interaksi interpersonal dan bukan berdasarkan atas struktu- proses pengambilan keputusan (Aykut, 2007: 21).

Komponen keadilan organisasi

No.	Dimensi	Komponen	Uraian
1.	Keadilan Distributif (<i>distributive Justice</i>)	Kesetaraan (<i>Equrty</i>)	Memberi ganjaran karyawan sesuai dengan kontribusi yang diberikan
		Kesamaan (<i>Equality</i>)	Memberikan setiap karyawan kompensasi berdasarkan kesetaraan
		Kebutuhan (<i>Need</i>)	Memberikan benefit sesuai dengan kondisi dan kebutuhan dari keryawan masing-masing.
2.	Keadilan Prosedural (<i>Procedural Justice</i>)		Ketepatan dalam proses alokasi dan penetapan kebijakan
		Konsistensi (<i>Consistency</i>)	Semua karyawan diperlakukan sama, adanya keadilan bagi semua
		Tidak adanya bias (<i>Lock of Bias</i>)	Tidak ada diskriminasi dan tidak seorangpun memperoleh perlakuan yang berbeda
		Ketepatan (<i>Accuracy</i>)	Pengambilan keputusan berdasarkan atas informasi yang akurat
		Mewakili semua pihak (<i>Representation of All Concerned</i>)	Pemangku kepentingan yang tepat dapat memberikan masukan dalam suatu proses pengambilan keputusan
		Tindakan Koreksi (<i>Correction</i>)	Terdapat proses <i>appeal</i> atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan yang diperbuat.
3.	Keadilan Interaksional (<i>interactional Justice</i>)	Etika (<i>Ethics</i>)	Tidak ada pelanggaran norma-norma profesionalisme
			Ketepatan perlakuan yang diterima oleh karyawan dari pejabat yang berwenang.

No.	Dimensi	Komponen	Uraian
	Keadilan Intepersonal (<i>Interpersona/ Justice</i>)		Memperlakukan karyawan dengan sopan, hormat, dan respek
	Keadilan Informasional (<i>informational Justice</i>)		Berbagi informasi yang relevan dengan karyawan

Sumber: Cropanzano, Bowen, dan Gililand (2007)

Anteseden Keadilan Organisasi

Anteseden (faktor-faktor) yang memengaruhi keadilan organisasi, tampaknya belum banyak diteliti. Sementara itu, sesuai dengan konsep keadilan organisasi, yang didasarkan atas persepsi individu, maka salah satu hal yang dapat menjadi faktor yang memengaruhi munculnya persepsi mengenai keadilan organisasi adalah adanya keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Riset menunjukkan dengan adanya pelibatan karyawan dalam penentuan kebijakan dan pengambilan keputusan maka persepsi mengenai keadilan organisasi dapat terbentuk. Hal kedua adalah keterbukaan, baik keterbukaan informasi proses, dengan adanya keterbukaan informasi dan proses, dimana karyawan dapat melihat dan mengamati sendiri maka hal ini dapat meningkatkan munculnya keadilan organisasi. Sementara itu, terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa faktor budaya juga memengaruhi adanya persepsi mengenai keadilan organisasi. Brockner et al. (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pada budaya dengan jarak kekuasaan (*high power distance*) yang tinggi, maka faktor persepsi mengenai keadilan organisasi tidak terlalu menjadi masalah dibandingkan pada masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan yang rendah.

Dampak dan manfaat keadilan organisasi

Persepsi mengenai keadilan organisasi, memiliki manfaat dan dampak bagi karyawan dan organisasi, antara lain yaitu:

- a) Riset membuktikan bahwa keadilan organisasi memberi dampak positif pada munculnya komitmen organisasi (Colquitt et al, 2013; Simons and Roberson 2003; Masterson, 2001)

Dalam hal ini, keadilan organisasi tidak hanya berdampak langsung pada munculnya komitmen organisasi, tetapi juga melalui berbagai proses psikologis lainnya

- b) Penelitian yang dilakukan oleh Johnson dan Lord (2010) menunjukkan bahwa identitas diri di aktifkan pada saat individu mengalami kondisi yang tidak adil. Dampak dari identitas yang berdasarkan atas pengalaman ini adalah kritikal karena akan memediasi dampak dari keadilan terhadap perilaku konter produktif, perilaku kerjasama dan kepercayaan.
- c) Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata, & Rich (2012) juga menemukan bahwa

keadilan distributif, prosedural dan interpersonal berhubungan dengan kondisi kognitif dan afektif yang semuanya ini berhubungan dengan keoercayaan. Menurut para peneliti, keadilan akan memfasilitasi munculnya suatu rasa mengenai kondisi saling menyukai dan menandakan bahwa pejabat yang bertanggung jawab adalah orang-orang yang dapat diandalkan dan terpercaya.

- d) Cole, Bernerth, Walter & Holt (2010), menemukan bahwa keadilan interpersonal berkorelasi negatif terhadap kelelahan emosional, dimana kelelahan emosional juga memiliki korelasi negatif terhadap komitmen organisasi, yang akhirnya berdampak negatif terhadap keinginan untuk berhenti bekerja di organisasi. Dengan perkataan lain, dapat dikatakan bahwa keadilan interpersonal dapat mengurangi kelelahan emosional pekerja, menimbulkan komitmen organisasi dan mengurangi keinginan untuk keluar.
- e) Simons and Roberson (2003) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan interpersonal adalah penting dalam kelompok, dan bagi organisasi, karena akan menurunkan keinginan untuk berhenti dan meningkatkan kepuasan pelanggan, serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.
- f) Persepsi mengenai keadilan organisasi dapat meramalkan berbagai sikap dan perilaku positif karyawan (Cohen Charash & Spector, 2001).
- g) Wang, Liao, Xia & Chang (2010) juga menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki dampak terhadap kinerja dengan dimediasi oleh komitmen organisasi dan kepemimpinan LMX. Penelitian itu menunjukkan bahwa bila karyawan memersepsikan bahwa mereka diperlakukan secara adil maka mereka akan merespon dengan cara berkomitmen pada organisasi dan meningkatkan kinerja.
- h) Masterson, Lewis, Goldman & Taylor (2010) menemukan bahwa gaya kepemimpinan LMX akan memediasi hubungan antara interaksional dan kepuasan kerja serta Perilaku kewarganegaraan organisasi (Citizenship Behavior). Penelitian juga menunjukkan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Supports) akan memediasi hubungan antara keadilan prosedural dengan keadilan kepuasan kerja dan keinginan berhenti karyawan. Dengan perkataan lain, adanya persepsi keadilan prosedural akan dapat memunculkan kepuasan kerja dan tetap bekerja di organisasi melalui persepsi dukungan organisasi.
- i) Penelitian yang dilakukan oleh Lewis, Goldman & Taylor (2000) menunjukkan bahwa Persepsi dukungan organisasi juga memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap munculnya perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan komitmen organisasi.
- j) Penelitian yang dilakukan oleh Bowen, and, dan Folger, (1999), menunjukkan bahwa persepsi mengenai keadilan organisasi akan dapat memunculkan

kepuasan pelanggan, melalui kinerja dan sikap an perilaku kerja karyawan.

- k) Penelitian lain juga menunjukkan bahwa tingkat motivasi karyawan akan meningkat bila karyawan menganggap terdapat keadilan organisasi (çelik, 2011). Dengan perkataa lain, semakin tinggi mekanisme keadilan yang dipersepsikan oleh karyawan, maka hal ini akan dapat menjadi faktor prediktor dalam peningkatan motivasi kerja karyawan.

Kiat-kiat dalam mengembangkan keadilan organisasi

- 1) Kiat untuk meningkatkan keadilan distributif.

Keadilan distributif sebenarnya tidak hanya sekedar persamaan atau kesetaraan yang diterima oleh karyawan, tetapi keadilan distributif termasuk didalamnya equality (setiap orang adalah sama), equity (untuk setiap orang tergantung dari kontribusi yang diberikan, dan kebutuhan (untuk setiap orang tergantung dari urgensi masing- masing). Dalam hal ini, Leventhal, Karuza, and Fry (1980) menyarankan bahwa terdapat 6 (enam] kriteria dalam proses distribusi sehingga dapat dipersepsikan secara adil, yaitu: a) Proses yang dilakukan harus tidak bias, b) Proses harus diimplementasikan secara konsisten; c) Proses harus akurat (misalnya: informasi yang dikumpulkan harus akurat); d) Proses terdiri dari sistem yang memungkinkan tindakan koreksi/revisi; e) Proses mencerminkan perwakilan dari semua pemangku kepentingan; f) Proses harus mengikuti prinsip etika.

- 2) Kiat meningkatkan persepsi keadilan prosedural

Terdapat beberapa kriteria yang dapat menjadi dasar dalam proses kebijakan yang dapat meningkatkan persepsi mengenai keadilan organisasi yaitu a) memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat; b) kebijakan dibuat selalu berdasarkan atas sistem evaluasi yang obyektif; c) para manajer memiliki pengetahuan tentang isu mengenai kebijakan yang dibuat serta mengenai karyawannya dengan baik,; d) terdapat sistem evaluasi yang terstandarisir; e) mencari dan mengolah umpan balik dari hasil evaluasi yang diperoleh (çakir, 2006:33)

- 3) Kiat meningkatkan persepsi keadilan Interaksional/interpersonal

Terdapat persyaratan untuk dapat merealisasikan keadilan interpersonal, yaitu: a) alasan yang menjadi dasar dari pengambilan keputusan harus jelas dan dapat diterima, b) Individu yang mengimplementasikan keputusan, menghormati dan menghargai orang lain. Mereka menyadari bahwa dalam usaha untuk membangun lingkungan yang memiliki keadilan organisasi, maka kejujuran, saling menghormati, kebaikan dan alasan yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan harus ada. Keadilan interpersonal menekankan pada

aspek perilaku dari si pengambil keputusan selama proses penerimaan dan penerapan (çakir, 2006: 35)

Diskusi

Keadilan adalah suatu konsep yang dapat terbentuk dari suatu masyarakat atau komunitas yang berhubungan dengan orang lain. Hal ini seringkali juga dianggap sebagai nilai yang tertinggi. Meskipun demikian, dengan adanya perbedaan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dimasyarakat dan komunitas tertentu, maka konsep keadilan ini juga dapat berbeda dari waktu ke waktu. (Aybay, 2008: 32). Selain itu pula, DeGoey (2000) menyatakan bahwa persepsi mengenai keadilan organisasi dapat menular dari satu orang pada lainnya yang akhirnya akan dapat membentuk suatu penilaian yang berdasarkan konsensus.

Konsep keadilan ini berlaku juga di organisasi, karyawan dalam kesehariannya juga mempersepsikan apakah terdapat keadilan dalam perlakuan dari manajemen pada mereka. Berdasarkan penelitian yang dilakukan yang dilakukan oleh Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata, dan Rich (2012), menunjukkan bahwa keadilan distributif, prosedural dan interpersonal adalah sangat berhubungan dengan faktor afeksi (emosi) dan kognisi yang kesemuanya itu berdasarkan atas kepercayaan. Dapat dikatakan disini bahwa dengan adanya persepsi mengenai keadilan organisasi maka hubungan emosional positif secara timbal baik dapat tercapai, dan hal ini mencerminkan bahwa pejabat yang berwenang dalam mengimplementasikan kebijakan adalah dapat dipercaya dan diandalkan.

Penutup

Persepsi mengenai keadilan organisasi merupakan salah satu faktir yang tidak boleh diabaikan. Hal ini disebabkan karena menurut penelitian terdahulu dengan adanya persepsi keadilan organisasi yang baik, maka hal ini akan dapat meningkatkan perasaan karyawan akan adanya dukungan organisasi, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang kemudian memengaruhi munculnya komitmen organisasi, perasaan akan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), yang pada akhirnya membuat karyawan berusaha meningkatkan kinerjanya dan akan tetap bertahan serta loyal untuk bekerja di organisasi. Sementara itu, karena ini merupakan konsep yang kadangkala tidak dapat diukur, atau diamati secara terbuk, maka usaha untuk mengidentifikasi mengenai persepsi keadilan organisasi pada karyawan perlu dilakukan. Dalam hal ini, berbagai hal dapat dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai keadilan organisasi tersebut antara lain melalui survey, FGD (Focus Group Discussion), maupun wawancara serta cara-cara lainnya perlu dilakukan.

Berdasarkan pembahasan mengenai keadilan organisasi serta ketiga dimensi yang terkandung didalamnya keadilan distribusi, keadilan prosedural dan keadilan

interpersonal tampak bahwa ketiga dimensi itu penting dan memiliki dampak pada efektivitas dan optimalisasi penerapan kebijakan organisasi. Meskipun demikian, pada implementasi di lapangan terlihat bahwa keadilan prosedural memiliki peran yg lebih besar pada proses rotasi dan mutasi karyawan. Seringkali terjadi bahwa persepsi mengenai prose rotasi dan mutasi yang kurang adil dan transparan membuat karyawan menjadi kurang termotivasi, kurang memiliki kepuasan kerja dan rendahnya komitmen afektif pada organisasi yang membuatnya tidak mau berusaha untuk menampilkan kinerja terbaiknya bahkan bila sampai puncaknya terjadi demotivasi yang dalam yang akhirnya dapat membuatnya mengambil keputusan untuk meninggalkan organisasi dan mencari tempat yang lebih baik. Hal ini akan merugikan organisasi khususnya kalau karyawan tersebut termasuk dalam kategori talent (pemimpin masa depan). Untuk itu, isu mengenai keadilan organisasi dalam proses rotasi dan mutasi perlu diperhatikan.

Daftar Pustaka

- Altıntaş, F. Ç. (2006 in Çelik, M (2012) Organizational justice and motivation relationship: the case of adiyaman university, 54**Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012/1 s.353-382
- Aybay, (2008 in Çelik, M (2012) Organizational justice and motivation relationship: the case of adiyaman university, 54**Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012/1 s.353-382
- Aykut, S. (2007 in Çelik, M (2012) Organizational justice and motivation relationship: the case of adiyaman university, 54**Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012/1 s.353-382
- Bowen, D,E; Gilliland, S.W dan Folger, R (1999) HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers, *Organizational Dynamics*, Volume 27, Issues 3, Winter 199m hal 7-23.
- Brockner, J., Chen, Y.R., Mannix, E.A., Leung, K. & Skarlicki, D.P. (2000). Culture and procedural fairness: When the effects of what you do depend on how you do it. *Administrative Science Quarterly*, 45, 138 159.
- Çakir, (2006 in Çelik, M (2012) Organizational justice and motivation relationship: the case of adiyaman university, 54**Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012/1 s.353-382
- Çelik, M. (2011). "A Theoretical Approach to the Job Satisfaction". *Polish Journal of Management Studies (PJMS)* Volume 4, p:7-15.
- Çelik, M (2012) Organizational justice and motivation relationship: the case of adiyaman university 54**Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012/1 s.353-382

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 167-390.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice—performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Com on, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 199.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Cropanzano, Bowen, Gililand, (2007) The management of organizational justice, *Academy of management Perspective*, 21(4), 34-48. November 2007, DOI:g10.5465/AMP.2007.27895338.
- Demirel, Y. and Seçkin, Z. (2011, in Çelik, M (2012) Organizational justice and motivation relationship: the case of adiyaman university, 54**Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012/1 s.353-382.
- DeGoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice organizations. *Research Organizational Behavior*, 22, 51—102.
- Doğan, H. (2002, in Çelik, M (2012) Organizational justice and motivation relationship: the case of adiyaman university, 54**Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012/1 s.353-382.
- Greenberg, J. and Colquitt, J.A. (Eds.) (2013) *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press.
- Johnson, R. E., & Lord, R. G. (2010). Implicit effects of justice on self-identity. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 681.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980) "Beyond fairness: A theory of allocation preferences." In G. Mikula (ed.) *Justice and social interaction*, New York: Springer Verlag, 167-218.

- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 594
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of applied psychology*, 88(3), 432.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6) 660-677.

00000000000000000000

Human Resources as Strategic Business Partner Roles

HR Leader menciptakan keadilan organisasi tidak hanya sebatas bagaimana memberikan kompensasi tetapi keadilan organisasi adalah dalam had bagaimana seseorang diperlakukan setara, adil dan Dermartabat, demikianlah organisasi masa depan akan tetap bertumbuh bersama para Leader HR dan Bisnis sejalan dalam mempersiapkan manajemen talenta

Adityamind-Insight 2020

0

Data based-mawkedilanorganisasi/adityamind2020

PENULIS DAN TIM



Muhamad Aditya Warman

Adalah Dewan Pengawas Wakil Pemberi kerja BPJS Ketenagakerjaan periode 2016 — 2021, Ketua di Komite Kebijakan Pengelolaan Kinerja Organisasi dan SDM (KPKOS), Dewan Pakar ATC DPN APINDO, Penulis Buku, Industrial Relations Expert



Dr. Wustari L. Mangundjaya M.Org.Psy, S.E., **Psikolog, DOD, DSHRMD**

adalah Ahli Senior di Komite Kebijakan Pengelolaan Kinerja Organisasi dan SDM (KPKOS) Dewan Pengawas BPJS Ketenagakerjaan Doktor (Dr.) Psikologi fokus pada Manajemen Perubahan, lulusan dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Gelar Master of Organizational Psychology (M.Org.Psy) diperoleh dari University of Queensland, Brisbane, Australia dan gelar Psikolog (Dra-Psikolog) dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Ia juga memiliki gelar Sarjana Ekonomi, (S.E) majoring dalam Manajemen SDM dari Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Indonesia. Program *Post Graduate Diploma on Organization Development (DOD)*, dan *Post Graduate Diploma on Strategic HR Management & Development (DSHRMD)*, diperolehnya dari The Ateneo University de Manila, Filipina. Saat ini penulis adalah sebagai *Associate Profesor* pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, bidang studi Psikologi Industri & Organisasi dan Dosen Pasca Sarjana MM UI



Seta Ariawuri Wicaksana, S. Psi., M.Psi., Psikolog Ahli Senior di Komite Kebijakan Pengelolaan Kinerja Organisasi dan SDM (KPKOS) Dewan Pengawas BPJS Ketenagakerjaan, Selain itu sebagai *Independence Organizational Development Consultant in Aksi Cepat Tanggap (ACT)*, pendiri dan Direktur Utama di PT Humanika Amanah Indonesia (PT. HAI), pendiri dan Pembina Yayasan Humanika Edukasi Indonesia (HEI)

0000000000000000

