

PERSEPSI KEADILAN: PENDORONG KARYAWAN BERPERILAKU TIDAK ETIS

Putu Irma Yunita¹ Kadek Trisna Dwiyaniti²

^{1,2} Universitas Pendidikan Nasional (UNDIKNAS) Denpasar

Email: (irmayunita@undiknas.ac.id atau putuirmayunita@gmail.com)

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the influence of transformational leadership to perceptual justice. Beside that it also indicated the relationship between perceptual justice to unethical behavioral. The respondents of this study were employees in hotel industries, which are located in the Nusa Dua area. SPSS version 20.0 was used to test the proposed hypothesis. The results showed that transformational leadership can directly affect perceptual justice. However, perceptual justice had a negative effect on unethical behavior. Discussion and limitations for future research are presented.

Keywords: transformational leadership, perceptual justice, unethical behavior

1. PENDAHULUAN

Banyaknya kasus penyimpangan yang terjadi dalam organisasi telah memicu tumbuhnya perhatian terhadap perilaku tidak etis karyawan. Sebuah survei yang dilakukan di Amerika melaporkan bahwa 56% karyawan mengakui telah menemukan setidaknya satu tindakan pelanggaran di tempat kerja mereka (Mayer & Kuenzi, 2011). Dalam beberapa penelitian sebelumnya, kepemimpinan ditengarai sebagai salah satu faktor yang berpengaruh terhadap perilaku bawahan (Brown & Trevin, 2006; Simons, Friedman, Liu, & Parks, 2007).

Salah satu model kepemimpinan yang berkaitan dengan isu-isu etis organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan sebagai perilaku pemimpin yang mempertimbangkan dan menekankan standar etika (Burns, 1978). Pemimpin transformasional akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengekspresikan ide-ide serta mempertimbangkan pandangan mereka (Bacha & Walker, 2013).

Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu diaplikasikan untuk tujuan yang baik (Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013). Price (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berdampak pada perilaku bawahan yang etis maupun perilaku yang tidak etis namun pro organisasi (misalnya, manajemen laba). Sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan tergantung pada tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpin (Kovjanic et al., 2013).

Selain isu kepemimpinan, beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku karyawan juga dipengaruhi oleh persepsi karyawan

mengenai keadilan organisasi (Gilliland, 1994; Konovsky, 2000; Konovsky & Cropanzano, 1991). Dalam penelitian terbaru, Bacha dan Walker (2013) menemukan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan persepsi karyawan tentang keadilan distributif, prosedural dan interaksional. Hasil penelitian ini memunculkan dugaan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku karyawan, dimediasi oleh persepsi karyawan mengenai keadilan organisasi. Sehingga penelitian ini akan menggabungkan penelitian yang dilakukan oleh Bacha dan Walker (2013) dengan penelitian Klebe dan Weaver (2015).

Penelitian ini akan menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku karyawan dimediasi oleh keadilan organisasi. Perilaku karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perilaku tidak etis yang merugikan (pencurian). Selain itu, penelitian ini juga akan memperluas pengujian yang dilakukan oleh (Klebe et al., 2015) yang hanya menguji pengaruh keadilan organisasi secara umum terhadap perilaku karyawan, dengan menguji secara terpisah ketiga tipe keadilan organisasi (keadilan distributif, prosedural dan interaksional) terhadap perilaku etis karyawan. Penelitian ini menguji ketiga tipe keadilan organisasi secara terpisah karena beberapa penelitian menunjukkan bahwa masing-masing tipe keadilan memiliki korelasi yang berbeda (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, & Porter, 2001), hal ini disebabkan karena masing-masing tipe keadilan tersebut dihasilkan dari faktor-faktor yang berbeda (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Oleh karena itu, masing-masing tipe keadilan organisasi mungkin memiliki dampak yang berbeda terhadap perilaku tidak etis karyawan.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan oleh Burn (1978) dan Bass (1985) menjelaskan empat dimensi perilaku pemimpin yaitu *individualized consideration, intellectual stimulation, idealized influence, and inspirational motivation*. Pemimpin transformasional memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, misalnya dengan mengekspresikan ide-idenya dan akan mempertimbangkan pandangan bawahan (Bacha dan Walker, 2013). Partisipasi secara signifikan berpengaruh terhadap persepsi keadilan procedural. Smith, Langevin, dan Mendoza (2013) menyatakan bahwa partisipasi memungkinkan adanya komunikasi antara atasan dan bawahan, sehingga bawahan dapat bertukar informasi dengan atasan. Informasi ini dapat meningkatkan akurasi pengambilan keputusan. Disamping itu, partisipasi memungkinkan bawahan untuk mengekspresikan keluhan mereka. Kesempatan untuk memberikan pendapat, menegaskan bahwa bawahan merupakan anggota organisasi yang dihargai. Akibatnya, ketika bawahan merasa bahwa mereka dapat mempengaruhi keputusan yang akan diterapkan pada mereka, maka persepsi karyawan mengenai keadilan prosedural akan meningkat.

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan mengenai keadilan prosedural.

Partisipasi juga meningkatkan keadilan distributif yang dirasakan oleh bawahan. Tyler (1989) dalam Langevin dan Mendoza (2013) menyatakan bahwa individu ingin terlibat dalam proses karena adanya kepedulian terhadap hasil yang mereka peroleh. Setiap orang dimotivasi oleh kepentingan diri sendiri dan mereka menganggap bahwa kesempatan untuk menyuarakan pendapat akan membantu mereka mencapai kepentingan mereka karena mereka percaya bahwa pendapat mereka akan dipertimbangkan.

Kepemimpinan transformasional, memberikan peluang kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Bawahan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka terkait prosedur-prosedur yang digunakan dalam pengalokasian hasil. Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk menentukan prosedur yang digunakan dalam penentuan hasil, maka persepsi mereka tentang keadilan distributif akan meningkat.

H₂ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan mengenai keadilan distributif.

Pemimpin transformasional menekankan visi, nilai-nilai, stimulasi intelektual, dan kesejahteraan karyawan. Pemimpin transformasional menganggap setiap karyawan sebagai pribadi yang unik dengan kebutuhan dan kepentingan yang berbeda. Disamping itu, seorang pemimpin transformasional juga akan mengkomunikasikan visi organisasi serta memberikan motivasi kepada bawahan (Bacha dan Walker, 2013). Keadilan interksional terdiri dari dua bentuk yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan interpersonal mengacu pada sejauh mana seseorang diperlakukan dengan sopan dan hormat. Keadilan informasional mengacu pada akurasi dan kualitas penjelasan yang seseorang terima.

Seorang pemimpin transformasional, memperlakukan bawahan dengan hormat dan bermartabat, misalnya mendengarkan kekhawatiran bawahan dan menunjukkan empati terhadap penderitaan bawahan (keadilan interpersonal). Pemimpin transformasional memberikan penjelasan yang memadai kepada bawahan, mengenai keputusan yang diambil (keadilan informasional). Perilaku pemimpin yang demikian meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan interaksional.

H₃ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan mengenai keadilan interaksional.

Keadilan merupakan harapan sosial yang mendasar yang dapat memotivasi perilaku seseorang (Trevino dan Weaver, 2001). (Lind, 1997) menyatakan bahwa keadilan akan membimbing karyawan berpikir tentang hubungan mereka dengan organisasi mereka. Menurut teori keadilan, jika karyawan merasa bahwa organisasi bersikap tidak adil, maka mereka akan menghapuskan setiap ketidakadilan yang dirasakan. Adams (1965) mengemukakan bahwa setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* yang mereka berikan kepada organisasi dan *out comes* yang diterimanya dan selanjutnya membandingkan rasio ini dengan rasio yang sama pada orang lain. Apabila tercapai perimbangan antara *input* dan *out comes* serta rasio yang sama pada orang lain maka, *out comes* bisa dikatakan adil.

Ketika individu merasa bahwa *outcome* yang mereka terima tidak adil, mereka termotivasi untuk memperoleh keseimbangan. Keseimbangan ini dapat diperoleh dengan cara mengurangi *input*, meningkatkan *outcomes*, atau berusaha meningkatkan *input* yang diberikan oleh orang lain (McLean, 1997). Menurut teori ekuitas, karyawan

yang melihat ketidakadilan di tempat kerja akan lebih mungkin untuk mencari peluang untuk meningkatkan kesejahteraan mereka sendiri atau mereka mungkin membalas dengan tindakan yang bertujuan untuk menyeimbangkan ketidakadilan yang mereka rasakan. Sebagai contoh, karyawan akan merusak (Demore & Baron, 1988) atau mencuri dari organisasi (Greenberg, 1990) dalam rangka untuk memperbaiki ketidakadilan yang dirasakan. Hasil survei yang dilakukan oleh Hollinger dan Clark (1983) menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk melakukan tindakan yang merugikan organisasi, ketika mereka merasa dieksploitasi. Greenberg (1990) melakukan eksperimen, di mana karyawan mengalami pemotongan gaji. Dalam keadaan seperti ini, pencurian karyawan jauh lebih tinggi dari normal. Hal ini disebabkan karena karyawan memandang bahwa pemotongan upah merupakan perilaku yang tidak adil sehingga mereka berupaya untuk memperbaiki ketidakadilan tersebut. Sebaliknya, ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah bersikap adil, maka tidak akan ada upaya untuk memperbaiki ketidakadilan sehingga perilaku tidak etis akan berkurang.

H₄ : Persepsi karyawan mengenai keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap perilaku tidak etis karyawan.

Tipe keadilan organisasi yang juga berpengaruh terhadap perilaku penyimpangan dalam organisasi adalah keadilan prosedural. Keadilan prosedural mengarah pada penilaian seseorang mengenai keadilan proses yang digunakan untuk menentukan alokasi hasil di tempat kerja. Cohen-charash dan Spector (2001) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan prosedural dan perilaku penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan. Folger, Cropanzano, dan Goldman (2005) menyatakan bahwa perilaku tidak etis yang dilakukan seseorang dalam menanggapi ketidakadilan merupakan "*deontic response*" yaitu hasil moral yang terjadi secara otomatis. Misalnya, kemarahan ketika dihadapkan pada ketidakadilan, timbulnya keinginan untuk memperbaiki ketidakadilan yang diterima dan bahkan menghukum ketidakadilan meskipun itu mengorbankan kepentingan pribadi.

Keinginan untuk membalas ketidakadilan yang dialami, mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang merugikan organisasi (misalnya, pencurian). Sebaliknya, ketika prosedur yang digunakan telah dirasa adil, maka tidak akan menimbulkan kemarahan sehingga perilaku pembalasan tidak diperlukan.

H₅ : Persepsi karyawan mengenai keadilan

prosedural berpengaruh negatif terhadap perilaku tidak etis karyawan.

Perilaku tidak sopan dan penganiayaan yang dilakukan oleh supervisor (ketidakadilan interaksional) akan berpengaruh negatif terhadap kesejahteraan karyawan dan oleh sebab itu dapat menimbulkan perasaan negatif seperti stress, frustrasi dan marah (Chen & Spector, 1992; Cropanzano et al., 2015). Fitness (2000) menemukan bahwa penyebab utama timbulnya kemarahan di tempat kerja adalah adanya perlakuan tidak adil yang dirasakan oleh bawahan, misalnya dituduh memiliki kinerja yang buruk. Setiap individu mengharapkan perlakuan yang adil dan ketidakadilan menyebabkan individu termotivasi untuk mengurangi ketidakadilan yang dirasakan. Ketidakadilan interaksional dapat menimbulkan kemarahan, yang pada akhirnya menyebabkan bawahan melakukan perilaku pembalasan dalam bentuk perilaku yang tidak etis (Cropanzano, Li, & Iii, 2011). Sebaliknya, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, maka kepedulian dan loyalitas terhadap organisasi akan meningkat (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001), sehingga mengurangi perilaku yang merugikan perusahaan.

H₆ : Persepsi karyawan mengenai keadilan interaksional berpengaruh negatif terhadap perilaku tidak etis karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan hotel di kawasan Nusa-Dua, Bali. Pemilihan responden di kawasan tersebut karena, Nusa Dua merupakan daerah yang memiliki jumlah hotel paling banyak diantara kawasan lain di Bali, bahkan ada satu kawasan di Nusa Dua, yang khusus ditetapkan sebagai kawasan perhotelan elit yang diberi nama Kawasan ITDC. Disamping itu perhotelan sangat erat kaitannya dengan produk-produk premium, seperti di departemen *food and beverage*, *house keeping*, dan hampir semua departemen di *back of house*. Untuk itu diduga tindakan tidak etis seperti pengambilan barang-barang sangat sering terjadi.

Data diperoleh dengan metode survey melalui instrument kuisisioner. Pendistribusian kuisisioner dilakukan sendiri oleh peneliti ke 8 hotel yang ada di kawasan ITDC-Nusa Dua, dengan 100 orang karyawan sebagai sampelnya. Dari 100 kuisisioner yang disebar, sebanyak 97 kuisisioner yang kembali dan yang hanya dapat diolah sebanyak 81 kuisisioner, karena ada kuisisioner yang tidak lengkap, sehingga tidak dapat digunakan. Pengolahan data dilakukan dengan SPSS versi 20.0.

Seluruh variable dalam penelitian ini diukur dengan skala likert (1 = sangat tidak setuju, 5= sangat setuju). Seluruh indikator dalam penelitian ini adalah valid, terbukti dari nilai rhitung masing-masing indikator diatas 0.30, serta kuisisioner penelitian ini reliable, dilihat dari nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.6 hal tersebut menunjukkan kuisisioner penelitian layak digunakan.

4. HASILDANPEMBAHASAN

4.1 Statistik Daskriptif Karakteristik Responden

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dapat dijelaskan secara statistic berdasarkan tiga karakteristik yang dinilai yaitu umur, jenis kelamin, dan masa kerja. Berdasarkan umur responden dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia diantara 18-28 tahun (47.22%), dan responden yang paling

minor berada pada usia 48 tahun ke atas. Selanjutnya, berdasarkan jenis kelaminnya, responden didominasi oleh kaum perempuan yaitu sebanyak 63% dari 81 orang responden. Terakhir adalah masa kerja karyawan, dimana rata-rata bekerja karyawan didominasi oleh karyawan yang bekerja selama 1-5 tahun dengan persentase 44%, dan yang paling kecil adalah karyawan yang memiliki masa kerja 20 tahun keatas. Dengan persentase 3%.

4.2 Hasil Analisis Data

Hasil pengolahan data dengan menggunakan IBM SPSS Versi 20.0 dilakukan dengan dua tahapan. Pertama diuji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya, yang mana variabel terikat pertama adalah persepsi keadilan yang terdiri dari keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Pada Table 1 berikut, adalah hasilnya.

Tabel 1
Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Perilaku Tidak Etis Karyawan

Variabel	Koefisien Regresi		T	Sig
	B	Std. Error		
Kepemimpinan Transformasional	-0.075	0.95	-0.798	0.087
Keadilan Distributif	-0.672	0.232	-2.706	0.008
Keadilan Prosedural	-0.489	0.223	-2.194	0.031
Keadilan Interaksional	0.170	0.143	1.182	0.241
(Constant)	: 14.301			
Fstatistik	: 2.376			
Sig F	: 0.010			
R ²	: 0.309			

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan rangkuman hasil analisis regresi linear berganda diatas dapat dirumuskan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 14.301 - 0.075X_1 - 0.672X_2 - 0.489X_3 + 0.170X_4$$

Persamaan regresi diatas menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dan terikatnya. Adapun hubungan tersebut diuraikan dalam penjelasan sebagai berikut:

X₁ : -0.0075, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku tidak etis karyawan. Hal tersebut berarti semakin baik kepemimpinan seseorang semakin rendah perilaku menyimpang (tidak etis) karyawan di dalam perusahaannya.

X₂ : -0.672, menunjukkan bahwa

terhadap perilaku tidak etis karyawan. Hal tersebut berarti semakin baik persepsi karyawan terhadap keadilan distributif yang diterimanya, semakin rendah perilaku menyimpang (tidak etis) yang dilakukan karyawan.

X₃ : -0.498, menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku tidak etis karyawan. Semakin baik keadilan prosedural yang dirasakan karyawan dari perusahaannya, semakin rendah perilaku menyimpang (tidak etis) karyawan terhadap perusahaan.

X₄ : 0.170, menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap perilaku tidak etis karyawan.

Tabel 2
Analisis Regresi Linear Sederhana Keadilan Distributif

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig
	B	Std. Error		
Kepemimpinan Transformasional	0.002	0.055	0.035	0.043
(Constant)	: 14.142			

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan distributif. Artinya semakin baik

kepemimpinan yang dilakukan semakin baik persepsi karyawan mengenai keadilan distributif yang dirasakan.

Tabel 3
Analisis Regresi Linear Sederhana Keadilan Prosedural

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig
	B	Std. Error		
Kepemimpinan Transformasional	0.035	0.072	0.480	0.012
(Constant)	: 26.188			

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 3, dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan prosedural. Artinya semakin baik

kepemimpinan yang dilakukan semakin baik persepsi karyawan mengenai keadilan prosedural yang dirasakan.

Tabel 4
Analisis Regresi Linear Sederhana Keadilan Interaksional

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig
	B	Std. Error		
Kepemimpinan Transformasional	0.003	0.194	0.031	0.097
(Constant)	: 35.010			

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4, dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi akan keadilan interaksional. Artinya semakin baik pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional semakin positif keadilan interaksional yang dirasakan karyawan.

keadilan dan keterbukaan. Karyawan diajak berpartisipasi aktif dalam mengelola perusahaan. Mereka diberi kebebasan untuk berpendapat dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi perusahaan. Disamping itu pemimpin akan sangat terbuka dan selalu memotivasi karyawan untuk berkembang.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Kepemimpinan Transformasional dan Persepsi Keadilan

Konsep yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) mengenai cara kepemimpinan yang dikenal dengan kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan dengan meningkatkan moralitas dan motivasi bawahan ke tatanan yang lebih tinggi, sangat efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Carter, Jones-Farmer, Armenakis, Field, & Svyantek, 2007). Kepemimpinan ini memegang teguh prinsip

Kepemimpinan dengan gaya transformasional ini sangat berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan yang diberikan oleh pemimpinnya, yang dalam hal ini adalah manajer. Oleh karena karyawan memiliki ekspektasi yang tinggi kepada pemimpinnya, mereka akan menuntut perlakuan yang adil, baik dalam hal kompensasi, hubungan personal, dan tatanan kerja. Dalam konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ketiga tipe keadilan tersebut dikenal dengan istilah Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional.

Dalam industri perhotelan, yang menuntut tinggi akan keterlibatan karyawan dalam proses kerja (waktu, tenaga, dan pikiran), memunculkan tuntutan yang tinggi pula akan kompensasi yang akan mereka terima. Dengan kata lain keadilan distributif sangat dibutuhkan oleh karyawan, yang telah mendayakan sumber daya yang mereka miliki kepada perusahaan. Untuk itu pemimpin dengan gaya transformasional dinilai sangat tepat dengan kondisi sumber daya manusia yang demikian.

Hipotesis pertama dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan tentang keadilan distributif, terbukti kebenarannya. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *unstandardize coe□sien B* yaitu 0.002 dengan tingkat signifi□kansi

0.043 ($\text{sig} < \alpha$ yaitu $0.043 < 0.05$), membuktikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin kepada bawahannya, semakin terasa keadilan distributif tersebut. Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan perhotelan di kawasan Nusa Dua yang sebagian besar memiliki usia 19-24 tahun, dimana generasi tersebut merupakan generasi milenial yang sangat kritis dan menuntut keadilan yang tinggi akan input yang mereka berikan kepada perusahaan, sangat sesuai ketika pemimpinnya menerapkan sistem kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dikarenakan, karyawan diberikan kesempatan untuk berpendapat, bereksprsi terkait dengan prosedur-prosedur yang digunakan dalam pekerjaan, namun mereka tetap dihargai dengan cara memberikan kompensasi yang sesuai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Breevaart *et al.* (2013) dan De-Cremer, Van-Dijke, dan Bos (2007) yang menunjukkan bagaimana sifat pemimpin yang transparan, menerima kritik dan saran, serta memotivasi bawahannya, berdampak pada tingginya persepsi karyawan akan keadilan distributif dari perusahaannya.

Keadilan akan tatanan kerja, prosedur-prosedur, serta mekanisme kerja juga menjadi bagian dari persepsi karyawan mengenai keadilan yang diberikan perusahaan terhadap dirinya. Setiap perusahaan memiliki *standard operation procedures* (SOP) yang merupakan dasar karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki persepsi tinggi akan keadilan, tentu akan merasa tidak adil ketika pemimpin tidak memberikan *punishment* kepada karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan

Salah satu dimensi dalam kepemimpinan transformational yaitu *idealize in□uence*, dimana pemimpin akan memberikan perlakuan yang adil kepada seluruh karyawan, baik pada kariawan senior maupun junior ketika mereka melakukan pelanggaran, termasuk ketidaksesuaian cara kerja dengan SOP yang telah ditetapkan perusahaan, merupakan merupakan salah satu indikator keadilan prosedural yang dipersepsikan oleh karyawan. Untuk itu hipotesis dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan mengenai keadilan prosedural, terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian menunjukkan tingkat signifi□kansi dibawah 5% ($0.012 < 0.05$) menunjukkan bahwa hipotesis tersebut signifi□kan. Hal tersebut berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional seorang manajer, berdampak signifi□kan terhadap persepsi keadilan prosedural karyawan. Sebagian besar responden dalam penelitian ini, memiliki masa kerja 1-5 tahun artinya mereka tergolong karyawan baru, yang masih mencari-cari cara kerja yang sesuai, serta cenderung membanding-bandingkan prosedur kerja mereka dengan para seniornya yang telah bekerja pada perusahaan lebih dari lima tahun. Karyawan dengan masa kerja ini cenderung mengamati perlakuan atasan kepada mereka, serta membandingkan perlakuan tersebut dengan perlakuan atasan terhadap para seniornya. Untuk dapat menciptakan persepsi keadilan prosedural, kepemimpinan dengan gaya transformasional sangat sesuai dengan tipe karyawan tersebut. Tipe pemimpin ini dinilai sangat adil dengan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan keluhan ketika ditemukan perlakuan yang tidak adil (Smith, Langevin, & Mendoza, 2013; Deschamps, Rinfret, Legace, & Prive, 2016). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Divya dan Suganthi (2018) yang melakukan penelitian di perusahaan teknologi informasi di India, menemukan bahwa dengan menerapkan kepemimpinan berbasis pelayanan, persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan akan semakin tinggi, konsep ini tidak membedakan karyawan menurut ras, suku, dan golongan. Pemimpin memperlakukan karyawannya setara, ketika karyawan berprestasi akan diberikan *reward*, sedangkan jika melakukan pelanggaran akan diberikan sanksi.

Keadilan Interaksional merupakan keadilan yang paling bersifat psikologis. Persepsi akan

bersifat personal, dimana pemimpin memiliki kepekaan secara sosial akan kondisi kehidupan pribadi karyawannya. Dalam penelitian ini, responden didominasi oleh kaum perempuan yang memiliki sensitivitas yang sangat tinggi. Berdasarkan teori peran gender, perempuan yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan memiliki tanggungjawab yang sangat berat. Mereka harus membagi perannya ke dalam dua ranah yang berbeda yaitu keluarga dan pekerjaan. Di sisi lain industri perhotelan dikenal memiliki tuntutan pekerjaan yang sangat tinggi, waktu kerja yang panjang, serta sangat meminimalisir absensi kerja, untuk itu banyak karyawan yang merasa tidak diperlakukan baik oleh perusahaan ketika mereka harus memenuhi perannya di rumah tangga namun tidak bisa dipenuhi karena terkendala aturan perusahaan.

Pemimpin dengan gaya transformasional, dengan dimensi *individual consideration* yaitu pemimpin yang mau berhubungan baik dengan orang lain sebagai individu yang mempertimbangkan kebutuhan kemauan dan aspirasi bawahannya, sangat cocok dengan kondisi karyawan dalam penelitian ini. Oleh karena itu hipotesis dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan tentang keadilan interaksional, terbukti kebenarannya. Hal ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Asgari, Silong, Ahmad, and Samah (2008) yang melakukan penelitian di lima kantor kementerian di Putra Jaya City-Malaysia. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa tipe kepemimpinan erat kaitannya dengan persepsi keadilan dari karyawannya, terutama keadilan interaksional. Variabel keadilan interaksional ini juga merupakan mediasi kuat dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.3.2 Persepsi Keadilan dan Perilaku Tidak Etis

Trevino dan Weaver (2001) menyatakan bahwa keadilan merupakan harapan yang dapat memotivasi seseorang untuk berperilaku positif, kepada organisasinya. Teori keadilan mendeskripsikan ketika karyawan merasakan satu saja keadilan dari organisasinya maka ingatan akan ketidakadilan yang pernah dirasakan akan terhapuskan. Namun demikian sebagai manusia biasa tetap saja mereka akan membandingkan *input* yang mereka berikan, dengan *output* yang mereka terima. Ketika input lebih besar dari output maka mereka akan merasa diperlakukan tidak adil, sebaliknya ketika input lebih kecil, atau sama

dengan output maka mereka akan merasa diperlakukan adil oleh organisasi.

Perlakuan organisasi kepada karyawan dapat menimbulkan reaksi baik positif ataupun negatif. Ketika mereka merasa diperlakukan adil, maka mereka akan mencurahkan daya upayanya untuk organisasi, namun demikian pula sebaliknya, semakin buruk persepsi mereka akan keadilan yang diberikan semakin tidak etis perlakuannya terhadap organisasi (Aquino & Reed, 2002).

Persepsi keadilan organisasi dijabarkan dalam tiga bentuk yaitu persepsi akan keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan distributif akan dapat dirasakan oleh karyawan, ketika mereka diuntungkan dari sisi *financial*. Sedikit saja ada pemotongan keuangan baik itu gaji ataupun bonus akan sangat berdampak pada persepsi keadilan distributifnya.

Dalam konteks penelitian ini, sering kali terjadi persepsi ketidakadilan distributif dari para karyawan, karena di Indonesia iuran kesehatannya, termasuk di Industri perhotelan, dibayarkan dengan cara pemotongan gaji. Walaupun nilainya tergolong kecil, tetap saja berdampak pada persepsi mereka akan keadilan, karena masalah keuangan adalah masalah yang sangat sensitif. Dampak dari persepsi ketidakadilan tersebut adalah perilaku tidak etis, seperti sering terjadi pencurian kekayaan perusahaan, seperti mengambil tanpa membayar *food* ataupun *beverage* milik hotel, menggunakan printer dan kertas prin untuk keperluan pribadi, menggunakan telpon kantor berjam-jam untuk keperluan pribadi, menggunakan mobil kantor untuk keperluan pribadi, serta pencurian-pencurian kecil lainnya yang seringkali terjadi, tanpa disadari oleh perusahaan. Bahkan perilaku tidak etis yang terjadi tanpa dapat ditelusuri adalah mencemarkan nama baik perusahaan dengan bergosip kepada orang lain di luar perusahaan tentang kejelekan perusahaan, juga merupakan salah satu bentuk perilaku tidak etis yang dilakukan karyawan akibat persepsinya terhadap keadilan yang mereka terima.

Untuk itu dalam penelitian ini hipotesis yang berbunyi persepsi karyawan mengenai keadilan distributif berpengaruh terhadap perilaku tidak etis karyawan, terbukti kebenarannya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Jacobs, Belschak, dan Den Hartog (2013) kepada 332 orang petugas polisi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa semakin banyak kompensasi yang diberikan negara kepada mereka, semakin etis perilakunya, namun ketika terjadi banyak pemotongan, seperti pemotongan asuransi dan sebagainya semakin mereka mengacuhkan keamanan daerah mereka.

Hipotesis berikutnya yang dibangun dalam penelitian ini adalah keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap perilaku tidak etis karyawan. Hasil penelitian mendukung hipotesis tersebut. Semakin baik persepsi karyawan mengenai keadilan prosedural yang diterimanya semakin perilaku tidak etisnya akan semakin berkurang. Karyawan dengan sepenuh hati akan menjaga nama baik perusahaan.

Kebebasan dalam melakukan pekerjaan memang sebaiknya tidak diinterferensi oleh siapapun, namun tetap dalam konteks kewajaran. Ketika karyawan diberikan pemberdayaan dan kebebasan dalam melakukan pekerjaannya mereka akan merasakan dukungungan dari perusahaan dan perlakuan tersebut dinilai adil dalam hal prosedural kerja. Dengan positifnya persepsi karyawan tentang prosedural kerja tersebut akan menurunkan sifat-sifat tidak etis karyawan terhadap perusahaan misalnya dengan selalu berkata positif tentang perusahaan. Teori pertukaran sosial dapat menjelaskan kondisi ini, semakin baik input yang berupa kebebasan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya semakin baik dukungan karyawan kepada perusahaan, hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Victor, Trevino, dan Shapiro (1993), kepada karyawan di restoran, yang mana semakin baik persepsi karyawan mengenai keadilan distributif yang diterimanya akan mengurangi perilaku tidak etis karyawan, seperti pencurian makanan, alat masak (pisau), bumbu masak (lada, garam, jahe dan lainnya).

Hipotesis terakhir dalam penelitian ini tidak didukung karena menghasilkan nilai *unstandardize koefisien B* yang bernilai positif namun signifikan pada $\alpha = 10\%$. Kondisi ini dapat dijelaskan, bahwa tidak semua orang merasa wajib untuk membalas perlakuan baik yang diterima dengan cara membalas perlakuan tersebut dengan kelakuan positif, yang dalam hal ini disebut etis. Taraf keetisan perilaku seseorang satu dengan lainnya berbeda. Mungkin saja perilaku yang tidak etis tersebut dinilai wajar oleh responden dalam penelitian ini, misalnya mereka mengambil makanan dan minuman di restoran tempat kerjanya tanpa membayar, memang karena perusahaan wajib memberi makan dan minum kepada karyawan. Contoh lainnya bergosip mengenai kejelekan perusahaan kepada teman atau keluarga bukanlah masalah besar, dan bukan merupakan perilaku tidak etis, karena orang yang diajak bergosip tidak ada kaitannya dengan perusahaan. Mereka bergosip negatif hanya bertujuan untuk melepas stress dan penat akibat pekerjaan, dan tidak bermaksud menjatuhkan perusahaan. Untuk itu dalam

penelitian selanjutnya perlu dikaji kembali taraf keetisan yang dimaksud.

Berdasarkan hasil uji deskriptif penelitian ini, rata-rata umur responden adalah 19-27 tahun, dengan usia yang tergolong sangat muda di dalam dunia kerja, kedewasaan dalam mempersepsikan keadilan dinilai masih sangat minim. Tingkat keegoisan masih sangat tinggi, mereka masih memikirkan keuntungan pribadi diatas kepentingan bersama, untuk itu dalam penelitian selanjutnya perlu dikontrol usia responden. Selanjutnya sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah perempuan. Berdasarkan teori peran Gender, perempuan dinilai lebih tidak rasional dibanding pria, untuk itu perilaku tidak etis, misalnya bergosip, mengambil alat tulis kantor (ATK) untuk kepentingan pribadi bukanlah dianggap sebagai perilaku tidak etis, melainkan hal yang wajar saja dilakukan

5. SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil riset diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan karyawan, baik distributive, procedural, dan interaksional. Artinya tipe pemimpin yang terbuka, akuntabel, dan memberdayakan karyawannya dapat menimbulkan persepsi yang baik mengenai keadilan yang mereka terima. Selanjutnya persepsi mengenai keadilan berpengaruh negative terhadap perilaku tidak etis karyawan. Artinya semakin baik persepsi mereka akan keadilan yang mereka terima, semakin menurun perilaku tidak etis yang mereka dapat lakukan. Hasil ini berlaku pada sample karyawan hotel, dimana para karyawan hotel rentan melakukan tindakan tidak etis karena persepsi akan keadilan yang mereka terima akibat gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasannya, yang dalam hal ini adalah manajer.

Dalam penelitian ini masih banyak kekurangan yang perlu dibuktikan kebenarannya melalui penelitian selanjutnya. Meninjau kembali mengenai perbandingan realita keadilan yang diberikan dengan balas jasa yang dilakukan oleh karyawan. Hal ini disamping menambah kajian dari sisi keilmuan juga membantu praktisi dalam perencanaan strategi dalam hal pemeliharaan karyawan, terutama bagi karyawan yang berpotensi. Selanjutnya, peninjauan mengenai variable demografi, perlu dilakukan mengingat karakteristik perilaku satu orang dengan orang lain akan berbeda, sehingga cara berfikir dan berperilakunya pun berbeda. Selanjutnya untuk menjadikannya lebih general, sebaiknya dilakukan penelitian di sector lainnya seperti, kantor akuntan pajak, perbangkan, kepolisian, dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*, In L. Berkowitz (Ed). . New York: Academic Press.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). THE relationship between transformational leadership behavior, Organizational Justice, Leader-Membe Exchange, Perceive Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Scienti□c Research*, 23(2), 227-242r
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal or Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440.
- Bacha, E., & Walker, S. (2013). The Relationship Between Transformational Leadership and Followers ' Perceptions of Fairness, 667–680. [https://doi.org/ 10.1007/s10551-012-1507-z](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1507-z)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: SAGE.
- Bass, G. J. (2002). *Stay the Hand of Vengeance: The Politics of War Crimes Tribunals*. United Kingdom: Princeton University Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). *Interactional justice: Communication criteria for fairness*. In B. H. Sheppard (Ed) (Vols. 1:43-44). Greenwich: CT: JAI Press.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2013). Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Brown, M. E., & Trevin, L. K. (2006). Socialized Charismatic Leadership , Values Congruence, and Deviance in Work Groups, 91(4), 954–962. [https://doi.org/ 10.1037/0021-9010.91.4.954](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.954)
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use : An exploratory study, 177–184.
- Cohen-charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations :, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., & Porter, C. O. L. H. (2001). Justice at the Years of Organizational Justice Research, 86(3), 425–445. [https://doi.org/ 10.1037//0021-9010.86.3.425](https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425)
- Cooper, D. R., & Schindler, P. (2011). *Business research methods. Eleventh edition*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Method*. Singapura: Mc Graw Hill.
- Carter, M. Z., Jones-Farmer, A., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Svyantek, D. J. (2007). Transformational leadership and followers' performance: joint mediating effects of leader-member exchange and interactional justice. *Academy of Management Proceedings*. 29-1. Briarcliff Manor-NY: Academy of Management.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (n.d.). The Management of Organizational Justice, 34–49.
- Cropanzano, R., Li, A., & Iii, L. B. (2011). Peer Justice and Teamwork Process. <https://doi.org/10.1177/1059601111414561>
- Cropanzano, R., Weiss, H. M., Elias, S. M., Cropanzano, R., Weiss, H. M., & Elias, S. M. (2015). *The Impact Of Display Rules And Emotional Labor On Psychological Well-Being At Work*. [https://doi.org/ 10.1016/S1479-3555\(03\)03002-6](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03002-6)
- Demore, S. W., & Baron, M. (1988). Equity-Control Model as a Predictor, 80–91.
- De-Cremer, D., Van-Dijke, M., & Bos, A. E. (2007). When Leaders are Seen as Transformational: The Effect of Organizational Justice. *Journal od Applied Social Psychology*, 37(8), 1797-1816.
- Deschamps, C., Rinfret, N., Legace, M. C., & Prive, C. (2016). Transformational Leadership and Change: How Leaders In□uence Their Followers' Motivation Through Organizational Justice. *Journam of Heathcare Management*, 16(3), 194-213.
- Divya, S., & Suganthi, L. (2018). In□uence of Transformational - Servant Leadership Style and Justice Perception on Employee Burnout: a Moderated Mediation Model. *International Journal Business Inovation and Research*, 15(1), 119-135.
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational Leadership and Follower ' s Unethical Behavior for the Bene□t of the Company : A Two-Study Investigation, 81–93. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1644-z>

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support, *86*(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.42>
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace : an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors , co-workers and subordinates, *162*, 147–162.
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2005). What is the relationship between justice and morality?, (April 2014).
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System, *79*(5), 691–701.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). *Theft by Employees*. Lexington: MA: Heath.
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2013). (Un) Ethical Behavior and performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, *121*(1), 63-76.
- Jogiyanto, H. M. (2008). *Metodologi penelitian sistem informasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Klebe, L., Weaver, G. R., Business, S., Quarterly, E., & Oct, N. (2015). Organizational Justice and Ethics Program " Follow-Through ": Influences on Employees ' Harmful and Helpful Behavior, *11*(4), 651–671.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, *26*(3), 489–511.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, *76*(5), 698–707.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance : An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement, 1–13. <https://doi.org/10.1111/joop.12022>
- Lind, E. A. (1997). How Do I Judge My Outcome When I Do Not Know the Outcome of Others ? The Psychology of the Fair Process Effect, *72*(5), 1034–1046.
- Mayer, D. M., & Kuenzi, M. (2011). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct :, (2010), 1988–1989. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- McLean, P. (1997). *The fourth arm of justice: The art and science of revenge*. In R. J. Lewicki, R. J. Bies, & B. H. Sheppard (Eds.). Greenwich: CT: JAI Press Inc.
- Nunally, J., & Bernstein, L. (1994). *Psychometric Theory*. New York: MacGrow-Hill Higher.
- Organ, D. W. (1990). *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). Greenwich: CT: JAI Press.
- Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership, *14*, 67–81.
- Simons, T. L., Friedman, R., Liu, L. A., & Parks, J. M. (2007). Racial Differences in Sensitivity to Behavioral Integrity : Attitudinal Consequences, In-Group Effects, and “Trickle Down” Among Black and Non-Black Employees Racial Differences in Sensitivity to Behavioral Integrity : Attitudinal.
- Smith, A., Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers ' unethical behaviours ? *European Management Journal*, *31*(3), 209–222. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.001>
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, *8* (3), 447–476.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company : The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-Unethical Behavior in the Name of the Company : The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior, (July). <https://doi.org/10.1037/a0019214>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-Role behaviors: Influences on construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). In *Research in organizational behavior* (pp. pp. 215 - 285). Greenwich: CT: JAI Press.
- Victor, B., Trevino, L. k., & Shapiro, D. L. (1993). Peer reporting of unethical behavior: the influence of justice evaluation and social context factor. *Journal of Business Ethics*, 253-263.
- Wang, H. U. I., Law, K. S., & Hackett, R. D. (2005). Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers 'Performance And Organizational

