

## **KEBIJAKAN DOWNSIZING DALAM PERSPEKTIF KEADILAN ORGANISASIONAL: SUATU TELAHAH LITERATUR**

**Tri Sugiarti**

Mahasiswi Program Magister Sains Manajemen  
Universitas Gadjah Mada

**Mugi Harsono**

Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret

### **ABSTRACT**

*This article discusses the relationship between downsizing strategy with worker perception of organizational justice. Downsizing is a set of actions directed by management to improve efficiency, productivity, and position of company's competitive advantage. The kinds of downsizing implementation such as reduction of sum up workers, work redesign, and clipping of management hierarchy. The result of this study literature indicates that organizational justice represent prerequisite which must be fulfilled for implementing of downsizing policy. In more detail, the relationship of the dimensionalities of organizational justice and the process of downsizing also discussed.*

**Keywords:** *downsizing; organizational justice; dimensionality of organizational justice.*

### **DOWNSIZING: RAMPING UNTUK SEHAT (?)**

Maraknya persaingan global menyambut AFTA 2003 kini semakin dirasakan dampaknya oleh banyak perusahaan. Disamping itu, krisis yang melanda perekonomian di Indonesia yang menyebabkan turunnya permintaan juga merupakan faktor yang memperketat persaingan antar perusahaan. Perubahan lingkup persaingan dan turunnya permintaan menuntut perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk mampu bersaing baik secara nasional maupun internasional. Perusahaan dituntut untuk memiliki daya saing dan syarat untuk memiliki daya saing tersebut adalah perusahaan harus efisien dan dapat memuaskan permintaan konsumen secara penuh.

Perubahan kondisi lingkungan perusahaan menyangkut aspek persaingan maupun turunnya permintaan tersebut akan mempengaruhi

strategi perusahaan. Beberapa perusahaan merespon perubahan tersebut dengan melaksanakan strategi *downsizing* atau restrukturisasi dalam rangka meningkatkan daya saing dan pertumbuhan. Menurut Kozlowsky *et al* (Tornhill dan Saunders, 1998) *downsizing* adalah keputusan organisasional yang dipertimbangkan dengan hati-hati untuk mengurangi jumlah pekerja yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi. Sementara itu, menurut Freeman & Cameron (Amabile & Conti, 1999) *downsizing* adalah serangkaian tindakan yang diambil oleh pihak manajemen yang didesain untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas dan posisi perusahaan dalam persaingan yang dapat berupa pengurangan jumlah pekerja, redesain pekerjaan, pemangkasan hierarki manajemen atau unit tertentu dalam perusahaan.

Tornhill dan Saunders (1998) *downsizing* mempunyai tujuan utama perbaikan kinerja organisasional yang dapat ditempuh melalui upaya-upaya untuk memperbaiki efektivitas, efisiensi, produktivitas dan daya saing perusahaan. Sementara itu, Cameron *et al.* (1991) melihat *downsizing* berdasar waktu pengimplementasiannya yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Masing-masing tahapan *downsizing* tersebut mempunyai tujuan, berturut-turut: (1) jangka pendek bertujuan untuk pengurangan pekerja dalam rangka mencapai efisiensi; (2) jangka menengah bertujuan untuk redesain organisasi; dan (3) jangka panjang bertujuan untuk mengubah *mind-set* pekerja baik sikap kerja maupun pola pikirnya sehingga dalam jangka panjang dapat merubah budaya organisasi.

Greenhalgh *et al.* (Tornhill dan Saunders, 1998) menyatakan bahwa metode alternatif untuk mengurangi pekerja dalam strategi *downsizing*, dapat berupa: pengurangan jam kerja, pembagian jam kerja, pengurangan pekerja secara alami yaitu tidak melakukan perekrutan walaupun banyak pekerja pensiun dan paket program pensiun dini dengan imbalan pesangon yang cukup memuaskan. Seperti halnya dengan Greenhalgh *et al.* menurut Cascio (1993) perusahaan yang menawarkan paket sukarela atau pesiun dini termasuk menerapkan strategi *downsizing* kerana program tersebut dilakukan dalam rangka mengurangi jumlah pekerja khususnya bagi perusahaan yang mempunyai kebijakan "*non-layoff*".

*Downsizing* diharapkan mempunyai manfaat ekonomis maupun organisasional. Cascio (1993) menyatakan banyak perusahaan yang melakukan *downsizing* dapat menghemat biaya dan meningkatkan nilai pemegang saham. Selain itu, *downsizing* juga diharapkan mendatangkan manfaat organisasional seperti biaya *overhead* yang semakin rendah, birokrasi berkurang, pengambilan keputusan lebih cepat, komunikasi lebih lancar serta entrepreneurship dan produktivitas yang semakin meningkat.

Namun disamping banyaknya cerita mengenai keberhasilan *downsizing*, banyak juga perusahaan yang mengalami sebaliknya. Sebuah survey terhadap 1005 perusahaan oleh Wyatt Company menunjukkan bahwa sebagian besar upaya restrukturisasi belum dapat mencapai tujuan awal yang ditetapkan untuk restrukturisasi tersebut (Cascio, 1993). Salah satu *pooling* dari 1.142 perusahaan yang melakukan restrukturisasi oleh American Management Association menunjukkan hampir separuh dari perusahaan tersebut tidak mempersiapkan dan mengantisipasi permasalahan yang berkembang disebabkan oleh sikap negatif dari para pekerja terhadap upaya restrukturisasi tersebut. Selama restrukturisasi pekerja sering merasa bekerja dalam lingkungan baru dan berubah yang berbeda dari sebelumnya. Mereka juga mengalami perubahan karier, menghadapi lebih banyak pekerjaan dan perubahan sistem-sistem dalam organisasi.

Saunders *et al.* (2002) menemukan bahwa para pekerja dapat mengalami perasaan negatif dalam kondisi perubahan organisasional seperti merasa frustrasi, tertekan, tidak berdaya, tidak aman dan terancam. Perubahan organisasi menciptakan perubahan alokasi sumber daya perusahaan untuk mencapai misi dan tujuan yang baru sehingga dalam kondisi tersebut para pekerja ada yang merasa diuntungkan dan ada yang merasa dirugikan karena kehilangan kekuasaan dengan adanya perubahan tersebut (Cobb *et al.*, 1995). Karena dalam konteks perubahan organisasi ada yang merasa kehilangan sementara yang lain merasa diuntungkan maka dalam hal ini persoalan keadilan menjadi sangat penting.

### **KEADILAN ORGANISASIONAL: PRASYARAT KEBERHASILAN DOWNSIZING**

Banyak literatur mengenai reaksi pekerja terhadap *downsizing* mengadopsi *framework* keadilan organisasi/*organizational justice* (Brockner *et al.*, 1993; Brockner *et al.*, 1994; Cobb *et al.*, 1995; Skarlicki dan Folger, 1997; Folger dan Skarlicki, 1999; Kernan dan Hanges, 2002; Paterson *et al.*, 2002; Saunders *et al.*, 2002). Menurut model *organizational justice*, ketika organisasi melakukan upaya perubahan, pekerja sebenarnya berharap adanya komponen tertentu yang dipertimbangkan dalam proses perubahan tersebut yaitu persoalan mengenai hak pekerja (Daly dan Geyer, 1994). Dalam model tersebut, pekerja mempunyai acuan mengenai apa yang menjadi haknya sesuai dengan persepsi mereka dan acuan tersebut digunakan untuk mengevaluasi tindakan organisasi.

Di beberapa kasus proses perubahan organisasi, ada komponen tertentu yang biasanya diharapkan oleh pekerja, misalnya adanya kesempatan untuk memberikan *input* untuk proses dan adanya penjelasan

atas keputusan yang diambil perusahaan. Selain itu, menurut Brockner *et al.* (1987) pekerja juga mengevaluasi apakah organisasi memberikan paket pesangon yang cukup bagi pekerja yang keluar atau diberhentikan oleh perusahaan atau memberikan layanan konseling bagi pekerja yang membutuhkan. Komponen-komponen tersebut oleh pekerja dipersepsikan sebagai haknya dan organisasi yang memenuhinya menciptakan persepsi dimata para pekerja bahwa organisasi telah memenuhi kewajibannya. Manfaat dari perspektif keadilan (*organizational justice*) ini adalah membantu dalam mengidentifikasi komponen-komponen dari proses perubahan yang menjadi subyek harapan pekerja.

Penelitian di bidang *organizational justice* telah menunjukkan bahwa ketika pekerja merasa dirinya diperlakukan adil mereka akan mempunyai sikap dan berperilaku yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan bahkan di bawah kondisi sulit sekalipun. Sebaliknya, ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil maka pekerja akan merasa marah dan menolak upaya perubahan untuk perbaikan organisasi. Menurut Homan (Folger dan Skarlicki, 1999) hal ini dikarenakan ketika seseorang tidak berdaya terhadap sumber ketidakadilan (atasan atau perusahaan) mereka berusaha mendapatkan keadilan kembali dengan cara tidak langsung. Menolak perubahan adalah salah satu cara pekerja untuk menunjukkan kekuatannya untuk mengembalikan keadilan.

Penelitian yang dilakukan baru-baru ini menemukan bahwa pekerja yang mempersepsikan adanya ketidakadilan terhadap proses/prosedur *downsizing* menunjukkan penurunan moral, harga diri, komitmen organisasi, kepercayaan terhadap pihak manajemen (*trust*), keamanan kerja dan produktivitas (Stark *et al.*, 2000). Baron *et al.* (Folger dan Skarlicki, 1999) mengemukakan bahwa perubahan organisasi (misalnya, restrukturisasi dan *reengineering*) terkait dengan meningkatnya sensitivitas mengenai keadilan. Hal ini disebabkan karena pekerja cenderung merasa tidak aman di bawah kondisi lingkungan kerja yang relatif berubah (misalnya adanya perubahan alokasi pekerjaan) sehingga menjadi curiga terhadap setiap interaksi maupun strategi-strategi yang ditempuh oleh organisasi.

## **DOWNSIZING DAN MULTIDIMENSIONALITAS KEADILAN ORGANISASIONAL**

Teori *organizational justice* dalam konteks perubahan organisasi mencoba untuk memahami penilaian anggota organisasi mengenai keadilan atas *outcome* yang mereka diterima, prosedur pembagian *outcome* tersebut dan perlakuan yang mereka terima selama restrukturisasi organisasi.

Cropanzano dan Greenberg (Saunders *et al.*, 2002) menyatakan bahwa *framework organizational justice* menjelaskan persepsi anggota organisasi mengenai keadilan pada tiga aspek. *Pertama* yaitu keadilan *outcome* yang diterima anggota organisasi sebagai hasil dari keputusan tertentu atau disebut juga keadilan distributif. Keadilan distributif (*distributive justice*), yaitu persepsi pekerja akan keadilan *outcome* yang diterimanya merupakan topik awal penelitian-penelitian mengenai keadilan di *setting* organisasi (Greenberg, 1990 seperti dikutip oleh Saunders *et al.*, 2002). Teori keadilan distributif menggunakan asumsi bahwa pekerja hanya menaruh perhatian pada *outcome*, seperti: gaji, *reward*, jadwal kerja, beban kerja dan tanggung jawab lainnya.

Bentuk keadilan yang kedua yang menjadi perhatian anggota organisasi adalah keadilan prosedural yaitu keadilan prosedur/proses pengambilan keputusan mengenai pembagian/distribusi *outcome* tertentu. Thibaut dan Walker (Saunders *et al.*, 2002) mengatakan bahwa penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh apa *outcome* yang mereka terima sebagai akibat keputusan tertentu (keadilan distributif), namun juga pada proses atau bagaimana keputusan tersebut dibuat. Lavental *et al.* (Colquitt, 2001) dalam teori *Preference Allocation* mengidentifikasi enam aturan yang merupakan kriteria penting untuk memastikan keadilan prosedural. Enam aturan yang harus dipenuhi prosedur alokasi/pembagian *outcome* tersebut, antara lain: (1) didasarkan pada informasi yang akurat (*accuracy*), (2) mewakili pihak-pihak yang berkepentingan (*representativeness*), (3) diterapkan secara konsisten (*consistency*), (4) sesuai dengan standar moral dan etika yang ada (*ethicality*), (5) bebas dari kepentingan pribadi (*bias suppression*), dan (6) memungkinkan modifikasi untuk mengakomodasi perubahan-perubahan (*correctability*).

Tipe keadilan berikutnya yang menjadi perhatian anggota organisasi adalah keadilan berkaitan dengan pengimplementasian keputusan oleh pihak-pihak yang berwenang. Bies dan Moag (Colquitt, 2001) menyatakan bahwa keadilan interaksional merupakan kualitas perlakuan interpersonal yang diterima pekerja selama prosedur dilaksanakan. Colquitt (2001) menyatakan bahwa persepsi keadilan interaksional akan terbentuk ketika pihak-pihak yang berwenang menghargai dan menunjukkan perhatiannya kepada pekerja (*sensitivity*) dan menjelaskan semua alasan-alasan yang mendasari sebuah keputusan (*explanation*).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dua dimensi dari keadilan interaksional yaitu *sensitivity* dan *explanation*, mempunyai efek yang independen satu sama lain (Colquitt, 2001). Hal ini memunculkan perspektif baru yang menyatakan bahwa *organizational justice* terdiri dari empat faktor.

Selain keadilan distributif dan prosedural, terdapat dua tipe keadilan lagi yang berasal dari aspek *sensitivity* dari keadilan interaksional yang disebut keadilan interpersonal dan aspek *explanation* dari keadilan interaksional yang disebut keadilan informasional. Hasil penelitian dari Colquitt (2001) mengindikasikan bahwa keadilan prosedural, interpersonal dan informasional meskipun berkorelasi namun merupakan entitas yang berbeda karena masing-masing mempunyai efek yang berbeda pada beberapa variabel *outcome* baik level individu maupun kelompok.

Dalam penelitian ini karena beberapa hal, peneliti tidak melakukan penilaian keadilan distributif. Keadilan distributif dalam penelitian ini dioperasionalkan sebagai penilaian keadilan atas *outcome* yang berupa pekerjaan/*job* yang diterima anggota organisasi setelah organisasi melakukan *downsizing*. Keadilan distribusi tersebut tidak dimasukkan dalam model penelitian karena yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah sikap/reaksi para pegawai yang memilih untuk tetap bekerja di perusahaan walaupun perusahaan menawarkan paket pesangon yang cukup untuk mereka yang menginginkan pensiun lebih awal. Dalam hal ini dapat dikatakan semua pegawai tersebut menerima *outcome* yang sama yaitu tetap bekerja di perusahaannya semula karena yang dimaksud dengan *outcome* dalam konteks penelitian *downsizing* kali ini adalah pekerjaan (Kernan dan Hanges, 2002). Selain itu, Paterson *et al.* (2002) juga menemukan bahwa item-item pertanyaan/instrumen yang mengukur keadilan distributif gagal untuk menangkap persepsi keadilan *outcome* dalam konteks perubahan atau *downsizing*. Keadilan distributif yang menggunakan kriteria *equity* merupakan penilaian apakah *outcome* yang diterima pekerja sesuai dengan usaha, kontribusi dan prestasi mereka (Colquitt, 2001). Sementara itu, keputusan untuk *downsizing* adalah merupakan respon organisasi terhadap tuntutan lingkungan eksternal khususnya lingkungan persaingan supaya organisasi dapat mempertahankan daya saingnya atau tetap *survive*. Dengan demikian dapat dikatakan *outcome* yang diterima pekerja dalam hal ini adalah konsekuensi dari respon organisasi terhadap lingkungan eksternal sehingga keadilan distributif kurang sesuai dengan konteks *downsizing* namun lebih sesuai dengan konteks misalnya keputusan gaji atau penilaian kinerja.

### **Keadilan Prosedural**

Keefektifan dan keberhasilan perubahan organisasi (*downsizing*) membutuhkan implementasi yang hati-hati untuk menghindari reaksi negatif dari pekerja. Untuk itu dibutuhkan langkah-langkah yang sifatnya proaktif dari pihak manajemen yang salah satunya adalah usaha untuk



memastikan keadilan prosedural/*procedural justice*. Hasil penelitian Cropanzano & Greenberg (Saunders, 2002) menunjukkan bahwa keputusan yang didasarkan pada prosedur yang dianggap adil kemungkinan besar akan diterima oleh orang-orang yang dipengaruhi oleh prosedur tersebut daripada keputusan yang muncul dari prosedur yang dianggap tidak adil. Prosedur dan proses yang adil juga akan mengurangi dampak reaksi negatif yang muncul dari keputusan yang tidak diinginkan pekerja. Misalnya, Brockner *et al.* (1994) menemukan jika *downsizing* dipersepsikan adil secara prosedural (konsisten, bebas dari kepentingan pribadi, didasarkan pada informasi yang akurat, memungkinkan modifikasi, mewakili pihak-pihak yang berkepentingan serta diikuti dengan standar moral dan etika) maka persepsi pekerja bahwa organisasi telah melanggar kewajibannya dalam kontrak psikologis antara pekerja dan organisasi akan berkurang. Jadi, berproses melalui keadilan prosedural merupakan salah satu strategi untuk menghindari konsekuensi-konsekuensi negatif dari pekerja.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *input* pekerja (*employee input*) selama proses *downsizing* berpengaruh pada persepsi keadilan prosedural (Nicholson, 1996; Reichers *et al.*, 1997; Kernan dan Hanges, 2002). Bruning *et al.* (Kernan dan Hanges, 2002) yang melakukan penelitian di sebuah pemerintahan daerah yang melakukan restrukturisasi menemukan derajat *input* pekerja berpengaruh positif pada keadilan prosedural. Dalam konteks pengambilan keputusan *team*, Korsgaard *et al.* (1995) menemukan bahwa mempertimbangkan *input* anggota dapat mendatangkan persepsi keadilan prosedural.

Pekerja yang mempunyai persepsi bahwa prosedur atau proses restrukturisasi yang diterapkan organisasi adalah adil akan mengembangkan *trust in supervisor*/ kepercayaan terhadap pihak manajemen (Folger dan Konovsky, 1989; Scarpello dan Jones, 1996; Kernan dan Hanges, 2002); komitmen organisasi (Alexander dan Ruderman, 1987; Folger dan Konovsky, 1989; Scarpello dan Jones, 1996; Kernan dan Hanges, 2002); kepuasan kerja (Materson *et al.*, 2000; McFarlin dan Sweeney, 1992; Mossholder *et al.*, 1998).

### **Keadilan Interpersonal**

Keadilan interpersonal didefinisikan sebagai persepsi individu mengenai sejauhmana pihak pengambil keputusan memperlakukan pekerja dengan respek dan empati serta menghindari perlakuan tidak manusiawi dan tidak menghargai (Bies dan Moag, 1986 seperti dikutip oleh Jones *et al.*, 2003). Keadilan interpersonal merupakan transaksi antara pekerja

---

dengan atasannya dalam interaksinya sehari-hari. Kernan dan Hanges (2002) menyatakan bahwa keadilan interpersonal dipengaruhi oleh *employee input*, komunikasi, *support for victim* dan *implementation*. Pekerja akan merasa dihargai oleh manajer jika diberi kesempatan untuk memberikan masukan, diberi informasi mengenai apa yang terjadi dan akan terjadi di organisasi selama proses restrukturisasi atau diberi bantuan/layanan konseling untuk pekerja yang membutuhkan. Pekerja juga akan merasa diperlakukan dengan respek jika melihat adanya konsistensi antara tujuan restrukturisasi organisasi dengan tindakan manajerial. Manajer/atasan yang memperlakukan pekerja dengan adil secara interpersonal yaitu manajer yang memperlakukan bawahannya dengan respek selanjutnya akan menumbuhkan kepercayaan para bawahan terhadap pihak manajemen (Colquitt *et al.*, 2001; Kernan dan Hanges, 2002; Saunders *et al.*, 2002).

### **Keadilan Informasional**

Bies (Jones *et al.*, 2003) menyatakan bahwa keadilan informasional merupakan persepsi apakah pihak yang menentukan keputusan atau perwakilannya telah memberikan penjelasan yang cukup mengenai *outcome* yang mempengaruhi seseorang. Pekerja yang menerima keputusan negatif merasa berhak untuk mengetahui mengapa dan bagaimana keputusan tersebut dibuat. Di lain sisi, pihak yang mempunyai otoritas mempunyai kewajiban moral untuk memberikan penjelasan yang mendasari keputusan. Ketika pihak yang berwenang telah menjelaskan alasan-alasan yang mendasari sebuah keputusan, pekerja merasa pihak yang berwenang telah memenuhi kewajiban moralnya dan memperlakukan pekerja dengan respek meskipun mereka menerima *outcome* yang negatif. (Folger dan Skarlicki, 1999).

Sebagian besar penelitian mengenai keadilan informasional memfokuskan pada *causal accounts* yaitu penjelasan yang menerangkan sebab eksternal atas kejadian negatif sehingga dapat mengurangi kesalahan dari komunikator atau disebut juga *excuse* (Jones *et al.*, 2003). Hasil penelitian dari Bies (Jones *et al.*, 2003) telah menunjukkan bahwa persepsi keadilan terbentuk ketika *causal account* digunakan untuk menjelaskan keputusan khususnya keputusan negatif dibandingkan jika tidak ada penjelasan. Namun demikian, hanya mengklaim bahwa kejadian atau keputusan yang negatif bukan merupakan kesalahan seseorang hanya sedikit meningkatkan persepsi keadilan. Kecukupan (*adequacy*) sebuah penjelasan sangat dipengaruhi oleh sejauhmana penjelasan tersebut dipersepsikan sebagai masuk akal, jujur dan terbuka, tepat waktu, jelas dan cukup detail. Penjelasan telah terbukti meningkatkan persepsi keadilan



dalam konteks perubahan organisasi yang sering dikaitkan dengan kondisi stres/tertekan karena adanya ketidakpastian. Penjelasan yang cukup akan meningkatkan persepsi keadilan misalnya, selama program relokasi pekerja (Daly & Geyer, 1994), larangan merokok (Greenberg, 1994) dan layoff pekerja (Brockner *et al.*, 1994).

Komunikasi pekerja dengan organisasi yang diperluas yaitu tidak sekedar penjelasan awal dari pihak manajemen melainkan juga komunikasi tambahan sejalan dengan perkembangan restrukturisasi telah ditemukan berpengaruh positif pada keadilan informasional (Kernan dan Hanges, 2002). Selain itu, konsistensi antara tujuan restrukturisasi organisasi dengan tindakan manajer (implementasi) juga ditemukan mempengaruhi keadilan informasional karena dapat digunakan untuk menilai kejelasan dan kebenaran alasan manajerial untuk restrukturisasi (Kernan dan Hanges, 2002). Terciptanya persepsi keadilan informasional selanjutnya akan membuat pekerja mempercayai pihak manajemen (Colquitt *et al.*, 2001; Kernan dan Hanges, 2002).

Dengan demikian, persoalan mengenai keadilan seharusnya menjadi salah satu pemikiran yang terpenting dari team manajemen ketika organisasi melakukan *downsizing*. Keadilan di organisasi akan berpengaruh pada komitmen organisasi dan kepercayaan pekerja terhadap pihak manajemen. Komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap pihak manajemen adalah dua variabel sikap yang sangat berpengaruh pada hubungan antara pekerja dengan organisasi/pihak manajemen. Kedua variabel tersebut dapat merubah hubungan yang bersifat transaksional yaitu bersifat jangka pendek dan mempertimbangkan untung rugi menjadi bersifat relasional yaitu lebih terbuka untuk jangka panjang, tidak didasarkan pada pertukaran ekonomis (jasa vs gaji) melainkan pada hubungan yang saling mendukung antara kedua belah pihak.

Novelli *et al.* (Beugre 1998) menyatakan bahwa memberi perhatian pada persoalan keadilan adalah kunci sukses pengimplementasian perubahan organisasi. Kekerasan yang dilakukan oleh pegawai yang tidak puas dalam merespon *downsizing*, menurut Bensimon (Folger dan Skarlicki, 1999) adalah bukan karena mereka diturunkan jabatannya atau diberhentikan namun karena tindakan organisasi yang dilaksanakan secara tidak manusiawi. Keadilan organisasional merupakan respon terhadap kebutuhan dasar manusia. Apapun peran seseorang dalam perusahaan ingin dihargai sebagai manusia bukan aset manusia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana teori keadilan organisasi menjadi sarana untuk memahami reaksi pegawai di organisasi yang melakukan *downsizing*. Pemahaman ketiga tipe keadilan

yaitu keadilan atas prosedur dan keadilan atas perlakuan yang respek dari atasan serta keadilan atas penjelasan yang diberikan oleh pihak manajemen selama implementasi restrukturisasi organisasi akan membantu untuk mengidentifikasi apakah perlu melakukan perbaikan pada aspek struktural prosedur, atau training manajer dalam hal perlakuan adil atau strategi komunikasi yang efektif yang memungkinkan pekerja mengakses informasi yang dibutuhkan untuk berperan dalam menyukkseskan organisasi yang baru di masa depan. Pemahaman mengenai *antecedent* dan *consequence* dari persepsi keadilan prosedural, interpersonal dan informasional juga dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor apakah harus diperhatikan dalam proses *downsizing* supaya karyawan tetap memiliki kepuasan kerja, kepercayaan terhadap pihak manajemen dan komitmen terhadap organisasi.

## PENUTUP

Menjalankan roda bisnis dalam situasi yang penuh ketidakpastian, perusahaan harus mampu mendesain kembali organisasinya menjadi organisasi yang ramping dan pipih (Dessler, 2001; Mello, 2002). Strategi *downsizing* menjadi alternatif yang menarik karena faktor kompatibilitas tujuan strategi *downsizing* dengan tuntutan lingkungan yang penuh ketidakpastian tersebut. Namun harus difahami bahwa "biaya sosial" yang ditimbulkan oleh pelaksanaan strategi tersebut bisa menjadi sangat signifikan, jika tidak dilakukan dengan perhitungan yang cermat. Salah satu pertimbangan yang dipakai untuk memperkecil biaya sosial yang terjadi, adalah mempertimbangkan aspek keadilan organisasional. Sisi lain yang bisa dijelaskan dalam fenomena *downsizing* dan keadilan organisasional ini adalah meleburnya konsep manajemen strategik dengan perilaku organisasional (Harsono, 2002), serta bergesernya peran manajemen sumberdaya manusia dari peran fungsional menuju peran strategik (Mello, 2002).

## DAFTAR PUSTAKA

Amabile, T.M. dan Conti, R., 1999. Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42 (6) : 630-640.

- Beugre, C.D. ,1998. Implementing Business Process Reengineering: The Role of Organizational Justice. **Journal of Applied Behavioral Science**, 34 (3) : 347-360.
- Bies, R., & Shapiro, D.L. ,1988. Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgment. **Academy of Management Journal**, 31, 676-685.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R.L. dan O'Malley, M., 1987. Survivors' Reactions to Layoffs: We Get by with a Little Help from Our Friends. **Administrative Science Quarterly**, 32 : 526-542.
- Brockner, J., Konovsky, M., Schneider, R.C., Folger, R., Martin, C. dan Bies, R.J.,1994. Interactive Effect of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss. **Academy of Management Journal**, 37 (2) : 397-409.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B.M., Reed, T., Grover, S., dan Martin, C. ,1993. Interactive Effect of Job Content and Context on the Reactions of Layoff Survivors. **Journal Personality and Social Psychology**, 64 (2) : 187-197.
- Cameron, K.S., Freeman, S.J. dan Mishra, A.K., 1991. Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions. **Academy of Management Executive**, 5(3) : 57-73.
- Cascio, W. ,1993. Downsizing: What do we know? What have we learned? **Academy of Management Executive**, 7: 95-104.
- Cobb, T.A., Folger, R. dan Wooten, K. ,1995. The Role Justice Plays in Organizational Change. **Public Administration Quarterly**, 9 (2) : 135-147.
- Colquitt, J.A. ,2001. On Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. **Journal of Applied Psychology**, 86 (3) : 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. dan Ng, K.Y. ,2001. Justice as the millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of

Organizational Justice Research. **Journal of Applied Psychology**, 86 : 425-445.

Cropanzano, R., Prehar, C.A. dan Chen, P.Y.,2002. Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. **Group and Organization Management**, 27 (3) : 324-351.

Daly, J.P. dan Geyer, P.D., 1994. The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. **Journal of Organizational Behavior**, 15 : 623-638.

Dessler, G., 2001. **Human Resource Management**. Upper Saddle River: Prentice Hall International Inc.

Folger, R. dan Konovsky, M.K., 1989. Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. **Academy of Management Journal**, 32 : 115-130.

Folger, R. dan Skarlicki, D.P. ,1999. Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment. **Journal of Organizational Change Management**, 12 (1) : 35-50.

Greenberg, J. ,1994. Using Socially Fair Treatment to Promote Acceptance of a Work Site Smoking Ban. **Journal of Applied Psychology**, 79 : 228-297.

Harsono, M., 2002. Keterkaitan antara Konsepsi Manajemen Strategik dengan Perilaku Organisasional. **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, 2(3) : 64-75

Jones, D.A., Carroll, S.A. dan Day, A.L., 2003. Perceptions of Leadership Fairness in the Canadian Forces: Unintended Consequences of Leader Behavior and Transmission of Core Value. Paper Prepared for Canadian Forces Leadership Institute. <http://www.mhsip.org/nimhdoc/IIBcombined.pdf>.

Kernan, M.C. dan Hanges, P.J. ,2002. Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal and

- informational justice. **Journal of Applied Psychology**, 87 (5), 916-928.
- Kim, W.C., dan Mauborgne, R., 1997. Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. **Harvard Business Review**, 75 (4) : 65-75.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. dan Sapienza, H.J., 1995. Building Commitment Attachment and Trust in Strategic Decision Making Team: The Role of Procedural Justice. **Academy of Management Journal**, 38, 60-84.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. dan Taylor, M.S., 2000. Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Procedure and Treatment on Work Relationships. **Academy of Management Journal**, 43 : 738-748.
- McFarlin, D.B. dan Sweeney, P.D., 1992. Distributive and Procedural Justice as a Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. **Academy of Management Journal**, 35 : 626-637.
- Mello, J., 2002. **Strategic Human Resource Management**. USA:South-Western Publishing
- Mossholder, K.W., Bennett, N. dan Martin, C.L., 1998. A multilevel analysis of procedural justice context. **Journal of Organizational Behavior**, 19 : 131-141.
- Nicholson, N., 1996. Career Systems in crisis: Change and opportunity in the information age. **Academy of Management Executive**, 10 : 40-51.
- Paterson, J.M., Green, A. dan Cary, J. ,2002. The Measurement of Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity and Context-Sensitivity Assessment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75 (4) : 393-408.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. dan Austin, J.T. ,1997. Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. **Academy of Management Executive**, 11 : 48-59.

- Saunders, M.N.K., Thornhill, A. dan Lewis, P., 2002. Understanding Employees' Reactions to the Management of Change: An Exploration Through an Organizational Justice Framework. **Irish Journal of Management**, 23 (1) : 85-101.
- Skarlicki, D.P. dan Folger, R. , 1997. Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. **Journal of Applied Psychology**, 82 (3) : 434-443.
- Stark, E., Thomas, L.T. dan Poppler, P., 2000. Can Personality Matter More than Justice? A study of Downsizing and Layoff Survivor in the USA and Implication for Cross Cultural Study. A Paper Submitted to the Academy of Business and Administrative Sciences, International Conference, Prague, Cezh Republic. <http://www.sba.muohio.edu>
- Tornhill, A. dan Saunders, M.N.K.,1998. The Meanings, Consequences and Implications of the Management of Downsizing and Redudancy: A review. **Personnel Review**, 27(4) : 271-295.