

# SIAPA YANG LEBIH MERASA ADIL? PEREMPUAN ATAU LAKI-LAKI?: ANALISIS PERBEDAAN PENILAIAN KEADILAN KARYAWAN TINJAUAN DARI SEGI JENIS KELAMIN DI UIN MALANG

Fathul Lubabin Nuqul  
(Staf Pengajar Fakultas Psikologi UIN Malang)

## *Abstract*

*Perceive of justice is most important factor to support a employ's activity. Percieve Justice has influence to health, organization commitment, job satisfaction and productivity. In fact most discrimination toward women employees has accurs. But, teoritically, women are more tolerant than men in injustice situation. It is couse in our soceity has sex role, has drived what kind behaviors that does by women and men. The result of the study, reveal significant gender effect were non-existent.*

*Key words: Justice, Gender*

## **PENDAHULUAN**

Perilaku karyawan di tempat kerjanya banyak dipengaruhi oleh faktor psikologis karyawan tersebut, seperti faktor persepsi, sikap, belajar dan kepribadian (Robbins, 1998). Salah satu aspek penting dalam perilaku karyawan adalah Motivasi kerja. Motivasi bisa berupa motivasi dari dalam, seperti nilai, kepribadian dan motivasi dari luar, seperti pengawasan, reward atau upah. Harapan dan kenyaaan tentang seberapa seorang Karyawan akan diupah menentukan kepuasan dalam bekerja. Potner & Lawler (Jackson, Gardner, & Sullivan, (1992) mengatakan bahwa kepuasan kerja tergantung dari harapan reward dan kenyataan reward yang diberikan. Para pekerja menginginkan sistem penggajian atau upah dan kebijakan promosi mereka nilai adil dan sesuai dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Kunci yang menautkan

upah dengan kepuasan, bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan tapi yang terpenting adalah persepsi keadilan (Robbins, 1998).

Hal ini sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*), bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain (Adams dalam As'ad, 1999). Dalam perusahaan sering kali muncul kesenjangan dalam pengupahan pekerja, salah satunya adalah kesenjangan upah antara karyawan perempuan dan laki-laki. Karyawan perempuan sering mendapatkan upah lebih sedikit dari karyawan laki-laki.

Fenomena ini akan memunculkan rasa ketidakadilan dalam bekerja. Padahal menurut Dessler (1995) bahwa penilaian keadilan karyawan adalah bagian penting dari kesungguhan perusahaan atau organisasi dalam menghargai karyawan sebagai bagian dari perusahaan. Dalam pandangan *Equity Theory*, karyawan yang memiliki penilaian negatif mengenai seberapa jauh mereka diperlakukan adil di tempat kerjanya, dapat berakibat pada menurunnya masukan mereka kepada organisasi atau perusahaan, misalnya dengan absen atau keluar dari pekerjaan, untuk meningkatkan rasio keluaran terhadap masukan. Karyawan yang merasa diperlakukan adil secara interpersonal akan memberikan reaksi positif terhadap organisasinya, salah satunya dengan lebih berkomitmen terhadap organisasinya. Dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian keadilan yang positif atau tinggi dari karyawan akan dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Penilaian keadilan sering menjadi kambing hitam dalam setiap permasalahan yang muncul dalam masyarakat adalah suatu fenomena yang sering terjadi di Indonesia akhir-akhir ini. Sementara itu masing-masing orang berbeda dalam mengartikan kata keadilan. Fenomena-

fenomena tersebut dapat kita lihat dalam protes-protes buruh terhadap perusahaan tentang upah, dan tunjangan setelah pemutusan hubungan kerja secara sepihak oleh perusahaan. Perlakuan oleh perusahaan yang demikian itu sering dinilai tidak adil. Dikatakan tidak adil karena pihak perusahaan memperlakukan pekerja tanpa mempertimbangkannya sebagai manusia yang memiliki berbagai kebutuhan. Produk yang dihasilkan melalui tangan para pekerja memberi keuntungan kepada perusahaan tetapi perusahaan tidak memberi imbalan kepada pekerja sebanding dengan kebutuhan dasarnya. Oleh karena itu dikatakan juga tidak adil, sebab dalam konteks keadilan kumulatif transaksi antar karyawan dengan perusahaan tidak *fair* (Hasibuan, 1989; Subakdi, 1993 dalam Faturachman 2000). Masterson, (2001) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa ketika individu merasa diperlakukan adil, akan menghasilkan sebuah komitmen yang tinggi. Schminke et al (2000) menyimpulkan bahwa ketika individu merasa diperlakukan secara tidak adil, mereka akan menunjukkan penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen organisasi (Daly dan Geyer, 1995;), penurunan kemauan bekerjasama (Cropanzano dan Schminke dalam Schminke 2000), penurunan *organizational citizenship behavior* dan penurunan performansi kerja (Gilliland, 1994).

Begitu pentingnya keadilan dalam dunia, maka penting pula untuk memperhatikan penilaian individu (karyawan) tentang keadilan. Beberapa penelitian tentang keadilan melakukan analisa tentang apa yang mempengaruhi penilaian keadilan. Penilaian (*judgment*) dalam konsep psikologi adalah bagian dari proses kognitif sosial. Menurut analisa kognisi sosial, individu menangkap informasi dari luar tidak hanya melihat bentuk obyek secara kognisi semata, tetapi juga dipengaruhi oleh aspek non kognitif seperti, Peran sosial, pendapat orang lain, internal audience dan kondisi emosi (Higgins, 2000).

Dalam hal penilaian keadilan sesuatu obyek yang dianggap adil oleh satu orang belum tentu dianggap adil oleh orang lain. Beberapa peneliti, misalnya Hartman, et al (1999); Van Willigen & Drentea (2001), melibatkan aspek demografi khususnya jenis kelamin sebagai variabel yang mempengaruhi penilaian keadilan. Hartman, Yrle, & Galle jr, (1999) tidak menemukan perbedaan penilaian keadilan antara laki-laki dan perempuan pada setting pendidikan tinggi, baik untuk keadilan distributif maupun keadilan prosedural. Hasil yang sama juga ditemukan pada studi yang dilakukan oleh Elovainio, Kivimaki, & Helkama (2001) dan Clay-Warner, Hegtvedt, & Roman, (2005) yang sama melakukan studi pada karyawan.

Di sisi lain penelitian yang dilakukan oleh Jackson, Gardner, & Sullivan, (1992) menyimpulkan bahwa perempuan mengharapkan upah yang lebih rendah dari pekerja laki-laki. Terlebih untuk pekerjaan yang didominasi oleh laki-laki misalnya bidang teknik. Hal ini mengindikasikan bahwa perempuan cenderung mempunyai kepuasan dalam pekerjaannya dan cenderung lebih merasa diperlakukan adil. Dalam penjelasannya, Jackson, Gardner, & Sullivan, (1992) mengatakan bahwa stereotipe peran genderlah yang mengakibatkan perbedaan harapan pengupahan tersebut. Greenberg and McCarty (dalam Hartman, Yrle, & Galle jr, (1999) juga telah menyimpulkan dari sejumlah penelitian yang berkaitan dengan apakah ada perbedaan dalam menyikapi ketidakadilan tentang upah karyawan. Mereka menyimpulkan bahwa ada fakta dari beberapa sumber baik dari laki-laki maupun perempuan, merasa puas dalam sebuah situasi yang tidak adil, perempuan sedikit lebih toleran pada situasi yang tidak adil. Sebuah penjelasan lebih lanjut adalah bahwa seorang perempuan menggunakan perempuan lain sebagai perbandingan dan perempuan yang dibayar lebih rendah daripada laki-laki, akan merasa tidak individu yang tidak diperlakukan adil sebab

mereka membandingkan dengan orang lain yang diperlakukan sama (Crosby, 1982).

Untuk menjelaskan perbedaan penilaian keadilan antara laki-laki dan perempuan dapat menggunakan teori referensi kognitif dari Folger, (1987), yang mengemukakan bahwa penilaian keadilan berkaitan dengan deprivasi relatif. Sebelumnya perlu di jelaskan tentang referensi kognitif. Referensi kognitif adalah simulasi mental ketika seseorang membayangkan peristiwa dan keadaan yang berbeda dengan peristiwa dan keadaan yang dialaminya. Menurut teori ini. Penilaian pada obyek, dalam hal ini adalah penilaian keadilan, didasarkan pada proses kognitif yang disebut dengan simulasi heuristik, yaitu proses imajinatif tentang berbagai pencapaian yang mungkin didapat. Asumsinya adalah orang melakukan analisis kognitif dengan menggunakan model yang sudah ada dan tinggal mengujinya. Proses pengujian ini adalah simulasi yang tersebut di atas.

Ada tiga hal yang penting dalam referensi kognisi. Pertama, referensi hasil, yang berarti sebagai tingkat hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan simulasi kognitif. Ada dua hasil yaitu hasil imajiner dan hasil nyata. Referensi hasil dikatakan tinggi bila hasil yang dibayangkan lebih tinggi dari hasil yang nyata, serta sebaliknya referensi hasil rendah yaitu kenyataan lebih tinggi dari imajinasinya. Orang yang memiliki referensi hasil tinggi cenderung merasa tidak adil. Dari perbandingan ini mulai bisa dideteksi bahwa referensi hasil yang rendah akan cenderung mengarah pada penilaian adil sedangkan referensi hasil yang tinggi akan mengarah pada penilaian yang tidak adil. Crosby (1982) mengatakan bahwa *relative deprivation* (ketidakadilan subyektif) tergantung pada harapan dan kenyataan. Dari kesemuanya mengerucutkan satu kesimpulan bahwa jika perempuan mengharapkan upah yang lebih kecil dari laki-laki maka perempuan akan lebih mempunyai kepuasan upah dibanding dengan

laki-laki. Pada beberapa penelitian mendukung kesimpulan ini, bahwa perempuan merasa puas seperti halnya laki-laki, meskipun upah yang diterima masih lebih rendah daripada laki-laki (Crosby, 1982; Smith, Kendall & Hullin, 1969 dalam Jackson. Gardner & Sullivan, 1992), penelitian lain juga menunjukkan bahwa perempuan merasa lebih puas dengan gaji yang dia terima meskipun gaji tersebut sama dengan laki-laki.

Konsep dalam referensi kognisi yang kedua adalah justifikasi yaitu pentingnya peran peristiwa atau keadaan yang menyebabkan perolehan hasil imajiner dan nyata. Justifikasi yang tinggi akan muncul bila penyebab hasil nyata secara moral sama atau lebih tinggi (dapat diterima) dibanding dengan penyebab imajiner. Justifikasi didefinisikan oleh teori ini sebagai kesesuaian, penerimaan secara moral dan hubungan yang selaras antara dua hal. Justifikasi tinggi akan muncul jika bila penyebab hasil nyata secara moral sama atau lebih tinggi dibandingkan dengan penyebab imajiner. Sebaliknya justifikasi rendah terjadi bila penyebab hasil nyata secara moral lebih sulit diterima dibanding dengan penyebab imajiner. Keakuratan justifikasi rendah atau tinggi ini tergantung pada aturan yang ada. Apabila semua aturan jelas dan rinci, justifikasi akan lebih akurat sebaliknya jika aturan masih samar maka justifikasi bisa kurang akurat.

Aspek yang ketiga adalah peluang yang diartikan sebagai prognosa hasil yang diharapkan akan diperoleh di masa yang akan datang. Peluang yang rendah terjadi bila hasil yang diharapkan diterima di masa mendatang sama atau lebih rendah dari dari yang dia peroleh saat ini, dan sebaliknya peluang dikatakan tinggi bila hasil yang diharapkan diterima pada masa mendatang lebih tinggi dari apa yang dicapai pada saat ini. Dalam konteks organisasi, peluang ini sangat mempengaruhi tingkat komitmen seorang karyawan pada perusahaannya. Jika dalam perusahaan atau lembaga terdapat jenjang karier yang pasti (peluang

tinggi) maka seorang karyawan akan merasa diperlakukan adil dan tentunya akan dengan suka rela tetap bekerja di perusahaan atau lembaga tersebut.

Dari ketiganya dapat diprediksikan penilaian seseorang tentang keadilan. Penilaian adil akan muncul pada referensi hasil rendah, justifikasi tinggi dan peluang tinggi, sedangkan penilaian tidak adil akan cenderung muncul pada referensi hasil tinggi, justifikasi rendah dan peluang rendah. Dari uraian tersebut bisa dimunculkan sebuah hipotesa bahwa perempuan yang punya harapan pada hasil yang lebih rendah dibandingkan laki-laki (Jackson, Gardner, & Sullivan, 1992), akan lebih merasa *fair* atau adil dibandingkan dengan laki-laki dipekerjaannya.

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Subyek**

Subyek dalam penelitian ini berjumlah 43 orang karyawan di UIN Malang. Adapun rincian dari Sampel dalam penelitian ini sebagai berikut: Dilihat dari jenis kelaminnya terdiri dari 29 laki-laki dan 14 perempuan, berusia antara 24 - 53 tahun. Status pekerjaan subyek penelitian 33 berstatus Honorer dan 10 berstatus PNS, serta jenjang pendidikan terdiri dari 7 orang berpendidikan SMP, 21 orang berpendidikan SMA dan 15 orang berpendidikan S1, dengan rata-rata lama kerja 4,8 tahun.

### **2. Pengukuran**

Penilaian Keadilan Karyawan di ukur dengan menggunakan Skala Penilaian keadilan. Skala ini digunakan untuk mengungkap keadilan distributive yang berhubungan dengan aturan yang seimbang dan persamaan hak diperusahaan. Keadilan prosedural mengungkap konsistensi, tidak memihak, informasi yang akurat, korektif, keterwakilan dan etis. Skala penilaian keadilan ini terdiri dari 2 bagian yaitu penilaian keadilan distributif yang berjumlah 13 item (misalnya: Saya menerima

imbangan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang saya lakukan”) dan skala penilaian keadilan prosedural yang terdiri dari 10 item (misalnya; “Karyawan berhak memberikan koreksi (usul) terhadap keputusan yang diambil). Semua item bergejala *favourable*. Skala ini mempunyai Koefisien reliabilitas alpha sebesar 0.8759.

## TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil uji t penilaian keadilan antara laki-laki dan perempuan ditemukan sebagai berikut:

**Tabel 1:**

**Hasil Uji “t” perbedaan penilaian keadilan antara laki-laki dan perempuan**

No	Jenis Kelamin	Mean	t.	Sig.
1	Laki-Laki	69.07	1,891	0,066
2	Perempuan	64.07		

Dari hasil uji “t” di atas menunjukkan bahwa antara laki-laki (rerata 69.07) dan perempuan (rerata 64.07) menghasilkan nilai t 1,891, ( $p = 0,066$ .  $P > 0,05$ ) nilai “t” tersebut tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan dengan demikian tidak ada perbedaan antara perempuan dan laki-laki dalam penilaian keadilan ditempat kerja. Hasil ini mematahkan spekulasi di atas, tentang adanya perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam penilaian keadilan. Di sisi lain hasil penelitian ini yang konsis bahwa laki-laki dan perempuan tidak mempunyai perbedaan penilaian keadilan (Hartman, Yrle, & Galle Jr, 1999; Elovainio, Kivimaki & Helkama, 2001; Clay-Warner, Hegtvedt, & Roman, 2005).

Dikatakan oleh Mirowsky (Van Willigen, & Drentea, 2001), peneliti yang telah menemukan bahwa perbedaan penilaian keadilan laki-laki dan perempuan, bahwa perbedaan penilaian keadilan antara laki-laki dan



perempuan tersebut lebih karena ideologi *sex role* yang berlaku di lingkungannya. *Sex role* atau peran jenis merupakan serangkaian karakter baik perilaku maupun sifat tertentu yang dinilai oleh masyarakat sebagai karakter perempuan dan laki-laki, karakter tersebut adalah feminim bagi perempuan dan maskulin bagi laki-laki. (Nuqul, 2006). Peran jenis merupakan bagian dari *role expectation* yang diberikan masyarakat pada individu laki-laki maupun perempuan untuk menentukan bagaimana seorang laki-laki dan perempuan berperilaku, bersikap dan berfikir.

Sejak usia dini anak laki-laki dan perempuan telah dididik untuk tidak hanya menguasai ketrampilan tertentu yang sesuai dengan jenis kelaminnya, tetapi juga diharapkan untuk memiliki konsep diri dan atribut personal yang sesuai dengan jenis kelaminnya. Dalam bermain antara anak laki-laki dan perempuan memiliki permainan yang berbeda. Anak laki-laki dipilhkan mainan yang merupakan simbolisasi dari aktivitas fisik dan mekanis yang berorientasi pada dunia luar rumah, sedangkan anak perempuan bermain dengan mainan yang menyimbulkan tolong-menolong dan berhubungan dengan fungsi keindahan.

Farley (Nuqul, 2006) Menjelaskan masalah peran jenis ini sebagai suatu pembiasaan (*conditioning*) masyarakat terhadap anak perempuan dan anak laki-laki, dimana anak laki-laki diajarkan untuk mandiri, berinisiatif mengambil tindakan, berorientasi pada tugas, rasional dan analitis sedangkan anak perempuan dididik untuk mampu berempati, bersifat non kompetitif, dan intuitif, tergantung dan penolong. Standar tersebut terus menerus dijadikan patokan dari perilaku yang normal serta tetap menjadi tuntutan masyarakat terhadap orang yang sudah dewasa sekalipun. Menurut Mac Kinnon (Nuqul, 2006) peran jenis laki-laki mendorong mereka untuk menjadi agresif, kuat, dominan, serta kompetitif dan hal ini berlaku bagi laki-laki di segala bidang. Sementara

kondisi sosial menguatkan bahwa perempuan berlaku lembut dan pasif serta penurut apa yang dilakukan laki-laki. Berkaitan dengan pembahasan penilaian keadilan, maka hasil studi dari Crosby (1982) yang menunjukkan bahwa perempuan lebih toleran pada situasi yang tidak adil, membenarkan dengan konsep stereotipe pada perempuan yang mempunyai sifat mengalah, dan pasrah.

Hasil penelitian ini yang mengambil setting di lembaga perguruan tinggi menunjukkan hasil yang tidak menunjukkan perbedaan antara laki-laki dan perempuan bisa dikatakan sejalan dengan konsep Mirowsky (Van Willigen, & Drentea, 2001) di atas. Dengan kata lain jika perempuan dan laki-laki diberikan kesempatan untuk mengekspresikan dirinya maka mereka cenderung mempunyai kesamaan dalam bersikap. Lebih lanjut dalam kaitan dengan harapan tentang reward yang akan diperoleh juga akan sama antara karyawan perempuan dan laki-laki.

## **KESIMPULAN**

Hasil dari penelitian ini konsis mendukung konsep bahwa perempuan dan laki-laki tidak mempunyai perbedaan dalam penilaian keadilan. Perempuan dan laki-laki berpotensi mengalami kepuasan dalam bekerja sebaliknya juga berpotensi untuk mengalami deprivasi relatif. Dengan berbagai kekurangannya semoga penelitian ini memberikan manfaat terutama dalam pengambilan kebijakan di lembaga yang melibatkan *intergender* dalam pekerjaan agar tetap memperlakukan hal yang sama sesuai dengan kebutuhannya baik pada perempuan dan laki-laki.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 1999. *Seri Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Clay-Warner, J Hegtvedt, K. A. & Roman, P (2005) Procedural justice, distributive justice: how experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment. *Social Psychology Quarterly*; 68. 89-102
- Crosby, F. (1982). *Relative deprivation and the working women*. New York. Oxford University
- Daly, J.P. & Geyer, P.D. (1994). The Role of Fairness in Implementing Large-Scale Change: Employ Evaluations of Process and Outcome in Seven Facility Relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.
- Dessler, G., (1995). *Human Resource Management*. Ninth Edition. Printice Hall.
- Elovanio, M., Kivimaki M & Helkama, K. (2001). Organizational Justice Evaluation, Job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*. 86. 418-424.
- Faturochman. 2002. *Keadilan Perspektif Psikologi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Folger, R. (1987). Reformulating the Precondition of Resentment: A Referent Cognitive Model. In Master, J.C. & Smith, W.P. (eds) *Social Comparison, Social Justice, Relative Deprivation: Theoretical, Empirical and Policy Perspectives*. New Jersey: Erlbaum, Hilldale.
- Gilliland, S.W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Hartman, S.J., Yrle, A.C & Galle jr, W.P (1999). Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a university setting. *Journal of Bussiness Ethics*. 20. 337-351.

- Higgins, T. E, (2000). Social Cognition: Learning About What Matter in the Social World, *European Journal of Social Psychology*. 30. 3-39
- Jackson, L. A. Gardner, P.D & Sullivan, L. A. (1992) Explaining gender differences in self pay expectation: social Comparison standard and perceptions of dair pay. *Journal of Applied Psychology*. 77. 651-663
- Masterson, S.S. (2001). A Trickle-Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Costumers' Perceptions of and Reaction to Fairness. *Journal of Applied Psychology* 86. 594-604
- Nuqul, F. L (2006) Hubungan peran jenis dengan minat menjadi pemimpin. *Psikoislamika*. 3. 199-217
- Robbins,S. P. 1998. *Management: Annotated Instructor's Edition, 4th. ed.* Prentice Hall, New Jersey.
- Van Willigen, M & Drentea, P (2001) Benefits of equitable relationships: The impact of sense of fairness, household *Sex Roles*;. 44, 571-579