

Mewujudkan Keadilan Distributif (*Distributive Justice*) Sebagai Upaya Dalam Mengatasi Kemangkiran (*Abseenteism*) Pegawai

Badarwan^a & Syamsuddin^b

^aFakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Kendari
Email: badarwan.kdi@gmail.com

^bFakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Kendari
Email: syamsuddinbugis@yahoo.co.id

Abstrak

Artikel ini disusun dengan tujuan untuk mengkaji langkah-langkah yang bisa dilakukan dalam mewujudkan keadilan distributif sebagai upaya dalam mengatasi kemangkiran pegawai. Keadilan distributif secara umum diandang sebagai persepsi tentang kewajaran yang dirasakan oleh seseorang yang didasarkan atas rasio hasil yang diperoleh individu atas kontribusinya dibandingkan dengan rasio hasil kontribusi orang lain. Persepsi pegawai ini sangat terkait dengan hasil komparasi seorang pegawai terhadap hasil yang didapatkan atas hasil kerja yang telah dicapai dengan hasil yang didapatkan pegawai lainnya yang secara umum memiliki beban dan hasil kerja yang dianggap setara. Jika ternyata hasil yang didapatkan setelah dikomparasikan dengan orang lain berbeda terutama dianggap lebih rendah maka akan memunculkan persepsi perilaku tidak adil terhadap pimpinan. Hasil persepsi pegawai inilah yang dapat menimbulkan korelasi dan hubungan dengan perilaku kerja pegawai lainnya yang sangat penting dalam menjaga efektivitas dan efisiensi lembaga. Salah satu aspek yang dapat dipengaruhi adalah kemangkiran. Dalam artian jika pegawai memiliki persepsi yang baik terhadap keadilan distributif baik maka tingkat kemangkirannya akan rendah dan begitupula sebaliknya.

Kata Kunci: Keadilan Distributif, Kemangkiran

Abstract

This article was prepared with the aim to assess the steps that can be taken to realize distributive justice as countermeasures for employee absenteeism. Distributive justice in general diandang as perceptions about the fairness perceived by a person based on the ratio of the individual results obtained for his contribution as compared to the

ratio of the result of the contributions of others. Employee perceptions is strongly associated with the comparison an employee of the results obtained for the work that has been accomplished with the results obtained other employees who generally had a load and performance are considered equivalent. If the result is obtained after dikomparasikan with others differ primarily considered inferior it will bring the perception of unfair behavior towards leadership. The results of employee perceptions is what can menimbulkan correlations and relationships with other employees work behavior is very important in maintaining the effectiveness and efisiensi agencies. One aspect that could be affected is absenteeism. In the sense that if an employee discount persepsi good against distributive justice better then kemangkirannya level will be low and vice versa please.

Key Words: Distributive Justice, Absenteeism

Pendahuluan

Pegawai sebagai sumber daya manusia (SDM) merupakan aset organisasi atau paling berharga yang diharapkan dapat mengelola organisasi, proses organisasi, atribut-atribut lembaga serta informasi dan pengetahuan. SDM merupakan sumber daya organisasi yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri setiap anggota organisasi. Pandangan ini telah cukup lama berkembang diberbagai organisasi, baik organisasi dengan orientasi publik ataupun profit. Kebutuhan organisasi untuk pencapaian tujuan dan produktifitas dapat didukung oleh SDM yang kompeten. Disamping itu, SDM merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni untuk menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global.

Untuk mencapai tujuan tersebut, pimpinan lembaga perlu memperhatikan keberadaan pegawai yang bekerja, seperti kebutuhan, kesetiaan, kecakapan dan kemampuan bekerja karena berbagai hal inilah yang bisa menjadi pendorong bagi pegawai dalam melakukan kegiatan yang pada gilirannya akan menguntungkan lembaga. Adanya ketidaksesuaian antara kebutuhan dan pemenuhannya dapat menimbulkan masalah, baik bagi pegawai maupun lembaga itu sendiri. Rendahnya gaji, lingkungan kerja yang tidak mendukung, beban kerja yang berlebihan dapat membuat pegawai kurang produktif dan rendahnya loyalitas. Akibatnya, disamping pemutusan

hubungan yang permanen dari kegiatan organisasi (*turnover*) juga mengakibatkan seorang pegawai cenderung memilih absen/mangkir atau tidak masuk kerja.

Selain itu, Penanganan perilaku individu dalam organisasi seperti kinerja, komitmen, kepuasan kerja adalah sangat penting karena semua itu terkait dengan penanganan sumber daya manusia oleh organisasi. Organisasi perlu mengelola sumber daya manusianya dalam upaya mencapai tujuan secara efektif. Salah satu determinan dari perilaku dalam organisasi yang sering dikaji adalah pergantian pegawai, kinerja, manajemen, dan kemangkiran.

Kemangkiran berkaitan erat dengan masalah-masalah kinerja. Hal ini bisa disebabkan karena sakit, stres, frustrasi dalam pekerjaan dan faktor-faktor lainnya yang pada gilirannya akan mengakibatkan penurunan produktivitas. Sumber daya manusia sebagai aset yang paling besar dalam suatu lembaga bisa terhambat pendayagunaannya kalau kemangkiran ini tidak ditangani secara serius. Besarnya biaya yang dikeluarkan akan menjadi beban setiap organisasi.

Penyebab dan jenis kemangkiran ini bermacam-macam dan dilakukan oleh pekerja dari segala umur dan jenis kelamin. Seringkali alasan-alasan yang dikemukakan oleh pegawai terhadap kemangkirannya cenderung dicari-cari. Alasan yang paling sering diberikan adalah masalah kesehatan. Di Indonesia terlihat pola-pola kemangkiran yang hampir membudaya seperti perayaan-perayaan Lebaran, Natal dan Tahun Baru dimana waktu libur cenderung diperpanjang tanpa seijin lembaga. Lebih parah lagi kalau hari kerja berada diantara dua hari libur seperti libur nasional pada hari jum'at sehingga hari sabtu dianggap hari tanggung untuk bekerja.

Tingginya jumlah pegawai dalam satu kelompok kerja juga terkadang dianggap menjadi pemicu kemangkiran. Untuk mengetahui kenapa hal ini bisa terjadi bisa dilihat apabila jumlah dalam satu kelompok kerja yang berlebihan akan menyebabkan simpang siur informasi dan melemahnya tanggung jawab yang dirasakan oleh masing-masing anggota. Kelemahan yang dipicu dari kondisi ini menyebabkan perilaku yang menyimpang dalam organisasi diantaranya turnover dan kemangkiran. Masalah fisik yang dialami oleh pegawai diantaranya juga adalah faktor wajar yang memicu perilaku menyimpang dalam organisasi. Kendala fisik ini diantaranya sakit, cacat permanen, dan kecelakaan kerja. Hal ini pun dapat menjadi salah satu penyebab personil mengalami kemangkiran.

Tampaknya sebagian besar kemangkiran tidaklah direncanakan terlebih dahulu akan tetapi pada kondisi-kondisi tertentu pegawai cenderung memanfaatkan setiap kesempatan yang memungkinkan untuk mangkir. Kemangkiran dapat mempunyai dampak negatif maupun positif, seperti misalnya di satu pihak pegawai yang mangkir berarti menunda pekerjaan yang seharusnya telah diselesaikan dan juga menunda pengambilan keputusan sehingga kerja lembur mungkin diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sempat tertunda selama pegawai tidak masuk kerja. Di pihak lain, keputusan pegawai untuk tidak hadir di tempat kerjanya justru menguntungkan pegawai yang bersangkutan karena dapat mengurangi stres akibat tuntutan pekerjaan yang berat atau sekedar menghilangkan rasa jenuh akibat pekerjaan yang monoton.

Apapun alasannya, kemangkiran pegawai lebih banyak memiliki konsekuensi negatif dari pada positifnya. Oleh karena itu, masalah kemangkiran seperti ini perlu didiagnosis untuk mencari sumber penyebabnya. Kalau sudah diidentifikasi baru bisa dilakukan upaya-upaya penanggulangannya. Hal ini senada dengan penelitian yang dipublikasi oleh *Journal of Political Economy*, Frankel menyatakan bahwa “*absenteeism may be the first tangible symptom of a disease either in individual and organization, and as such should not be neglected.*”¹ Merujuk pada pernyataan ini, kemangkiran bisa menjadi gejala nyata pertama dari penyakit baik di dalam individu dan organisasi, dan dengan demikian kemangkiran tidak boleh diabaikan. Hal tersebut memberikan deskripsi yang jelas bahwa masalah kemangkiran menjadi sesuatu yang harus diselesaikan oleh setiap pemimpin suatu lembaga dan menjadi suatu masalah yang bisa menjadi masalah dalam siapapun dan lembaga apapun termasuk dunia pendidikan.

Salah satu yang bisa dilakukan untuk menekan atau mengatasi kemangkiran adalah dengan mewujudkan keadilan distributif. Banyak para ahli manajemen telah melakukan penelitian tentang keadilan dan memaparkan bahwa secara konsisten terdapat keterkaitan antara keadilan distributif dengan sikap dan perilaku kerja. Bahkan menjadi salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi perilaku kerja fundamental pegawai. Jadi menjadi suatu asumsi yang logis jika

¹Emil Frankel, “*Labor Absenteeism*,” *In The Shared Digital Library* JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/1823306> (diakses 25 Mei 2016).

aspek keadilan baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif menjadi penyebab munculnya berbagai problematika terutama terkait dengan relasi pegawai, baik dalam relasi sosial horizontal maupun vertikal. Hal ini dikarenakan dengan adanya persepsi ketidakadilan oleh pegawai sering dikonstruksikan secara kultural, struktural, dan personal.

Oleh karena itu, pimpinan senantiasa harus memperhatikan dengan seksama terkait keputusannya dalam mengeluarkan kebijakan lembaga terhadap hasil yang bisa diberikan kepada setiap pegawai atas hasil kerja yang telah dicapai. Jika pimpinan tidak hati-hati dalam hal tersebut maka bisa menimbulkan persepsi pegawai diperlakukan tidak adil baik secara procedural maupun distributif. Hal ini tentu dapat berimplikasi buruk terhadap kinerja lembaga secara kolektif jika mengingat peran penting seorang pegawai dalam suatu lembaga yang memiliki peran yang sangat strategis.

Berdasarkan berbagai hal tersebut di atas, maka penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih dalam secara konseptual terkait upaya mengatasi kemangkiran pegawai dengan mewujudkan keadilan distributif.

Konsep Dasar Kemangkiran (*Abseenteism*)

Kemangkiran merupakan salah satu permasalahan yang banyak dihadapi oleh suatu lembaga. Permasalahan ini tidak memandang usia baik muda maupun tua, begitupun dengan jenis kelamin baik pria maupun wanita. Hal ini menyebabkan permasalahan kemangkiran menjadi suatu hal yang penting untuk diselesaikan. Adapun konsep terkait kemangkiran dikemukakan oleh Cascio dan Boudreau bahwa, "*absenteeism is any failure of an employee to report for or to remain at work as scheduled, regardless of reason.*"² Kemangkiran adalah kegagalan pegawai untuk melaporkan pekerjaannya atau tetap bekerja sesuai jadwal tanpa harus memperhatikan alasannya. Dari definisi tersebut jelas bahwa Cascio dan Boudreau menjelaskan bahwa kemangkiran adalah bentuk kegagalan pegawai mematuhi jadwal kerjanya dan kegagalan untuk

²Wayne Cascio dan John Boudreau, *Investing In People: Financial Impact of Human Resource Initiatives 2nd Edition* (New Jersey: Pearson Education, 2011), h. 58.

melaporkan apa yang seharusnya menjadi kewajibannya terhadap organisasi.

Sementara itu, Kondalkar memaparkan bahwa “*absenteeism refers to individual absenting himself from the job or work place without any notice.*”³ Kemangkiran merujuk pada ketidakhadiran seseorang pada pekerjaan atau pada tempat kerjanya tanpa memberikan keterangan. Griffin dan Moorhead juga mengatakan bahwa, “*absenteeism occurs when an employee does not show up for work.*”⁴ Disini dijelaskan bahwa kemangkiran terjadi ketika seorang pegawai tidak masuk kerja.

Selain itu, menurut Douglas “*absenteeism means absence from work at the job at which one is employed.*”⁵ Kemangkiran diartikan sebagai mangkir dari kerja yang dilakukan oleh pegawai. A. Ivanovic, dan P. H. Collin memaparkan bahwa “*absenteeism is the practice of staying away from work for no good reason.*”⁶ Kemangkiran adalah praktek untuk menjauh dari pekerjaan dengan alasan yang tidak baik.

Kemudian Fitz mengutarakan bahwa “*absenteeism is an expense to the company, in that the work ascribed to a given job is not getting done by the person paid to do it when he or she is absent.*”⁷ Dalam tulisannya ini Fitz menjelaskan bahwa kemangkiran adalah beban bagi suatu lembaga, bahwa pekerjaan awalnya dianggap berasal dari tugas yang diberikan tidak dapat diselesaikan oleh seseorang yang dibayar ketika orang tersebut tidak hadir. Dari pendapat ini kita dapat memahami bahwa tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai adalah beban yang harus ditanggung pegawai, artinya apabila pegawai tidak hadir pada tempat kerja hanya

³V. G. Kondalkar, *Organizational Behavior* (New Delhi: New Age International, 2007), h. 53.

⁴Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations 11th Edition* (Mason: Cengage Learning, 2014), h. 79.

⁵Paul H. Douglas, “*Absenteeism in Labor,*” in shared digital library JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2142029>(diakses 25 Mei 2016).

⁶A. Ivanovic, dan P. H. Collin, *Dictionary of Human Resources and Personnel Management 3rd Edition*(London: A & C Black Publishers, 2006), h. 1.

⁷Jac Fitz, *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance 2nd Edition* (New York: AMACOM, 2009), h. 48.

akan melimpahkan beban (tugasnya) kepada organisasi. Demikian Fitz menjelaskan kemangkiran menjadi beban organisasi.

Di samping itu, Pilbeam dan Corbridge menyampaikan bahwa, “*unauthorised absence, or absenteeism, can be defined as an occasion when an employee fails to report for work when contractually obliged to do so and without prior agreement for absence*”⁸. Dari pendapat ini dijelaskan bahwa ketidakhadiran tanpa ijin, atau kemangkiran, didefinisikan sebagai suatu peristiwa ketika seorang pegawai tidak melaporkan dirinya untuk bekerja, pada saat terdapat kewajiban mengikat, dan dilakukan tanpa persetujuan.

Memperhatikan definisi yang dikemukakan oleh Pilbeam dan Corbridge di atas memberikan kita pemahaman yang semakin detail bahwa kemangkiran terjadi ketika pegawai tidak mengikuti aturan yang mengikatnya dalam organisasi. Aturan yang ada dalam organisasi ini dapat berupa ikatan kontak maupun aturan lainnya. Disamping itu, ketidakhadiran pegawai pada tempat kerja dianggap kemangkiran bila dilakukan tanpa persetujuan dari organisasi. Di sisi lain, Griffin dan Moorhead menyatakan bahwa:

*Some absenteeism has a legitimate cause, such as illness, jury duty, or a death or illness in the family. At other times, the employee may report a feigned legitimate cause that’s actually just an excuse to stay home. When an employee is absent, legitimately or not, her or his work does not get done at all or a substitute must be hired to do it. In either case, the quantity or quality of actual output is likely to suffer.*⁹

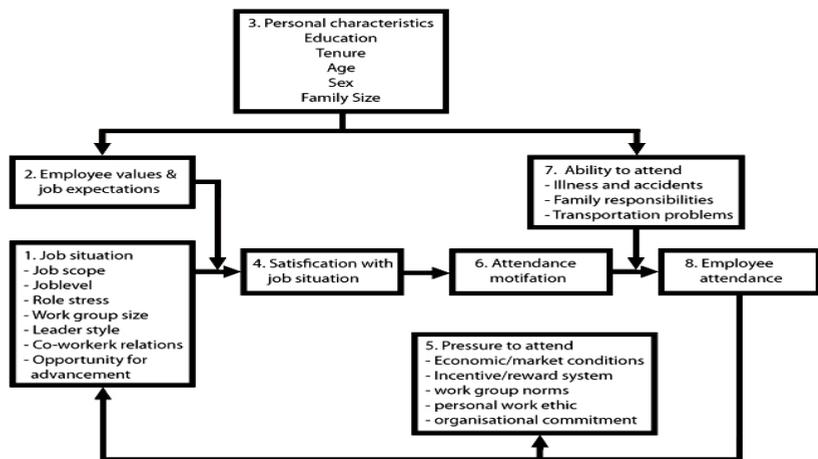
Berdasarkan penjelasan di atas, kemangkiran terkadang dapat memiliki alasan sah seperti sakit, tugas, atau alasan karena ada anggota keluarga yang sakit. Namun terkadang seorang pegawai berpura-pura menggunakan alasan yang sah padahal hanya karena dia ingin tinggal di rumah. Dengan kata lain kemangkiran dapat memiliki penyebab yang sah sehingga ketidakhadirannya dapat diterima organisasi tetapi pegawai juga dapat memanfaatkan alasan yang sah ini hanya untuk menghindari masuk kerja.

⁸Stephen Pilbeam dan Marjorie Corbridge, *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice 3rd Edition* (Harlow: Pearson Education Limited, 2006), h. 300.

⁹Griffin dan Moorhead, *Op. cit.*, h. 79.

Perlu diperhatikan pula penjelasan George dan Jones bahwa “*absenteeism is a behavior that organizations can never eliminate, but they can control and manage it.*”¹⁰ Hal ini menegaskan bahwa kemangkiran adalah perilaku yang tidak akan bisa dihilangkan oleh organisasi, namun organisasi dapat melakukan kontrol dan mengaturnya.

Dalam berbagai hasil penelitian juga telah ditemukan bahwa banyak faktor yang menjadi pemicu kemangkiran. Diantaranya yaitu Cowling dan Mailer yang menunjukkan model faktor-faktor yang mempengaruhi kemangkiran dan kehadiran mengadaptasi model yang dikemukakan oleh Steers and Rhodes berikut ini:



Gambar.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kehadiran dan kemangkiran

Sumber: Cowling and Mailer¹¹

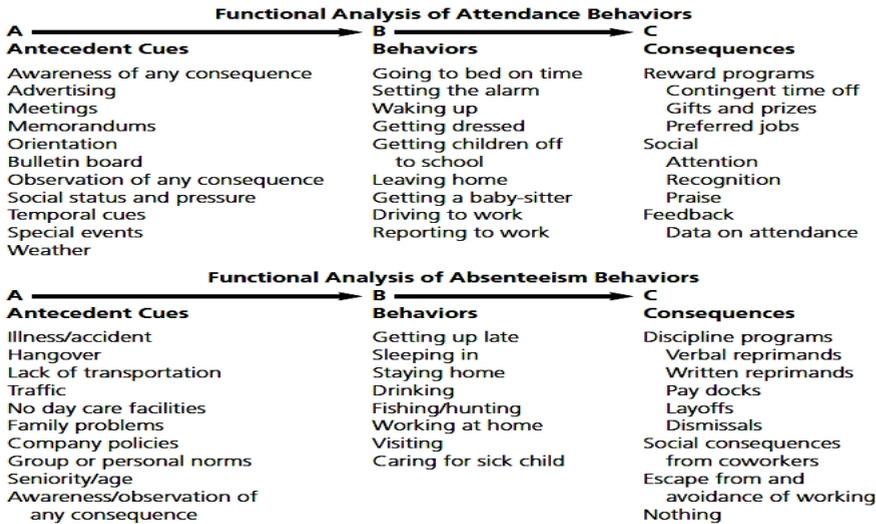
Dengan memperhatikan gambar di atas maka dapat kita identifikasi bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kehadiran dan kemangkiran adalah (1) suasana kerja, meliputi *job scope*, *job level*, *role stress*, *work group size*, gaya kepemimpinan, *co-worker relations*, dan peluang untuk terus maju; (2) nilai pegawai dan pengharapan kerja; (3) karakteristik personal, meliputi pendidikan, *tenrue*, umur, jenis kelamin dan keluarga; (4) kepuasan terhadap situasi kerja; (5) *pressure*

¹⁰Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior 6th Edition* (New Jersey: Pearson Education, 2012), h. 85.

¹¹Alan Cowling dan Chloe Mailer, *Management Human Resource* (London: Arnold Publisher, 1998), h. 33.

to attend, meliputi kondisi ekonomi/pasar, sistem penghargaan/insentif, work group norms, personal work ethic, komitmen organisasi; (6) motivasi kehadiran; (7) kemampuan untuk hadir, meliputi sakit dan kecelakaan, tanggung jawab keluarga, dan masalah transportasi.

Selain itu, terhadap kehadiran dan kemangkiran, Luthans memberikan analisis fungsionalnya masing-masing yang duraikannya dalam contoh analisis fungsional kehadiran dan kemangkiran berikut:



Gambar.2 Analisis fungsional kehadiran dan kemangkiran¹²

Analisis fungsional dengan analisis ABC ini dijelaskan Luthans dalam uraian berikut:

*Once the performance behavior has been identified and a baseline measure has been obtained, a functional analysis is performed. A functional analysis identifies both the antecedents (A) and consequences (C) of the target behavior (B), or, simply stated, an A-BC analysis is performed. . . . A review of absenteeism found work unit size, worker responsibility, and organizational scheduling to be three potential antecedent influences that could be used to improve employee attendance, and feedback, rewards, and punishers to be effective attendance control procedures.*¹³

¹²Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence – Based Approach 12th Edition* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011), h. 400.

¹³*Ibid.*, h. 399.

Dari uraian Luthans di atas maka dapat diketahui maksud dari gambar analisis fungsional kehadiran dan kemangkiran yang ditampilkan adalah dengan terlebih dahulu melakukan identifikasi dan ukuran dasar dari perilaku kinerja, maka analisis ABC ini menampilkan permulaan (*antecedent*) atau disebut A terhadap apa yang menjadi konsekuensi yang di sebut C dari suatu perilaku pegawai atau disebut B. Dijelaskan lebih lanjut lagi bahwa berdasarkan suatu tinjauan terhadap kemangkiran ditemukan bahwa ukuran unit kerja, tanggung jawab pekerja, dan penjadwalan organisasi menjadi tiga pengaruh potensial yang dapat digunakan untuk meningkatkan kehadiran pegawai, umpan balik, penghargaan, dan penghukuman dapat menjadi prosedur kontrol yang efektif terhadap kehadiran.

Dari berbagai konsep maka dapat disintesis kemangkiran adalah perilaku seseorang yang menjauh dalam pekerjaannya dengan indikator :

1. Tidak masuk kerja.
2. Tidak melaksanakan pekerjaannya.
3. Tidak melaporkan hasil pekerjaannya.
4. Meninggalkan tempat kerja tanpa izin atasan.
5. Melimpahkan pekerjaan kepada orang lain.

Konsep Dasar Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Pembahasan mengenai keadilan distributif berfokus pada keadilan keputusan terhadap hasil-hasil dan telah menjadi pertimbangan fundamental dalam teori keadilan selama beberapa dekade terakhir. Bahkan beberapa ahli menggunakan berbagai pendekatan khusus untuk menghasilkan kriteria atau prinsip penting dalam menilai outcomes sebagai esensi dari keadilan distributif. Mislanya, prinsip proporsi yang mengatak bahwa keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan dan hasil-hasil sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja. Jika perbandingan atau proporsinya lebih besar atau lebih kecil maka pegawai menilai hal tersebut tidak adil. Namun, bila proporsi yang diterima pegawai tersebut lebih besar, ada kemungkinan hal tersebut dapat ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil dibandingkan jika proporsi yang diperoleh pegawai tersebut lebih kecil dari yang seharusnya. Jadi, referensi pembanding menjadi hal penting dalam prinsip proporsi.

Di samping prinsip proporsi di atas, terdapat beberapa prinsip lainnya seperti prinsip pemerataan dan prinsip yang mengutamakan kebutuhan (*needs*). Prinsip pemerataan menekankan pada penilaian alokasi hasil-hasil kepada semua pegawai atau pihak yang terlibat. Bila prinsip ini digunakan, maka variasi penerimaan antar pegawai dengan lainnya relatif kecil. Prinsip yang lain yang sering digunakan oleh para ahli adalah prinsip mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan untuk distribusi. Intepretasinya.

Menurut Schemerhorn bahwa “*distributive justice is the degree to which all people are treated the same under a policy, regardless of race, ethnicity, gender, age, or any other demographic characteristic*.”¹⁴ Keadilan distributif adalah derajat tingkat dimana semua orang-orang diperlakukan sama dalam suatu kebijakan dengan mengabaikan ras, etnik, jenis kelamin, usia, atau karakteristik demografis lainnya.

Sementara itu, Hellriegel dan Slocum mengutarakan bahwa “*distributive justice act on the basis of treating an individual or group equitably rather than on arbitrarily defined characteristics*”.¹⁵ Tindakan yang didasarkan atas dasar perlakuan terhadap seseorang atau kelompok secara pantas yang bukan atas dasar karatkeristik tertentu.

Steve M. Jex juga mengatakan bahwa “*perception of the equity of one's outcomes is referred to as a distributive justice*”.¹⁶ Persepsi kewajaran atas hasil yang diterima sebagai suatu imbalan hasil seseorang disebut sebagai keadilan distributif. Kemudian Stephen Robbins, dan Timothy A. Judge berpendapat bahwa “*distributif justice is the employee's perceived fairness of the amount and allocation of rewards among individuals*”.¹⁷ Keadilan distributif adalah persepsi pegawai terkait pemberian jumlah dan alokasi penghargaan antar individu.

¹⁴Schemerhorn, *Organizational Behavior*. (USA: John Wiley & Sons, 2010), h. 117.

¹⁵Hellriegel, dan Slocum, *Organizational Behavior* (USA: South-Western Cengage Learning, 2011), h. 41.

¹⁶Steve M. Jex, *Organizational Pshycology* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2002), h. 225.

¹⁷Stephen Robbins, dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. (New Jersey: Pearson Education Inc., 2013), h. 258.

Gibson, Donelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske pun memaparkan bahwa “*distributive justice is the perceived fairness of how resources and rewards are distributed throughout an organization*”.¹⁸ Keadilan distributif adalah persepsi mengenai kewajaran terkait bagaimana seluruh sumber daya dan penghargaan didistribusikan oleh organisasi.

Di sisi lain, Colquitt, *Le Pine, and Wesson* menyampaikan pendapatnya bahwa:

Distributive justice is reflects the perceived fairness of decision making outcomes. Employees gauge distributive justice by asking whether decision outcomes , such as pay, rewards, evaluations, promotions, and work assignments, are allocated using propers norms.¹⁹

Keadilan Distributif adalah mencerminkan kewajaran hasil pengambilan keputusan yang dirasakan. Pegawai mengukur distributif keadilan dengan mempertanyakan apakah hasil keputusan, seperti upah, penghargaan, evaluasi, promosi, dan tugas pekerjaan, dialokasikan menggunakan norma-norma yang sesuai.

Di sisi lain, Mc Shane dan Von Glinow berpendapat bahwa “*distributive justice is perceived fairness in the individual’s ratio of outcomes to contributions compared with a comparison other’s ratio of outcomes to contributions*”.²⁰ Keadilan Distributif adalah persepsi tentang kewajaran yang dirasakan oleh seseorang yang didasarkan atas rasio hasil yang diperoleh individu atas kontribusinya dibandingkan dengan rasio hasil kontribusi orang lain.

Senada dengan hal tersebut, John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson mengatakan bahwa:

Distributive justice is the perceived fairness of how resources and rewards are distributed throughout an organizations.

¹⁸Gibson, Donelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11th Edition* (Mason: Cengage Learning, 2014), h. 148.

¹⁹Colquitt, *Le Pine, and Wesson, Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), hh. 226-227.

²⁰Mc Shane, dan Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: Mc Graw-Hill, 2010), h. 151.

*For example, employees make judgements about the fairness of the amount of their pay raises.*²¹

Keadilan distributif adalah persepsi mengenai kewajaran terkait bagaimana seluruh sumber daya dan penghargaan didistribusikan oleh organisasi. Sebagai contoh, pegawai membuat penilaian tentang kewajaran kenaikan upahnya.

Kemudian Jennifer M. George, dan Gareth R. Jones memaparkan bahwa “*distributive justice is the perceived fairness of the distribution of outcomes in organizations, such as pay, promotions, and desirable working conditions and assignments*”.²² Keadilan distributif adalah kewajaran yang dirasakan atas distribusi hasil di dalam organisasi, seperti upah, promosi, dan tugas dan kondisi kerja diinginkan.

Berdasarkan berbagai uraian di atas dapat disintesis keadilan distributif adalah kewajaran yang dirasakan oleh pegawai dengan indikator berupa (1) kewajaran upah, (2) kewajaran promosi, (3) kewajaran penghargaan, (4) kewajaran tugas pekerjaan, dan (5) kewajaran evaluasi.

Relevansi Antara Keadilan Distributif (*Distributive Justice*) Dengan Kemangkiran (*Abseenteism*)

Konsepsi keadilan organisai/lembaga telah banyak dihubungkan dengan beraneka ragam hasil dari suatu pekerjaan, seperti pelaksanaan suatu pekerjaan, perilaku suatu kelompok, dan sikap kerja. Adapun penelitian awal tentang konsep keadilan organisasi sudah dilakukan oleh para peneliti yang membuktikan signifikansi pertimbangan keadilan pada pengalokasian organisasi.²³

Karena pentingnya pemahaman tentang keadilan organisasional pada tempat kerja, kebanyakan peneliti awal

²¹John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Managemen* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 125.

²²Jennifer M. George, dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), h. 170.

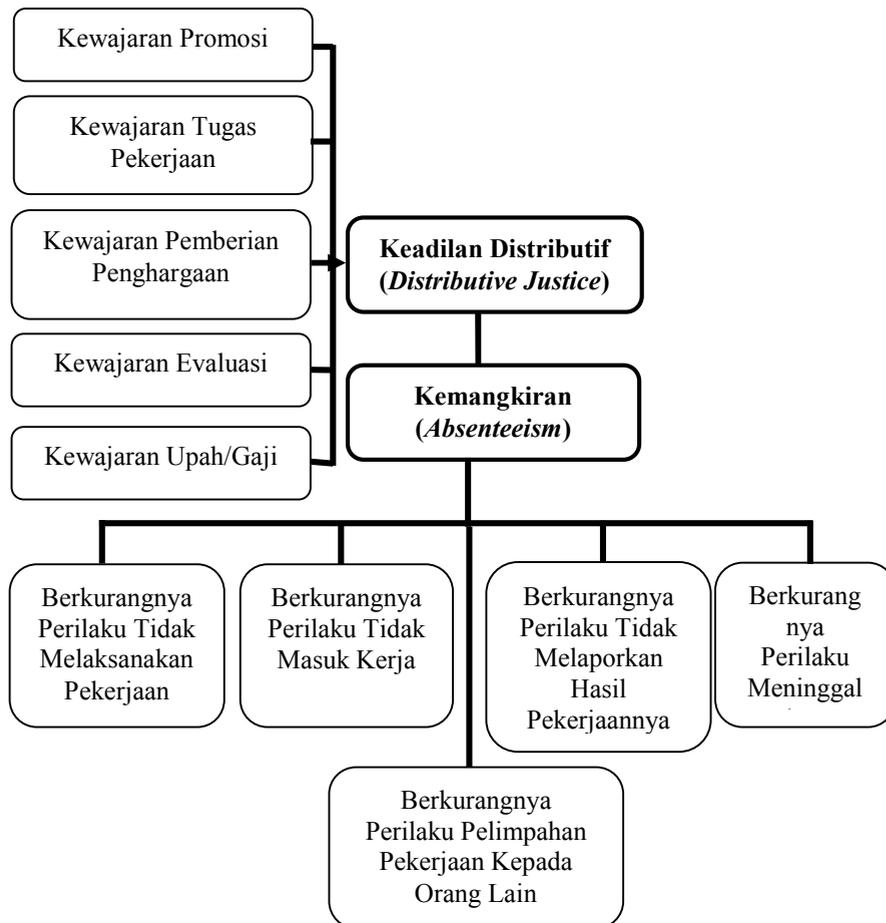
²³Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., dan Rupp, *Original Contribution: Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice*, (Journal of Vocational Behavior 58, 2001), h. 164

berkonsentrasi pada isu gaji yang tidak adil dan konsekwensinya. Sesuai dengan pemahaman teori tradisional tentang keadilan, Cropanzano dan Greenberg juga menemukan bahwa orang cenderung kurang puas dengan hasil yang dirasakan tidak adil dibandingkan dengan yang mereka rasa adil. Demikian pula efek persepsi tidak adil menyebabkan kinerja yang semakin menurun dan tingkat perilaku penarikan diri (*withdrawal*), seperti *turnover* dan kemangkiran.²⁴

Akan tetapi, persepsi keadilan organisasional tidak dipandang sebatas pemenuhan rasa keadilan secara individual saja. Pemenuhan rasa keadilan secara individu hanyalah sebagian pemenuhan rasa keadilan organisasional secara keseluruhan. Tidak cukup seorang individu mendasarkan evaluasi tentang keadilan organisasional hanya pada apa yang mereka terima, tetapi juga pada apa yang mereka terima dibanding pada standar atau yang direferensikan. Misalnya, orang mungkin membandingkan kecukupan kompensasi (*rewards*) yang mereka terima dengan harapan atau kebutuhannya.

Berbagai hal di atas memberikan deskripsi yang jelas secara teoretik bahwa keadilan distributif memiliki keteraitan atau pengaruh terhadap kemangkiran pegawai atau dengan kata lain dengan mewujudkan persepsi pegawai terhadap keadilan distributif dapat dijadikan sebagai upaya untuk mengurangi atau mengatasi kemangkiran (*absenteesim*) pegawai. Untuk lebih jelasnya, skema keterkaitan keadilan distributif dengan kemangkiran pegawai dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

²⁴Cropanzano, R., & Greenberg, J. *Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze*. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), (International Review of Industrial and Organizational Psychology, Wiley & Sons, 1997), h. 617.



Gambar 3. Ilustrasi Berkurangnya Kemangkiran (*Absenteeism*) Akibat Terwujudnya Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Berdasarkan ilustrasi gambar di atas maka tampak jelaslah bahwa dengan mewujudkan keadilan distributif (*distributive justice*) berupa terwujudnya persepsi pegawai atas kewajaran upah/gaji yang diterima, kesempatan promosi, pemberian penghargaan, pembagian tugas pekerja, dan sistem evaluasi dapat mengatasi atau mengurangi kemangkiran (*absenteeism*) pegawai.

Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kemangkiran adalah perilaku seseorang yang menjauh dalam pekerjaannya dengan indikator:

- a. Tidak masuk kerja.
 - b. Tidak melaksanakan pekerjaannya.
 - c. Tidak melaporkan hasil pekerjaannya.
 - d. Meninggalkan tempat kerja tanpa izin atasan.
 - e. Melimpahkan pekerjaan kepada orang lain.
2. Keadilan distributif adalah kewajaran yang dirasakan oleh pegawai dengan indikator berupa:
- a. Kewajaran upah
 - b. Kewajaran promosi
 - c. Kewajaran pemberian penghargaan
 - d. Kewajaran tugas pekerjaan
 - e. Kewajaran sistem evaluasi.
3. Mewujudkan persepsi pegawai berupa adanya keadilan distributif yang dirasakan atas berbagai kebijakan pimpinan dapat mengatasi atau mengurangi tingkat kemangkiran pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, Wayne dan John Boudreau. *Investing In People: Financial Impact of Human Resource Initiatives 2nd Edition* (New Jersey: Pearson Education. 2011).
- Colquitt, Le Pine, and Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place*. New York: McGraw-Hill Companies. Inc. 2011.
- Cowling Alan, dan Chloe Mailer, *Management Human Resource*. London: Arnold Publisher. 1998.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., dan Rupp, *Original Contribution: Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice*. Journal of Vocational Behavior 58. 2001.
-, & Greenberg, J. *Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze*. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.). International Review of Industrial and Organizational Psychology, Wiley & Sons. 1997.
- Douglas, Paul H. "Absenteeism in Labor," in shared digital library JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2142029>.
- George, Jennifer M., dan Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior 6th Edition*. New Jersey: Pearson Education. 2012.

- Hellriegel, dan Slocum. *Organizational Behavior*. USA: South-Western Cengage Learning. 2011.
- Jex, Steve M. *Organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2002.
- Fitz, Jac *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance 2nd Edition*. New York: AMACOM, 2009.
- Frankel, Emil. *Labor Absenteeism*, "In *The Shared Digital Library* JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/1823306>.
- George, Jennifer M. dan Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall. 2012.
- Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske. *Organization: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill Companies. 2009.
- Griffin, Ricky W. dan Gregory Moorhead. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations 11th Edition*. Mason: Cengage Learning. 2014.
- Ivancevich, John M. Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. Singapore: McGrawhill Education. 2008.
- Ivanovic, A. dan P. H. Collin. *Dictionary of Human Resources and Personnel Management 3rd Edition*. London: A & C Black Publishers. 2006.
- Kondalkar, V. G. *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International. 2007.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence – Based Approach 12th Edition*. New York: McGraw-Hill. 2011.
- Pilbeam, Stephen dan Marjorie Corbridge. *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice 3rd Edition*. Harlow: Pearson Education Limited. 2006.
- Schemerhorn, John R. *at. all, Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Sons, 2010.
- Shane, Mc dan Von Glinow, *Organizational Behavior* New York: McGraw-Hill 2010.
- Stephen Robbins, dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc., 2013.