

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

#### A. KEADILAN ORGANISASIONAL

Keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan dua tipe keadilan yang muncul pada awal perkembangan teori keadilan organisasional (Lind & Tyler, 1988). Selanjutnya berkembang menjadi tiga tipe keadilan organisasional, meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Cropanzano *et al.*, 2002). Perkembangan selanjutnya, keadilan interaksional dibedakan oleh Greenberg (1993, dalam Colquitt, 2001) menjadi keadilan interpersonal dan informasional. Konseptualisasi empat tipe konstruk keadilan organisasional tersebut didukung meta analisis yang dilakukan Colquitt *et al.* (2001) terhadap 183 penelitian keadilan organisasional. Namun demikian, hanya dua tipe keadilan, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural yang signifikan sebagai prediktor *outcomes* personal dan *outcomes* organisasional. Sedangkan keadilan interaksional yang dibedakan menjadi keadilan interpersonal dan informasional lebih menjelaskan *outcomes* pada figur pemimpin atau manajer yang bersangkutan, berupa evaluasi terhadap manajer atau kepercayaan pada manajer (Bies & Moag, 1986 dalam Colquitt, 2001).

Pada awal perkembangan teori dan penelitian keadilan organisasional, lebih fokus pada keadilan distributif. Perhatian utama penelitian tersebut pada *inequity theory* (Adams, 1965 dalam Schminke *et al.*, 1997). Pada era tahun 1980-an, penelitian keadilan organisasional mulai menekankan pada kajian keadilan prosedural yang berkaitan dengan persepsi terhadap prosedur untuk menemukan model penilaian keadilan

(Lind & Tyler, 1988). Perkembangan kajian keadilan prosedural diawali temuan Thibaut dan Walker (1978) yang menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi *outcomes*, namun individu juga mengevaluasi keadilan prosedural untuk menentukan alokasi tersebut. Seseorang ketika mendapatkan distribusi *outcomes* yang tidak menyenangkan, mereka akan mengevaluasi secara lebih positif ketika mereka yakin prosesnya berjalan adil. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa input terhadap proses keputusan akan meningkatkan persepsi individu terhadap keadilan prosedural. Selanjutnya kedua tipe keadilan tersebut sering dibahas dalam berbagai penelitian keadilan organisasional. Kedua tipe keadilan tersebut merupakan konstruk yang berbeda, namun keduanya memiliki keeratan yang tinggi dan hubungan keduanya bersifat kompleks (Folger, 1987 dalam Schminke *et al.*, 1997).

Greenberg (1993, dalam Colquitt, 2001) mengklasifikasikan secara lebih komprehensif berbagai tipe keadilan organisasional. Klasifikasi tersebut didesain untuk menggambarkan aspek struktural dan aspek sosial-keadilan organisasional. Pada saat menilai tentang keadilan, individu cenderung mempertimbangkan dua aspek tersebut. Keadilan distributif dan prosedural digambarkan dapat dicapai melalui sarana struktur. Secara spesifik, aspek struktur pada tipe keadilan ini adalah bahwa keadilan distributif dapat dicapai dengan memenuhi aturan atau norma *equality* dan *equity*, sementara itu keadilan prosedural dicapai dengan memenuhi aturan atau norma seperti kontrol proses, kontrol keputusan, konsistensi, high suppression, alasan *acceptability*

Pada sisi lain, beberapa hasil penelitian menjelaskan, bahwa di samping mempertimbangkan aspek struktural, karyawan juga akan mempertimbangkan aspek sosial keadilan, yaitu perlakuan yang diterima karyawan selama interaksi sosial yang terjadi sehari-hari dengan atasannya. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan Barling dan Philip (1993) menjelaskan bahwa keadilan interpersonal berperan penting sebagai prediktor kepercayaan, komitmen dan perilaku penarikan. Demikian pula pandangan Colquitt (2001) dan Colquitt *et al.* (2001) yang menjelaskan bahwa keadilan interaksional memprediksi secara signifikan *outcomes* yang spesifik. Penelitian juga mendukung bahwa keadilan interaksional memprediksi secara signifikan kepuasan kerja, kepuasan supervisi dan kinerja individual (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002). Keadilan interaksional merupakan konstruk yang pertama dikenalkan oleh Bies dan Moag (1986 dalam Colquitt, 2001) mencerminkan keadilan pada aspek sosial. Model nilai kelompok menyarankan keadilan untuk memperhatikan pada tiga hal, yaitu netralitas, kepercayaan dan penghargaan. Pemegang otoritas yang netral berarti mereka berpijak pada dasar-dasar faktual dalam mengambil keputusan. Kepercayaan meliputi keyakinan bahwa pemegang otoritas memperlakukan individu atas dasar prinsip yang menguntungkan dan adil. Penghargaan meliputi perlakuan sopan dan respek.

Menurut Colquitt (2001), persepsi keadilan interaksional akan terbentuk ketika pihak-pihak yang berwenang menghargai dan menunjukkan perhatian terhadap para karyawan (*sensitivity: respect dan propriety*) dan menjelaskan permasalahan atau alasan yang mendasari suatu keputusan (*explanation: justification dan truthfulness*). Beberapa penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa dua dimensi keadilan

interaksional (*sensitivity dan explanation*) mempunyai efek yang independen satu dengan yang lain dan disebut sebagai keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Greenberg, 1993; 1994 dalam oleh Colquitt, 2001).

## 1. Keadilan Distributif

Pembahasan mengenai keadilan distributif berfokus pada keadilan keputusan *outcomes* (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homann, 1961; Leventhal, 1976 dalam Colquitt, 2001) dan telah menjadi pertimbangan fundamental dalam teori keadilan selama 40 tahun terakhir (Colquitt *et al.* 2001). Pendekatan *equity* bersama teori deprivasi relatif (Crosby, 1976, 1982 dalam Primeaux *et al.*, 2003) dan teori kognisi referen (Folger, 1986 dalam Primeaux *et al.*, 2003) menghasilkan tiga kriteria atau prinsip penting dalam menilai *outcomes*. Pertama adalah prinsip proporsi (*equity*) yang diajukan Adams (dalam oleh Carrel & Dittrich, 1978), keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan atau *inputs* dan *outcomes* sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja. Jika perbandingan atau proporsinya lebih besar atau lebih kecil, maka karyawan menilai hal tersebut tidak adil. Namun, bila proporsi yang diterima karyawan tersebut lebih besar, ada kemungkinan hal tersebut dapat ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil dibandingkan jika proporsi yang diperoleh karyawan tersebut lebih kecil dari yang seharusnya. Menurut Pfeffer (1982) referensi pembandingan dari proporsi tersebut adalah pihak lain atau orang lain yang dipersepsikan oleh karyawan yang bersangkutan memiliki posisi yang dapat dibandingkan (*similar*)

Di samping prinsip proporsi di atas, terdapat beberapa prinsip lainnya seperti prinsip pemerataan (*equality*) dan prinsip yang mengutamakan kebutuhan (*needs*). Prinsip pemerataan menekankan pada menilai alokasi *outcomes* kepada semua karyawan atau pihak yang terlibat. Bila prinsip ini digunakan, maka variasi penerimaan antar karyawan dengan lainnya relatif kecil. Prinsip ketiga adalah prinsip mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan untuk distribusi. Intepretasinya, bahwa seorang karyawan akan memperoleh bagian sesuai dengan kebutuhannya, dalam konteks hubungan kerja. Semakin banyak kebutuhannya maka upah yang diterimanya. Secara umum akan semakin besar. Penelitian mengenai keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap distribusi yang diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka (Schminke *et al.*, 1997).

Dalam kajian keadilan distributif, beberapa prinsip-prinsip di dalamnya tidak selaras satu prinsip dengan prinsip lainnya. Sebagai contoh prinsip proporsi tidak sejalan dengan prinsip pemerataan. Prinsip proporsi didorong oleh semangat kepentingan pribadi, sedangkan prinsip pemerataan didorong oleh semangat pro-sosial. Secara lebih spesifik, permasalahannya adalah bahwa prinsip tersebut juga tidak selaras dengan situasi ataupun tujuan yang ingin dicapai organisasi. Sebagai contoh prinsip proporsi cocok untuk situasi kompetitif yang mendorong produktifitas, karena prinsip tersebut dapat menumbuhkan motivasi pada individu untuk memberikan kontribusi yang besar dengan mengharapkan mendapatkan imbalan yang besar. Namun dari sisi lain, pendekatan tersebut dinilai terlalu menekankan pada aspek ekonomi dibandingkan

tersebut dapat menimbulkan kesenjangan dan kembali bertentangan dengan prinsip pemerataan. Oleh karena itu, untuk menerapkan prinsip-prinsip tersebut harus didasarkan pada pertimbangan yang hati-hati. Pertimbangan-pertimbangan tersebut setidaknya mencakup konteks dan faktor-faktor individual dalam diri individu yang menilai keadilan distributif tersebut, serta tujuan organisasi.

## 2. Keadilan Prosedural

Pada saat perkembangan dinamis teori keadilan distributif, muncul pemikiran tentang penilaian keadilan prosedural sebagai komplemen yang dinilai tidak dapat terpisahkan dari penilaian keadilan distributif (Thibaut & Walker, 1975; dalam oleh Colquitt, 2001). Konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi *outcomes*, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. Persepsi keadilan prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu pertama melalui model kepentingan pribadi (*self interest*) yang diajukan Thibaut dan Walker (1975; dalam Colquitt, 2001) dan model kedua, model nilai kelompok (*group value model*) yang dikemukakan Lind dan Tyler (1988).

Model kepentingan pribadi berbasis pada asumsi, bahwa orang berupaya memaksimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan pihak lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk menghasilkan *outcomes* yang diinginkannya. Penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh *outcomes* apa yang mereka terima sebagai akibat

keputusan tertentu atau keadilan distributif, namun juga pada proses atau bagaimana keputusan tersebut dibuat (Thibaut dan Walker, 1978). Penekanan pandangan Thibaut dan Walker (1975) bahwa prosedur dikatakan adil jika dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Permasalahannya adalah bahwa setiap individu menginginkan kepentingannya dapat diakomodasikan prosedur tersebut, padahal kepentingan-kepentingan tersebut seringkali berbeda satu dengan lainnya dan tidak jarang saling bertentangan. Kondisi demikian menyebabkan konflik dan perselisihan (*dispute*) sehingga salah satu cara penting adalah menghadirkan pihak ketiga, jika keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut. Thibaut dan Walker (1975; dalam Colquitt, 2001) menjelaskan ada dua tipe kontrol, yaitu kontrol keputusan dan kontrol proses. Kontrol keputusan berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan *outcomes*. Sedangkan kontrol proses atau disebut juga *voice* berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan *outcomes* secara tidak langsung dengan memberikan informasi yang relevan kepada pengambil keputusan.

Berbeda dengan asumsi model kepentingan pribadi, model nilai kelompok menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya. Salah satu kritik penting yang disampaikan Lind dan Tyler (1988) terhadap model keadilan prosedural yang dikembangkan Thibaut dan Walker (1978) adalah bahwa pengembangan konsep keadilan prosedural tidak hanya berbasis pada perselisihan antar individu sebagai titik tolak pengembangan konsep. Model yang diajukan Lind dan Tyler (1988) dikenal dengan asumsi model nilai-nilai kelompok. Mereka memandang bahwa individu tidak bisa lepas dari kelompoknya. Secara alamiah terdapat dorongan agar individu tersebut

menjadi bagian dari kelompok. Sementara itu, proses-proses sosial dan prosedur dalam interaksi sosial selalu menjadi elemen kelompok sosial dan masyarakat. Konsekuensi bagi individu tersebut adalah lebih mengutamakan kebersamaan kelompok daripada kepentingan pribadi. Pada dasarnya, kedua model di atas menjelaskan mengapa keadilan prosedural muncul (Viswesvaran & Ones, 2002) dan perspektif Lind dan Tyler (1988) cenderung melengkapi asumsi Thibaut dan Walker (1978).

Namun di samping kedua model di atas, Leventhal (1980 dalam Lind & Tyler, 1988; Colquitt, 2001; Colquitt *et al.*, 2001) lebih menekankan pada aspek instrumental. Ia berpendapat bahwa selain mengharapkan *outcome* yang menguntungkan, seseorang juga memperhatikan keberlanjutan hubungan sosialnya. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga harus memenuhi keduanya, standar kontrol (*instrument*) dan non kontrol (*value-expressive*). Dalam kaitan tersebut, diidentifikasi 6 (enam) aturan yang harus dipenuhi sebagai persyaratan prosedur yang adil, meliputi: (1) *consistency rule*, yaitu diterapkan kepada setiap orang secara konsisten dari waktu ke waktu; (2) *the bias suppression rule*, yaitu bebas dari kepentingan pribadi maupun pemihakan lainnya; (3) *the accuracy rule*, yaitu didasarkan pada informasi yang akurat berdasarkan fakta dan opini orang yang tepat; (4) *the correctability rule*, yaitu memungkinkan perbaikan dan modifikasi untuk mengatasi kesalahan yang lalu dan yang potensial; (5) *the representativeness rule*, yaitu mewakili pandangan dan nilai-nilai pihak-pihak yang

## B. MODAL SOSIAL

Diperkenalkan oleh Coleman dalam karya ilmiahnya, *Foundation of Social Theory* (1990). Putnam melanjutkannya dalam studi demokrasi di Italia, dengan karya ilmiahnya, *Making Democracy Work* (1993 dalam Cairns *et al.*, 2003). Temuan Putnam dalam studi tersebut adalah bahwa pertumbuhan kesejahteraan di berbagai daerah di utara Italia berhubungan erat dengan pola kepemimpinan yang jujur dan egaliter serta mendorong interaksi dinamis berdasarkan rasa saling percaya dan kerja sama sebagai modal sosial. Selanjutnya konsep modal sosial berkembang pesat dalam kajian dan penelitian organisasi, terkait dengan peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Belliveau *et al.*, 1996; Burt, 1997, 1999; Gabbay & Zuckerman, 1998; Poldony & Baron, 1997, Pennings *et al.*, 1998; Seidel *et al.*, 2000; Tsai & Ghoshal, 1998). Sebagai contoh, Gabbay dan Zuckerman (1998) melaporkan bahwa individu yang memiliki modal sosial tinggi lebih sukses dalam karir dibandingkan individu yang memiliki modal sosial rendah. Demikian pula modal-sosial yang tinggi mempengaruhi kompensasi yang lebih tinggi (Burt, 1997).

Konsep modal sosial berkembang pesat dalam isu keefektifan organisasional, berkaitan dengan orang-orang di dalam organisasi. Modal sosial merupakan kumpulan hubungan orang di dalam organisasi yang didasari rasa percaya, saling pengertian, kesamaan nilai dan perilaku yang mengikat mereka ke dalam suatu jaringan kerja dan komunitas yang potensial mendorong kerja sama (Prusak & Cohen, 2001). Menurut Fukuyama (1997 dalam Ansoff, 2003) bahwa modal sosial merupakan nilai-nilai atau

norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara anggota kelompok masyarakat yang memungkinkan kerja sama di antara mereka. Berdasarkan reviewnya, Adler dan Kwon (2002) berpendapat bahwa modal sosial adalah konsep yang luas (*broad concept*) sehingga memiliki banyak definisi. Pandangan tersebut didukung (Ancok, 2003) bahwa modal sosial dalam pendekatan psikologi organisasi mencakup perspektif teori-teori dinamika kelompok yang melihat modal sosial sebagai kelompok yang memiliki ciri kohesifitas antar anggota organisasi yang tinggi. Di samping itu, Ancok (2003) juga menambahkan bahwa perspektif modal sosial lainnya berkaitan dengan sifat (*traits*) yang melekat (*embedded*) pada diri individu. Beberapa ahli menjelaskan bahwa modal sosial merupakan seperangkat sumberdaya sosial yang melekat dalam hubungan (Burt, 1992; Loury, 1977 dalam Tsai & Ghoshal, 1998). Para ahli lainnya menjelaskan bahwa modal sosial tidak hanya pada hubungan sosial, tetapi juga norma-norma dan nilai-nilai yang berhubungan dengan mereka (Coleman, 1990; Portes & Sensenbrenner, 1993; Putnam, 1995 dalam Tsai & Ghoshal, 1998). Perspektif lainnya, modal sosial terkait dengan representasi bersama, interpretasi-interpretasi dan sistem pemahaman (Cicourel, 1973 dalam Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Banyaknya perspektif menyebabkan modal sosial dikonseptualisasikan dan dioperasionisasikan pada berbagai level analisis, meliputi individual (Belliveau *et al.*, 1996; Chua, 2002), organisasi (Burt, 1992 dalam Tsai & Ghoshal, 1998), antar organisasi (Baker, 1990 dalam Tsai & Ghoshal, 1998) dan masyarakat (Putnam, 1995 dalam Tsai & Ghoshal, 1998). Selanjutnya, Nahapiet dan Ghoshal (1998) memberikan definisi yang lebih lengkap mengenai modal sosial. Modal sosial merupakan

hubungan sumberdaya yang melekat dalam diri manusia, kelompok ataupun jaringan sosial yang kemudian diinterpretasikan ke dalam dimensi struktural (*structural*), hubungan (*relational*) dan kognitif (*cognitive*). Aspek struktural meliputi keseluruhan pola hubungan antar aktor properti sistem dan jaringan secara keseluruhan. Pada aspek tersebut, mereka yang memiliki modal sosial tinggi selalu ingin terlibat dalam sistem sosial (Granovetter, 1992 dalam Chua, 2002). Salah satu karakteristik orang memiliki modal sosial yang tinggi adalah bahwa mereka memiliki partisipasi yang tinggi di dalam organisasi dan masyarakat (Primeaux, 2003). Pada aspek relasional, mereka yang memiliki modal sosial tinggi akan fokus pada sikap respek, persahabatan dan kepercayaan kepada pihak lain (Putnam, 1993 dalam Chua, 2002). Interaksi individu yang bersifat historis akan membangun modal sosial mereka (Granovetter, 1992 dalam Chua, 2002) dan pada aspek kognitif, mereka yang memiliki modal sosial tinggi cenderung mengidentifikasi dirinya dengan anggota masyarakat lainnya (Chua, 2002).

### **C. HIPOTESIS HUBUNGAN KEADILAN DISTRIBUTIF DAN PROSEDURAL DENGAN KEDUA TIPE *OUTCOMES***

Kajian meta-analisis menjelaskan bahwa persepsi keadilan dapat meningkatkan *outcomes* (Colquitt *et al.*, 2001). Secara spesifik, meta-analisis mengevaluasi kemampuan prediksi tiga model yang menjelaskan hubungan antara dimensi-dimensi keadilan dengan *outcomes* penting. Ketiga model tersebut meliputi: *distributive dominance* (Leventhal, 1980); *the two-factor model* (Sweeney & McFarlin, 1993) dan *the agent system model* (Ding & Moag, 1996). Pada umumnya, keadilan distributif

dianggap cenderung lebih superior berpengaruh terhadap keseluruhan *outcomes*, tanpa melakukan perbandingan antara berbagai tipe *outcomes* (Leventhal, 1980; Conlon, 1993). Namun, dalam kajian teoritis dan penelitian empiris, pandangan tersebut mendukung bahwa masing tipe-tipe keadilan berperan terhadap *outcomes* tertentu.

Diskusi berikutnya menjelaskan bahwa prediksi peran keadilan distributif dan keadilan prosedural tergantung pada sifat *outcomes*. Sweeney & McFarlin (1993) dengan konsep *the two-factor model* menjelaskan bahwa keadilan distributif cenderung berhubungan positif dengan *outcomes* yang berkaitan dengan evaluasi personal, sebagai contoh kepuasan terhadap *outcomes* (berupa: pekerjaan tertentu, sistem penggajian, penilaian kinerja dll.). Oleh karena itu, keadilan distributif dibandingkan keadilan prosedural akan berpengaruh positif lebih kuat pada *outcomes* personal. Secara konseptual hal tersebut disebabkan keadilan distributif berkaitan dengan hasil yang diperoleh karyawan dari organisasi (Folger & Konovsky, 1989) dan keadilan distributif berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu (Deutsch, 1975). Hasil yang diterima karyawan tersebut bersifat personal yang dipersepsikan oleh masing-masing individu untuk menilai keadilan distributif. Secara kognitif, orang akan semakin menilai keadilan berjalan dengan baik, ketika hasil yang mereka harapkan sesuai dengan yang diberikan oleh organisasi. Pendapat tersebut sejalan dengan pendekatan sumber daya (*resource-based model*) dalam menilai keadilan distributif yang diajukan Tyler (1994). Pendekatan tersebut menjelaskan bahwa ketika orang bekerja pada organisasi atau perusahaan, kesejahteraan mereka akan tergantung pada distribusi sumber daya yang mereka terima.

organisasi. Oleh karena itu, semakin tinggi hasil yang diperoleh sesuai dengan yang mereka harapkan, maka orang akan cenderung menilai semakin adil. Kondisi tersebut mendorong orang melakukan evaluasi hasil personal secara lebih positif (*outcomes personal*). Hasil-hasil penelitian empiris menjelaskan bahwa keadilan distributif akan menjadi prediktor yang lebih baik daripada keadilan prosedural terhadap *outcomes personal* atau sumber-sumber intrinsik dalam diri individu (Viswesvaran & Ones, 2002), seperti kepuasan upah dan kepuasan kerja (McFarlin & Sweeney, 1992) kepuasan kerja (Konovsky & Cropanzano, 1991; Martin & Bennett, 1996) atau sumber-sumber intrinsik personal. Dalam penelitian ini, proksi yang digunakan untuk *outcomes personal* adalah kepuasan terhadap penilaian kinerja. Berdasarkan pemahaman di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H1:** Keadilan distributif mempunyai pengaruh signifikan positif lebih kuat pada kepuasan penilaian kinerja daripada keadilan prosedural.

Dalam *the two-factor model*, Sweeney dan McFarlin (1993) menjelaskan bahwa keadilan prosedural akan lebih kuat daripada keadilan distributif dalam memprediksi *outcomes organisasional*. Hal tersebut didukung pandangan Bies dan Moag (1986, dalam Colquitt *et al.*, 2001) bahwa seseorang akan menggunakan persepsi keadilan prosedural, ketika mereka akan menentukan bagaimana bereaksi dengan organisasi atau sistem. Hal tersebut disebabkan keadilan prosedural menggambarkan kapasitas organisasi dalam memperlakukan karyawan secara adil (Sweeney & McFarlin, 1992).

organisasional berupa sikap individu terhadap organisasi. Secara kognitif, orang akan menilai suatu prosedur adil, jika orang tersebut dapat mempengaruhi atau berperan dalam prosedur tersebut. Dalam perspektif *self interest* (Thibaut & Walker, 1978), orang akan menyukai sistem dan prosedur organisasi yang sejalan dengan kepentingannya. Sedangkan dalam perspektif *group value* (Lind & Tyler, 1988), orang akan menyukai sistem dan prosedur, ketika dapat menjamin kebersamaan dan harmoni di dalam kelompok. Dengan demikian, sistem dan prosedur yang adil mencerminkan kapasitas organisasi tersebut dalam memperlakukan anggota-anggotanya. Proses organisasi yang adil menyebabkan orang akan mengevaluasi organisasi secara keseluruhan dengan penilaian yang lebih baik (*outcomes* organisasional). Hasil-hasil penelitian empiris menjelaskan bahwa keadilan prosedural cenderung berhubungan lebih kuat pada evaluasi sistem dan otoritas yang lebih umum, seperti evaluasi terhadap institusi dan keadilan prosedural akan menjadi prediktor yang lebih baik daripada keadilan distributif terhadap *outcomes* yang berhubungan dengan perusahaan sebagai institusi, seperti komitmen organisasional dan kepercayaan terhadap manajemen daripada *outcomes* personal (Lind & Tyler, 1988; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Kim & Maughborge, 1998; Lee, 2000; Colquitt, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Folger & Konovsky, 1989; Martin dan Bennett 1996; Viswesvaran dan Ones, 2002; Konovsky *et al.*, 1987 dalam McFarlin & Sweeney, 1992). Proksi yang digunakan untuk *outcomes* organisasional adalah komitmen afektif, karena komitmen tersebut memfokuskan pada keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi (Allen & Meyer, 1990) sehingga dapat menjelaskan sejauhmana karyawan

mengidentifikasi dirinya dengan sistem atau organisasi dan menganggap tujuan organisasional sebagai tujuannya sendiri (Meyer *et al.*, 1993). Berdasarkan pemahaman di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H2:** Keadilan prosedural mempunyai pengaruh signifikan positif lebih kuat pada komitmen afektif daripada keadilan distributif.

#### **D. HIPOTESIS MODAL SOSIAL SEBAGAI VARIABEL PEMODERASIAN HUBUNGAN KEADILAN DISTRIBUTIF DAN PROSEDURAL DENGAN KEDUA TIPE *OUTCOMES***

Teori yang relevan menjelaskan penelitian mengenai penilaian individu terhadap keadilan dalam adalah teori kognisi referen (Mark & Folger, 1984 dalam McFarlin & Sweeney, 1992). Teori kognisi referen adalah simulasi mental ketika seseorang membayangkan peristiwa dan keadaan yang berbeda dengan peristiwa atau keadaan sesungguhnya yang dia alami. Menurut teori ini, penilaian keadilan didasarkan oleh proses kognitif yang disebut simulasi heuristik, yaitu proses imajinatif tentang berbagai pencapaian yang mungkin didapat (Fataurochman, 2002). Teori ini terkait dengan variabel yang menjelaskan bahwa fenomena penilaian keadilan tidak hanya pada referensi hasil yang cenderung individualistik, namun juga justifikasi (terkait dengan konteks) dan prospek ke depan individu tersebut (Mark & Folger, 1984; Skarlicky & Folger, 1997). Dengan tiga unsur tersebut (referensi hasil, justifikasi dan prospek/ peluang) dapat menjelaskan bagaimana seseorang cenderung menilai sesuatu adil atau tidak adil. Sebagai contoh, jika referensi hasil rendah, justifikasi tinggi dan

... .. dan menjadi penilaian adil. Demikian

pula sebaliknya, jika referensi hasil tinggi, justifikasi rendah dan peluang rendah, maka kemungkinan besar akan menyebabkan seseorang akan memberikan penilaian tidak adil.

Modal sosial memiliki peranan penting dalam model psikologi organisasi (Chen, 2004), karena modal sosial dapat membantu penjelasan fenomena psikologi manusia berkaitan dengan pemahaman apa yang mereka kerjakan, bagaimana mereka bersikap dan bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan. (Putnam, 1993. dalam Cairns *et al.*, 2003). Dalam model psikologi organisasional, faktor-faktor individu mempunyai peranan dalam menjelaskan fenomena yang digambarkan model tersebut. Faktor individu tersebut adalah karakteristik penilai. Karakteristik tertentu yang dimiliki individu mempunyai peranan penting dalam menilai keadilan (Feather, 1994; Peterson, 1994). Faktor individu lainnya berkaitan dengan penilaian keadilan adalah harapan individu tersebut. Jika kenyataan sesuai dengan yang diharapkan, maka individu tersebut akan memberikan penilaian keadilan yang lebih baik dibandingkan jika kenyataan jauh dari harapan (Bond *et al.*, 1992). Dengan demikian, karakteristik individu dan harapannya akan mempengaruhi penilaian dan sikap individu terhadap keadilan. Individu yang berorientasi individualistik, kurang berorientasi sosial akan berbeda dengan individu yang berorientasi kelompok dan pro-sosial dalam menilai dan mensikapi keadilan. Mereka yang pro-sosial, berorientasi menjalin hubungan yang banyak (*structural*) fokus pada persahabatan, respek dan percaya pada orang lain (*relational*), memiliki kesamaan visi, pemahaman dan identifikasi diri dengan

tinggi (Chua, 2002). Putnam (2000 dalam Primeaux, 2003) menjelaskan bahwa studi modal sosial berhubungan erat dengan tendensi individu berkaitan dengan persepsi mereka terhadap keadilan. Mereka yang memiliki modal sosial tinggi akan berbeda dengan mereka yang memiliki modal sosial rendah dalam mempersepsikan dan mensikapi fenomena keadilan. Mereka yang memiliki modal sosial tinggi tidak terlalu menekankan pada nilai keadilan berbasis proporsi (*equity*), karena mereka lebih berorientasi pada upaya memelihara hubungan sosial di dalam kelompok atau organisasi daripada berorientasi memaksimalkan kepentingan pribadi. Hal tersebut dijelaskan dari tiga aspek, yaitu aspek struktural, relasional dan kognitif. Pada aspek struktural, mereka yang memiliki modal sosial tinggi selalu ingin terlibat dalam sistem sosial (Granovetter, 1992 dalam Chua, 2002). Salah satu karakteristik penting orang yang memiliki modal sosial yang tinggi adalah bahwa mereka memiliki partisipasi yang tinggi di dalam organisasi dan masyarakat (Primeaux, 2003). Pada aspek relasional, mereka yang memiliki modal sosial tinggi akan fokus pada sikap respek, persahabatan dan kepercayaan kepada pihak lain (Putnam, 1993 dalam Chua, 2002). Interaksi individu yang bersifat historis akan membangun modal sosial mereka (Granovetter, 1992 dalam Chua, 2002). Oleh karena itu mereka akan lebih menekankan pada kebersamaan dalam kelompok daripada memaksimalkan kepentingan pribadi. Terakhir pada aspek kognitif, mereka yang memiliki modal sosial tinggi cenderung mengidentifikasi dengan anggota masyarakat lainnya (Chua, 2002). Mereka memiliki kesamaan nilai-nilai dan identifikasi terhadap anggota lainnya. Dengan demikian,

memaksimumkan kepentingan pribadi dalam menilai dan mensikapi keadilan distributif. Hal sebaliknya, mereka yang memiliki nilai modal sosial rendah akan cenderung mensikapi nilai ekonomis lebih penting untuk dipertimbangkan. Dalam penelitian ini, proksi yang digunakan pada *outcomes* personal adalah kepuasan penilaian kinerja dan proksi yang digunakan pada *outcomes* organisasional adalah komitmen afektif. Berdasarkan pemahaman di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H3a:** Pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan penilaian kinerja signifikan positif lebih kuat pada mereka yang memiliki modal sosial rendah.

**H3b:** Pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen afektif signifikan positif lebih kuat pada mereka yang memiliki modal sosial tinggi.

Konstruksi hipotesis modal sosial di atas mendasarkan pada tiga aspek, yaitu aspek struktural, relasional dan kognitif. Pada aspek struktural, mereka yang memiliki modal sosial tinggi selalu ingin terlibat dalam sistem sosial (Granovetter, 1992 dalam Chua, 2002). Salah satu karakteristik penting orang yang memiliki modal sosial yang tinggi adalah bahwa mereka memiliki partisipasi yang tinggi di dalam organisasi dan masyarakat (Primeaux, 2003). Pada aspek relasional, mereka yang memiliki modal sosial tinggi akan fokus pada sikap respek, persahabatan dan kepercayaan kepada pihak lain (Putnam, 1993 dalam Chua, 2002). Interaksi individu yang bersifat historis akan membangun modal sosial mereka (Granovetter, 1992 dalam Chua, 2002) dan pada aspek kognitif, mereka yang memiliki modal sosial tinggi cenderung mengidentifikasi

dengan anggota masyarakat lainnya (Chua, 2002). Berdasarkan ketiga aspek tersebut, mereka yang memiliki modal sosial tinggi akan lebih mementingkan kebersamaan dalam kelompok daripada memaksimalkan kepentingan pribadi. Dengan demikian mereka juga tidak terlalu memfokuskan pada prinsip proporsi. Karakteristik individu tersebut sesuai dengan *group value model*, karena asumsi yang dibangun dalam model ini adalah bahwa individu adalah bagian dari kelompoknya. Mereka cenderung mengidentifikasi dirinya dengan kelompok. Keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur, interaksi dan proses-proses sosial di dalam kelompok sosial. Dalam perspektif *group value*, individu akan lebih mengutamakan kebersamaan daripada kepentingan pribadinya dalam menilai keadilan prosedural (Lind & Tyler, 1988). Oleh karena itu, *group value model* menekankan keadilan prosedural berbasis pada pemeliharaan hubungan sosial di dalam kelompok. Prinsip keadilan yang digunakan berbasis pada pemerataan (*equality*) dan kebutuhan-kebutuhan (*needs*).

Dengan argumentasi yang sama, berdasarkan tiga aspek modal sosial, yaitu aspek struktural, relasional dan kognitif, maka individu yang memiliki modal sosial rendah cenderung berorientasi pada kepentingan pribadi (*self interest*). Oleh karena itu, mereka lebih menekankan prinsip keadilan pada proporsi. Karakteristik tersebut sejalan dengan konsep *self interest model* yang menekankan pada prosedur yang berorientasi pada hasil individu. Asumsi yang dibangun adalah bahwa prosedur sebagai upaya menanggulangi konflik. Prosedur sebagai alat untuk mengakomodasikan kepentingan individu, karena tiap individu berusaha memaksimalkan kepuasan

hasil personal. Dengan demikian, mereka yang memiliki modal sosial rendah dalam mempersepsikan keadilan prosedural cenderung memfokuskan pada *outcomes* personal. Dalam penelitian ini, *outcomes* personal yang digunakan adalah kepuasan penilaian kinerja dan *outcomes* organisasional yang digunakan adalah komitmen afektif. Berdasarkan pemahaman di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H4a:** Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan penilaian kinerja signifikan positif lebih kuat pada mereka yang yang memiliki modal sosial rendah.

**H4b:** Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif signifikan positif lebih kuat pada mereka yang yang memiliki modal sosial tinggi.

#### **E. PERBANDINGAN DENGAN PENELITIAN SEBELUMNYA**

Bagian ini menjelaskan posisi penelitian ini dibandingkan penelitian sejenis lainnya, mengenai hubungan tipe-tipe keadilan organisasional sebagai variabel independen dengan tipe-tipe *outcomes* sebagai variabel dependen. Tabel 2.1.

... lebih sistematis mengenai hubungan variabel tipe-tipe keadilan

Tabel 2.1. Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

Peneliti	Variabel keadilan organisasional sebagai variabel independen terhadap <i>outcomes</i> organisasional dan personal	Variabel Kritisal Kontinjensi	Metoda Penelitian / Alat Analisis
Folger & Konovsky (1989)	2 tipe keadilan (distributif dan prosedural)	Tidak diteliti	Survei / regresi berganda
Konovsky & Cropanzano (1991)	2 tipe keadilan (distributif dan prosedural)	Tidak diteliti	Survei / regresi berganda
McFarlin & Sweeney (1992)	2 tipe keadilan (distributif dan prosedural)	Tidak diteliti	Survei / regresi hirarkikal
Barling & Philips (1993)	3 tipe keadilan (distributif, prosedural dan interaksional)	Tidak diteliti	Studi eksperimen / Mancova
Sweeney & McFarlin (1993)	2 tipe keadilan (distributif dan prosedural)	Tidak diteliti	Perbandingan model dengan SEM
Brockner <i>et al.</i> (1994)	1 tipe keadilan (keadilan prosedural pada <i>outcome</i> negatif)	Tidak diteliti	Survei / regresi hirarkikal
Konovsky & Pugh (1994)	2 tipe keadilan (distributif dan prosedural), keadilan prosedural dimediasi <i>trust</i> .	Tidak diteliti	Survei / SEM
Tang & Sarsfield-Baldwin (1996)	2 tipe keadilan (distributif dan prosedural)	Tidak diteliti	Survei / regresi berganda
Martin & Bennett (1996)	2 tipe keadilan (distributif dan prosedural)	Tidak diteliti	-
Skarlicky & Folger (1997)	3 tipe keadilan (distributif, prosedural dan interaksional) dari sisi perilaku negatif	Tidak diteliti	Survei/ EFA dan regresi hirarkikal
Mossholder <i>et al.</i>	1 tipe keadilan (keadilan	Tidak diteliti	Survei / CFA dan <i>hlm</i>

Lanjutan Tabel 2.1.

Peneliti	Variabel keadilan organisasional sebagai variabel independen terhadap <i>outcomes</i> organisasional dan personal	Variabel Kritisal Kontinjensi	Metoda Penelitian / Alat Analisis
Sweeney & McFarlin (1997)	2 tipe keadilan (distributif dan prosedural)	gender	-
Lee & Farh (1999)	2 tipe keadilan (distributif dan prosedural)	gender	Survei / regresi hirarkikal
Masterson <i>et al.</i> (2000)	2 tipe keadilan (prosedural & interaksional) dimediasi LMX dan persepsi dukungan organisasi	Tidak diteliti	Survei / SEM
Colquitt (2001)	4 tipe keadilan (distributif, prosedural, interpersonal dan informasional)	Tidak diteliti	Survei / CFA dan model struktural
Colquitt <i>et al.</i> (2001)	4 tipe keadilan (distributif, prosedural, interpersonal dan informasional)	Tidak diteliti	Meta analisis
Cropanzano <i>et al.</i> (2002)	2 tipe keadilan (prosedural dan interaksional) LMX memediasi keadilan interaksional	Tidak diteliti	Survei / korelasi kanonikal dan regresi berganda
Ambrose & Schminke (2003)	2 tipe keadilan (prosedural dan interaksional)	Struktur organisasi	Survei / CFA dan regresi hirarkikal
<i>Current research</i> (Kurnianto, Heru)	2 tipe keadilan (distributif, prosedural)	Modal sosial	Survei / regresi berganda hirarkikal

Sumber: Pemetaan

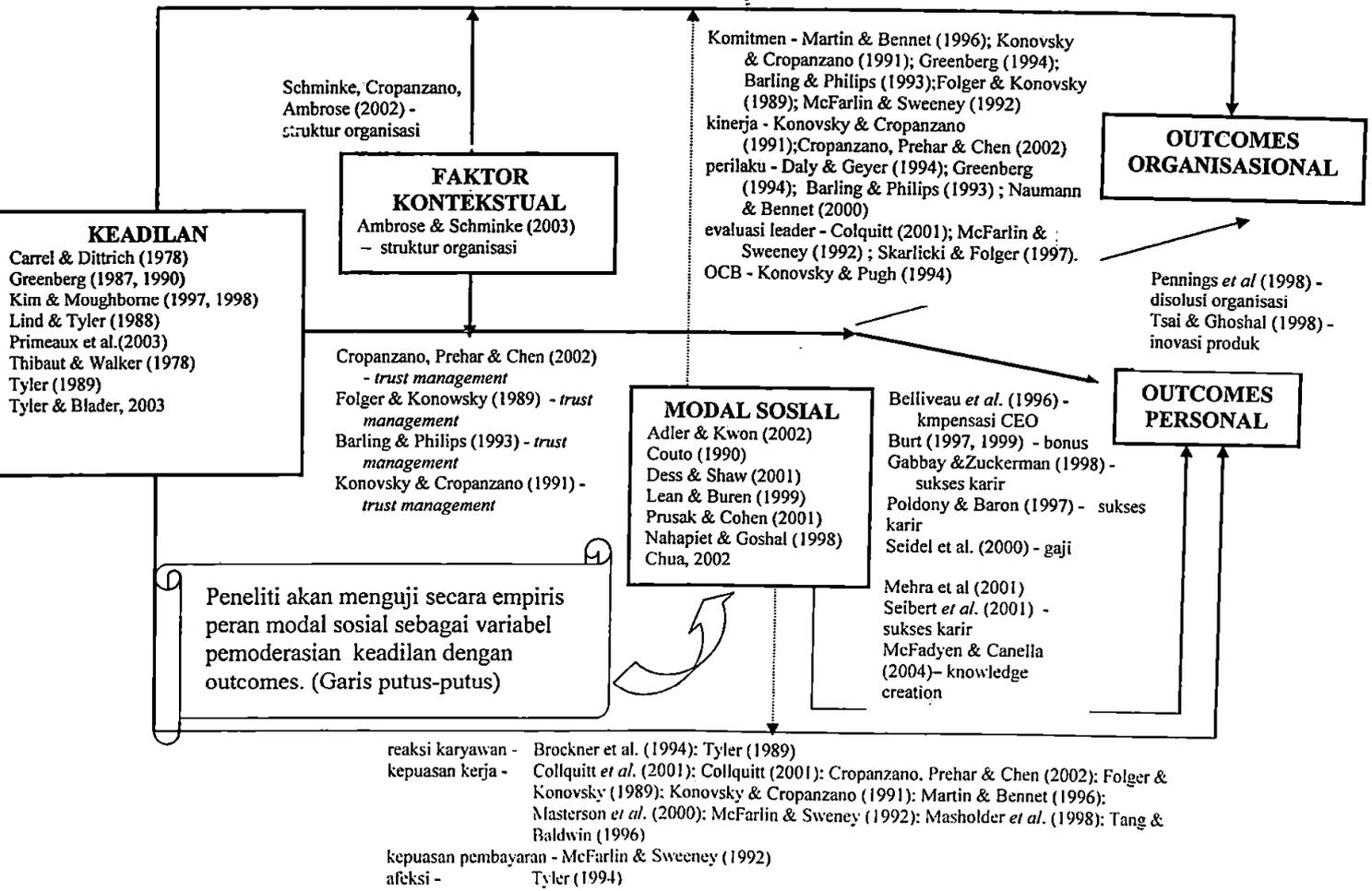
Pada penelitian sebelumnya, hubungan antara tipe-tipe keadilan dengan tipe-tipe *outcomes* telah banyak dilakukan. Beberapa hubungan yang dikonstruksi bersifat universal atau linier seperti yang dilakukan oleh Folger dan Konovsky (1989);

Konovsky dan Cropanzano (1991); McFarlin dan Sweeney (1992); Sweeney dan McFarlin (1993); Barling dan Philips (1993); Brockner *et al.* (1994); Konovsky dan Pugh (1994); Tang dan Sarsfield-Baldwin (1996); Martin dan Bennett (1996); Skarlicky dan Folger (1997); Mosholder *et al.* (1998); Masterson *et al.* (2000); Colquitt (2001); Colquitt *et al.* (2001) dan Cropanzano *et al.* (2001). Dalam beberapa penelitian di atas, prediksi tipe-tipe keadilan terhadap *outcomes* seperti yang diteorikan *the two-factor model* masih bersifat *equivocal*. Hal tersebut dapat disebabkan *the two-factor model* dalam menggambarkan hubungan variabel tipe-tipe keadilan organisasional dengan tipe-tipe *outcomes* terlalu sederhana (Sweeney & McFarlin, 1993).

Sweeney dan McFarlin (1993) berpendapat bahwa *the two-factor model* dapat dikembangkan menjadi model yang lebih kompleks dan komprehensif dengan mengeksplorasi variabel pemoderasian. Hal tersebut dapat membantu memahami fenomena secara lebih akurat. Selanjutnya, beberapa penelitian lainnya mulai mengembangkan model dengan pendekatan kontinjensi dengan menambahkan variabel pemoderasian. Beberapa variabel pemoderasian yang telah diajukan adalah *gender* (Sweeney & McFarlin, 1997; Lee & Farh, 1999) dan struktur organisasi (Ambrose & Schminke, 2003).

Pada penelitian ini, peneliti mengkonstruksi pentingnya variabel pada diri individu berkaitan dengan modal sosial yang dimiliki oleh individu tersebut. Teori yang relevan menjelaskan penelitian mengenai penilaian individu terhadap keadilan dalam adalah teori kognisi referen (Mark & Folger, 1984 dalam McFarlin & Sweeney, 1992).

penilaian keadilan tidak hanya pada referensi hasil yang cenderung individualistik, namun juga justifikasi (terkait dengan konteks) dan prospek ke depan individu tersebut (Mark & Folger, 1984; Skarlicky & Folger, 1997). Dengan tiga unsur tersebut (referensi hasil, justifikasi dan prospek/ peluang) dapat menjelaskan bagaimana seseorang cenderung menilai sesuatu adil atau tidak adil. Sebagai contoh, jika referensi hasil rendah, justifikasi tinggi dan prospek tinggi, kemungkinan besar seseorang akan memberi penilaian adil. Demikian pula sebaliknya, jika referensi hasil tinggi, justifikasi rendah dan peluang rendah, maka kemungkinan besar akan menyebabkan seseorang akan memberikan penilaian tidak adil. Oleh karena itu, penulis menilai bahwa teori tersebut dapat menjelaskan fenomena modal sosial



Legenda:  
 ➤ Telah ada dukungan riset empiris  
 ➤ Belum ada dukungan riset empiris (aspek yang ditekankan dalam usulan riset ini)

Gambar 2.1. Peta Penelitian Keadilan