

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Pengumpulan Data

##### 1. Periode Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari jawaban responden (karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta) atas kuesioner yang diberikan kepada mereka. Masa pengumpulan data dilakukan pada tanggal 28 Juni-12 Juli 2007. Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti dan seorang enumerator. 3 (tiga) hari pertama (tanggal 28, 29 dan 30 Juni), peneliti dan enumerator menyerahkan kuesioner kepada seluruh responden. Selanjutnya, mulai tanggal 1 Juli sampai dengan 12 Juli, peneliti dan enumerator mengumpulkan data dari responden. Total waktu yang digunakan untuk menghimpun data dari responden sampai dengan siap untuk diolah memerlukan waktu sekitar 16 hari.

Pada penelitian ini baik variabel independen, variabel dependen dan variabel pemoderasian diteliti pada periode waktu yang sama dan menunjukkan pada momentum waktu tertentu, yaitu periode setelah diimplementasikan sistem penilaian kinerja baru di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Secara spesifik, persepsi responden yang terdiri atas kepala bagian/ manajer dan karyawan terkait dengan implementasi sistem penilaian kinerja yang telah diterapkan pada waktu yang belum lama. Item-item pertanyaan bersifat lebih menilai pada penilaian subyektif pada

## 2. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini terbagi atas tiga tahap. Tahap pertama adalah tahap pendataan responden yang diperoleh atas kerja sama dengan Biro Pengembangan Sumberdaya Manusia – UMY. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui populasi responden, yaitu sejumlah 426 orang, terdiri atas kepala bagian/ divisi/ manajer menengah dan karyawan. Tahap kedua adalah tahap penyerahan atau pembagian kuesioner kepada reponden. Tahap ketiga adalah pengumpulan data yang dilakukan peneliti dan enumerator.

Jumlah kuesioner yang didistribusikan kepada responden sejumlah 426 kuesioner. Dari jumlah tersebut, kuesioner yang kembali sebesar 285 atau *response rate* sebesar 66,90 %. Sedangkan kuesioner yang tidak memenuhi syarat karena tidak lengkap dalam pengisiannya (*missing data*) berjumlah 9 buah. Dengan demikian terdapat 276 data responden yang dapat diolah dan dianalisis atau 96,84 % dari *response rate*.

**Tabel 4.1 Distribusi Tahap Pengumpulan Kuesioner**

No	Keterangan	Frekuensi/ jumlah	Persentase
1.	Kuesioner yang disebar	426	100 %
2.	Kuesioner kembali ( <i>response rate</i> )	285	66,90 %
3.	Kuesioner siap diolah dan dianalisis	276	64,79 %

## B. PENGUJIAN VALIDITAS

Pengujian validitas untuk variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, modal sosial, komitmen afektif dan kepuasan penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis*.

### 1. Variabel Keadilan Distributif

Uji validitas keadilan distributif menunjukkan bahwa semua item pada variabel keadilan distributif memiliki muatan *factor loading* yang cukup tinggi. Hasil perhitungan analisis variabel keadilan distributif yang ditampilkan dalam tabel 4.2 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan keadilan distributif memiliki muatan *factor loading* di atas 0,40.

**Tabel 4.2 Validitas Variabel Keadilan Distributif**

Item	Muatan faktor
1.	0,774
2.	0,857
3.	0,825
4.	0,836

Hasil analisis empat item variabel keadilan distributif menghasilkan angka muatan faktor di atas 0,40. Oleh karena itu keempat item tersebut dapat dikatakan valid

validitas sejalan dengan pengujian validitas item yang dilakukan Colquitt (2001) bahwa keempat item pertanyaan mengukur konstruk keadilan distributif.

Sebagai contoh item pertama keadilan distributif memiliki muatan faktor sebesar 0,774 bermakna varian dari item pertama dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur. Semakin besar hasil muatan faktor masing-masing item berarti semakin erat hubungan dengan konstruknya.

## 2. Variabel Keadilan Prosedural

Uji validitas keadilan prosedural menunjukkan bahwa semua item pada variabel keadilan prosedural memiliki muatan *factor loading* yang cukup tinggi. Tabel 4.3 di bawah ini menjelaskan muatan *factor loading* masing-masing item.

**Tabel 4.3 Validitas Variabel Keadilan Prosedural**

Item	Muatan faktor
1.	0,626
2.	0,721
3.	0,833
4.	0,772
5.	0,826
6.	0,727
7.	0,743

Hasil analisis tujuh item variabel keadilan prosedural menghasilkan angka muatan faktor di atas 0,40. Oleh karena itu ketujuh item tersebut dapat dikatakan valid.

mengukur konstruk yang seharusnya diukur (Hair *et al*, 1998). Hasil pengujian validitas sejalan dengan pengujian validitas item yang dilakukan Colquitt (2001) bahwa ketujuh item pertanyaan mengukur konstruk keadilan prosedural.

### 3. Modal Sosial

Uji validitas modal sosial menunjukkan bahwa semua item pada variabel modal sosial memiliki muatan *factor loading* yang cukup tinggi. Tabel 4.4 menjelaskan muatan *factor loading* masing-masing item.

**Tabel 4.4 Validitas Variabel Modal Sosial**

Item	Muatan faktor
1.	0,630
2.	0,739
3.	0,709
4.	0,723
5.	0,748
6.	0,719
7.	0,655
8.	0,687
9.	0,746
10.	0,691
11.	0,662
12.	0,690

Hasil analisis dua belas item variabel modal sosial menghasilkan angka muatan faktor di atas 0,40. Oleh karena itu dua belas item tersebut dapat dikatakan valid dalam mengukur konstruk yang seharusnya diukur (Hair *et al*, 1998). Hasil pengujian validitas sejalan dengan pengujian validitas item yang dilakukan Chua (2002) bahwa item-item tersebut mampu mengukur konstraknya.

#### 4. Komitmen Afektif

Uji validitas komitmen afektif menunjukkan bahwa semua item pada variabel komitmen afektif memiliki muatan *factor loading* yang cukup tinggi Hasil perhitungan analisis variabel komitmen afektif yang ditampilkan dalam tabel 4.5 menunjukkan semua item pertanyaan komitmen afektif memiliki muatan *factor loading* di atas 0,40.

**Tabel 4.5 Validitas Variabel Komitmen Afektif**

Item	Muatan factor
1.	0,636
2.	0,657
3.	0,804
4.	0,854
5.	0,875
6.	0,778

Hasil analisis keenam item variabel komitmen afektif menghasilkan angka muatan faktor di atas 0,40. Oleh karena itu keenam item tersebut dapat dikatakan valid dalam mengukur konstruk yang seharusnya diukur (Hair *et al*, 1998). Hasil pengujian

validitas sejalan dengan pengujian validitas item yang dilakukan Meyer *et al.* (1993) bahwa keenam item pertanyaan mengukur konstruk komitmen afektif.

### 5. Kepuasan Penilaian Kinerja

Uji validitas kepuasan penilaian kinerja menunjukkan bahwa semua item pada variabel tersebut memiliki muatan *factor loading* yang cukup tinggi Hasil perhitungan analisis variabel kepuasan penilaian kinerja yang ditampilkan dalam tabel 4.6 menunjukkan semua item pertanyaan variabel tersebut memiliki muatan *factor loading* di atas 0,40.

**Tabel 4.6 Validitas Variabel Kepuasan Penilaian Kinerja**

Item	Muatan factor
1.	0,792
2.	0,855
3.	0,823
4.	0,884
5.	0,821
6.	0,863
7.	0,825
8.	0,838

Hasil analisis kedelapan item variabel kepuasan penilaian kinerja menghasilkan angka muatan faktor di atas 0,40. Oleh karena itu kedelapan item tersebut dapat dikatakan

valid dalam mengukur konstruk komitmen afektif.

pengujian validitas sejalan dengan pengujian validitas item yang dilakukan Roberts dan Reed (1996) bahwa kedelapan item pertanyaan mengukur konstruk kepuasan karyawan atas penilaian kinerja yang diterimanya.

### C. PENGUJIAN RELIABILITAS

Setelah pengujian validitas, peneliti melakukan pengujian reliabilitas. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran. Metoda yang digunakan dalam pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah metoda konsistensi internal *Cronbach's alpha*. Masing-masing variabel, yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, modal sosial, komitmen afektif dan kepuasan penilaian kinerja diukur dengan metoda tersebut. Koefisien *Cronbach's alpha* kurang dari 0,60 menandakan reliabilitas yang buruk. Reliabilitas yang dapat diterima berada pada kisaran 0,60-0,70 dan reliabilitas yang lebih baik melampaui 0,80 (Sekaran, 2000). Tabel 4.7 menunjukkan hasil uji reliabilitas masing-masing variabel.

**Tabel 4.7 Reliabilitas Setiap Variabel**

No	Variabel	Koefisien <i>Cronbach's alpha</i>
1.	Keadilan distributive	0,8392
2.	Keadilan procedural	0,8712
3.	Modal social	0,9037
4.	Komitmen afektif	0,8548
5.	Kepuasan penilaian kinerja	0,9390



Hasil pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa kelima variabel memiliki koefisien *Cronbach's alpha* di atas 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

#### **D. STATISTIK DESKRIPTIF**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang berjumlah 426 orang, terdiri atas manajer (kepala bagian dan kepala divisi) dan karyawan administrasi. Dalam penelitian ini, responden dikelompokkan atas dasar gender, usia, pendidikan, lama kerja dan jabatan. Pengelompokan tersebut dilakukan peneliti berdasarkan pengamatan subyektif peneliti berkaitan dengan adanya kemungkinan variabel-variabel di luar model yang diperkirakan mempunyai efek terhadap model. Oleh karena itu, peneliti melakukan pengamatan, diskusi dan kajian literatur untuk melakukan identifikasi atas variabel-variabel di luar model yang potensial mempengaruhi model. Pengidentifikasi variabel-variabel tersebut yang dilakukan peneliti hampir sama dengan identifikasi variabel-variabel yang dilakukan Tang dan Sarsfield-Baldwin (1996) dalam penelitian mengenai hubungan tipe-tipe keadilan dengan tipe-tipe *outcomes*, yang meliputi gender, usia, pendidikan dan lama kerja.

##### **1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin (Gender)**

Responden yang mengembalikan jawaban dikelompokkan menurut jenis kelamin, yaitu laki-laki dan perempuan. Tabel 4.8 menunjukkan pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin.

**Tabel 4.8 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Perempuan	84	30,43 %
2.	Laki-laki	192	69,57 %

## **2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

Responden yang mengembalikan jawaban dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam kelompok usia tertentu. Tabel 4.9 menunjukkan pengelompokan responden berdasarkan kelompok usia.

**Tabel 4.9 Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Kurang dari 30 tahun	35	12,68 %
2.	30 tahun s.d 40 tahun	172	62,32 %
3.	Lebih dari 40 tahun	69	25,00 %

## **3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan**

Responden yang mengembalikan jawaban dikelompokkan berdasarkan pendidikan terakhir yang mereka peroleh. Tabel 4.10 menunjukkan pengelompokan responden berdasarkan pendidikan responden

**Tabel 4.10 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	SMP/ SMA	133	48,19 %
2.	D3	57	20,65 %
3.	S1/ S2	86	31,16 %

#### **4. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Kerja (*Tenure*)**

Responden yang mengembalikan jawaban dikelompokkan berdasarkan lama kerja mereka di dalam organisasi UMY. Tabel 4.11 menunjukkan distribusi responden berdasarkan lama kerja.

**Tabel 4.11 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Kurang dari atau sampai dengan 10 tahun	158	57,25 %
2.	Lebih dari 10 tahun	118	42,75 %

#### **5. Deskripsi Responden Berdasarkan Strata Jabatan**

Responden yang mengembalikan jawaban dikelompokkan berdasarkan strata jabatan mereka di dalam organisasi UMY. Tabel 4.12 menunjukkan distribusi responden berdasarkan strata jabatan di UMY.

**Tabel 4.12 Distribusi Responden Berdasarkan Strata Jabatan**

No	Strata Jabatan	Jumlah	Persentase
1.	Karyawan	218	78,99 %
2.	Manajer (kepala bagian/ divisi/ biro)	58	21,01 %

Berikut ini disajikan statistik deskriptif jawaban responden untuk masing-masing variabel-variabel utama dalam model penelitian ini. Variabel-variabel tersebut meliputi: keadilan distributif (X1); keadilan prosedural (X2); modal sosial (X3); komitmen afektif (Y1) dan kepuasan penilaian kinerja (Y2). Statistik deskriptif hasil penelitian di dalam Tabel 4.7 menunjukkan nilai mean atau rerata, standar deviasi dan *variance* untuk variabel-variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, modal sosial, komitmen afektif dan kepuasan penilaian kinerja.

**Tabel 4.13 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	N	Min	Max	Mean	St. dev	Variances
Keadilan distributif (X1)	276	1,75	5,00	3,869	0,621	0,386
Keadilan prosedural (X2)	276	1,43	5,00	3,735	0,585	0,343
Modal sosial (X3)	276	2,50	5,00	3,848	0,515	0,265
Komitmen afektif (Y1)	276	1,33	5,00	3,710	0,667	0,444
Kepuasan penilaian kinerja (Y2)	276	1,00	5,00	3,714	0,723	0,522

Tabel 4.13 menunjukkan distribusi rata-rata skor (mean), standar deviasi dan *variances* masing-masing variabel penelitian. Pada kelompok variabel anteseden atau

variabel independen dapat diketahui bahwa variabel keadilan distributif memiliki rata-rata skor yang lebih tinggi daripada variabel keadilan prosedural. Rata-rata skor variabel keadilan distributif sebesar 3,869 poin, lebih tinggi dibandingkan rata-rata skor variabel keadilan prosedural, yaitu 3,735 poin. Sedangkan variabel modal sosial di UMY memiliki skor rata-rata yang juga lebih tinggi daripada variabel keadilan prosedural, yaitu sebesar 3,848 poin.

Pada kelompok variabel dependen, variabel kepuasan pada penilaian kinerja memiliki rata-rata skor yang lebih tinggi, yaitu sebesar 3,714 poin. Sedangkan variabel komitmen afektif memiliki rata-rata skor yang sedikit lebih rendah, terpaut 0,006 poin, yaitu sebesar 3,710 poin.

#### **E. MULTIKOLINEARITAS**

Matrik korelasi antar variabel dapat digunakan untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas atau singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Jika nilainya besar maka salah satu konstruk harus dihilangkan dan hubungan kausal dirumuskan kembali (Hair *et al.*, 1998). Nilai korelasi tidak boleh melebihi batas 0,9. nilai yang melampaui 0,8 dapat menjadi indikasi kemungkinan adanya multikolinearitas.

Tabel 4.14 dapat membantu mengidentifikasi indikasi multikolinearitas dan juga membantu menunjukkan korelasi yang terjadi di antara masing-masing variabel penelitian, meliputi variabel-variabel kontrol, variabel-variabel independen dan variabel-variabel dependen seperti yang ditekankan

Tabel 4.14 Korelasi antar Variabel

	gender	usia	pend	tenure	jabat	KD	KP	MS	KA	KPK
gender	1									
usia	.254 **	1								
pend	-.213**	-.115	1							
tenure	.162**	.496**	.095	1						
jabat	-.023	.095	.452**	.076	1					
KD	-.148*-	-.074	.098	-.238**	-.042	1				
KP	.145*	.018	.057	-.161**	-.059	.761**	1			
MS	-.021	.047	.081	.008	.053	.292**	.350**	1		
KA	-.097	.025	.065	-.122**	-.020	.660**	.723**	.671**	1	
KPK	-.095	.004	.077	-.189**	-.039	.816**	.711**	.614**	.861**	1

\*  $p < \text{atau} = 0,05$

\*\*  $p, \text{atau} = 0.001$

Hasil pengujian korelasi seperti yang ditunjukkan Tabel 4.14 di atas, dapat dilihat nilai korelasi antar variabel independen dalam penelitian ini, yaitu variabel kontrol, KD, KP dan MS tidak ada yang melampaui batas maksimum (batas yang menunjukkan terjadinya multikolinieritas) 0,8. Dengan demikian penelitian ini ada problem multikolinieritas.

## F. HASIL UJI HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda hirarkikal dilakukan dalam empat langkah yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Langkah pertama dilakukan dengan memasukkan variabel kontrol yang meliputi gender, usia, pendidikan, lama kerja dan strata jabatan pada step 1. Pada langkah kedua dimasukkan

variabel independen, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural serta langkah ketiga memasukkan variabel modal sosial yang diperlakukan sebagai variabel independen. Ketiganya dimasukkan dalam step ke-2. Pada langkah keempat dimasukkan interaksi antara masing-masing tipe keadilan dengan modal sosial.

### 1. Hasil ujian Hipotesis (1 dan 2) dan Pembahasan

Untuk menguji hipotesis 1, langkah pertama adalah memasukkan variabel kontrol, step berikutnya memasukkan kedua tipe variabel keadilan (keadilan distributif dan prosedural) terhadap variabel kepuasan terhadap penilaian kinerja. Selanjutnya peneliti membandingkan  $\beta_1$  dan  $\beta_2$  untuk mengetahui prediktor yang mempunyai pengaruh yang lebih kuat di antara kedua tipe keadilan tersebut. Teknik tersebut banyak dilakukan dalam penelitian sejenis seperti yang dilakukan Folger dan Konovsky (1989); McFarlin dan Sweeney (1992) dan Colquitt (2001). Hipotesis 1 memprediksi bahwa keadilan distributif mempunyai pengaruh signifikan positif lebih kuat pada kepuasan penilaian kinerja daripada keadilan prosedural. **Hasil penelitian mendukung hipotesis 1** bahwa keadilan distributif dibandingkan dengan keadilan prosedural akan lebih baik dalam memprediksi kepuasan terhadap penilaian kinerja ( $\beta_{Kd} = 0,764$ ,  $p=0,000$  pada keadilan distributif) dan ( $\beta_{Kp} = 0,258$ ,  $p = 0,000$  pada keadilan prosedural).

Sedangkan untuk menguji hipotesis 2, langkah pertama adalah memasukkan variabel kontrol, langkah berikutnya memasukkan kedua tipe variabel keadilan keadilan (distributif dan prosedural) terhadap variabel komitmen efektif. Hipotesis 2

memprediksi bahwa keadilan prosedural mempunyai pengaruh signifikan positif lebih kuat pada komitmen afektif daripada keadilan distributif. Hasil penelitian mendukung hipotesis 2 bahwa keadilan prosedural dibandingkan dengan keadilan distributif akan lebih baik dalam memprediksi komitmen afektif ( $\beta_{Kp} = 0,618, p = 0,000$  pada keadilan prosedural) dan ( $\beta_{Kd} = 0,272, p = 0,000$  pada keadilan distributif).

Temuan ini menunjukkan pentingnya aspek keadilan dalam penilaian kinerja organisasi perguruan tinggi, dalam hal ini Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan prediktor penting bagi kepuasan karyawan pada penilaian kinerja yang mereka terima dan komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, kedua variabel keadilan tersebut memiliki makna yang sangat penting bagi organisasi. Baik persepsi karyawan mengenai keadilan distributif maupun keadilan prosedural akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan pada penilaian kinerja dan komitmen organisasional. Hal tersebut dapat mendorong partisipasi karyawan dalam kegiatan penilaian kinerja sehingga dapat menjadi lebih efektif (Keeping dan Levy, 2000).

Dalam perspektif teoritik, hipotesis 1 dan hipotesis 2 pada penelitian ini memberikan dukungan bagi konsep *the two-factor model*, Sweeney & McFarlin (1993) yang menjelaskan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural mempunyai kemampuan prediksi yang berbeda terhadap *outcomes* personal dan *outcomes* organisasional. Temuan mendukung konseptualisasi Sweeney & McFarlin



(1993) bahwa keadilan distributif adalah prediktor yang lebih kuat dibandingkan keadilan prosedural terhadap *outcomes* personal, dalam penelitian ini adalah kepuasan karyawan pada penilaian kinerja yang mereka terima. Temuan juga mendukung bahwa keadilan prosedural dibandingkan keadilan distributif adalah prediktor yang lebih kuat terhadap *outcomes* organisasional, dalam penelitian ini adalah komitmen efektif karyawan.

## 2. Pengujian Hipotesis Variabel Pemoderasian

Pengujian hipotesis variabel pemoderasian ini dilakukan dengan analisis regresi berganda hirarkikal. Pengujian dilakukan dalam tiga langkah, yaitu langkah pertama memasukkan seluruh variabel kontrol. Langkah kedua memasukkan efek utama, meliputi variabel-variabel prediktor, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural bersama-sama dengan variabel pemoderasian, yaitu modal sosial. Langkah terakhir adalah memasukkan interaksi antara masing-masing variabel prediktor dengan variabel pemoderasian, yaitu keadilan distributif x modal sosial dan keadilan prosedural x modal sosial.

Tabel 4.15 dan Tabel 4.16 di bawah ini menunjukkan hasil pengujian modal sosial sebagai variabel pemoderasian hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan masing-masing *outcomes*. Pengujian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda hirarkikal

**Tabel 4.15 Efek Pemoderasian Modal Sosial Terhadap Hubungan Variabel Keadilan dengan Kepuasan Penilaian Kinerja**

VARIABEL INDEPENDEN	KEPUASAN PENILAIAN KINERJA		
	$\beta$	$(\Delta R^2)$	$P$
<b>STEP 1: VARIABEL KONTROL</b> (sex, usia, pendidikan, lama kerja, jabatan) $(\Delta R^2)$		0,042	
<b>STEP 2: EFEK UTAMA</b>			
Keadilan distributif	0,729		0,000
Keadilan prosedural	0,102		0,059
Modal sosial	0,559		0,000
$(\Delta R^2)$		0,769	
<b>STEP 3: EFEK INTERAKSI</b>			
Interaksi keadilan distributif x modal sosial	0,027		0,973
Interaksi keadilan prosedural x modal sosial	-0,258		0,004
$(\Delta R^2)$		0,013	

**Tabel 4.16 Efek Pemoderasian Modal Sosial Terhadap Hubungan Variabel Keadilan dengan Komitmen Afektif**

VARIABEL INDEPENDEN	KOMITMEN AFEKTIF		
	$\beta$	$(\Delta R^2)$	$p$
<b>STEP 1: VARIABEL KONTROL</b> (sex, usia, pendidikan, lama kerja, jabatan) $(\Delta R^2)$		0,036	
<b>STEP 2: EFEK UTAMA</b> Keadilan distributif Keadilan prosedural Modal sosial $(\Delta R^2)$	0,234 0,451 0,567		0,000 0,000 0,000
		0,715	
<b>STEP 3: EFEK INTERAKSI</b> Interaksi keadilan distributif x modal sosial Interaksi keadilan prosedural x modal sosial $(\Delta R^2)$	0,045 -0,215		0,623 0,033
		0,007	

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak semua interaksi signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran modal sosial sebagai variabel pemoderasian tidak seluruhnya didukung. Peran pemoderasian modal sosial terhadap hubungan keadilan distributif dengan kepuasan penilaian kinerja dan komitmen afektif tidak didukung, yaitu yang berkaitan dengan hipotesis 3a dan 3b yang menunjukkan hasil tidak signifikan. Hal yang menarik bagi peneliti adalah mengapa peran pemoderasian modal

sosial tidak terjadi pada hipotesis yang berkaitan dengan keadilan distributif. Konsep modal sosial dalam penelitian ini bermakna bahwa 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.

Dalam model psikologi organisasional, faktor-faktor individu mempunyai peranan dalam menjelaskan fenomena keadilan (Feather, 1994; Peterson, 1994). Penelitian ini menunjukkan bahwa modal sosial masing-masing karyawan tidak membedakan mereka dalam mempersepsikan dan mensikapi fenomena keadilan. Hal tersebut mungkin disebabkan oleh konteks sosial di dalam organisasi. Sebagai contoh: budaya organisasional yang berkembang di dalam organisasi mungkin dominan mempengaruhi variabel individu yang direpresentasikan modal sosial. Namun, peranan faktor konteks eksternal juga penting dipertimbangkan, karena sikap dan perilaku yang muncul dari dalam diri individu merupakan proses interaksi yang kompleks antara faktor internal dan eksternal (Wood dan Bandura, 1989).

Secara lebih spesifik, isu keadilan distributif merupakan isu yang penting bagi karyawan yang melakukan kegiatan pertukaran dengan organisasi. Hal tersebut terkait dengan kesejahteraan dan harapan karyawan. Dijelaskan oleh Tyler (1994) dalam model sumber daya dalam penilaian keadilan (*resource-based model*) bahwa para

akan mengalami kekecewaan atau ketidakpuasan jika apa yang mereka inginkan tidak kunjung dipenuhi organisasi (Alderfer, 1972 dalam Pinder, 1984)

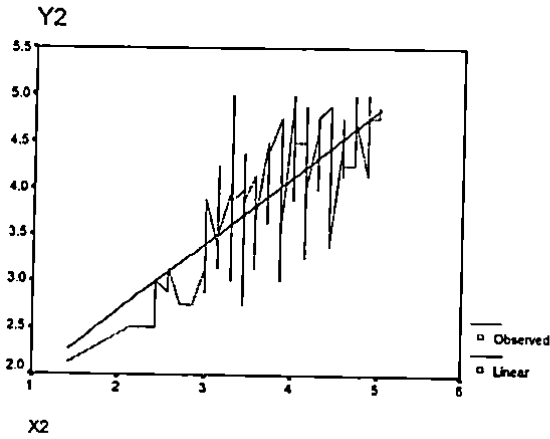
Beberapa hipotesis lainnya, yaitu hipotesis 4a dan 4b yang berkaitan dengan efek pemoderasian pada keadilan prosedural menunjukkan hasil yang signifikan. Langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi dan analisis yang mendalam mengenai sifat variabel pemoderasian seperti yang telah dihipotesiskan. Untuk mengidentifikasi dan menyelidiki secara lebih mendalam sifat variabel pemoderasian modal sosial yang berkaitan dengan hubungan keadilan prosedural dengan *outcomes* personal, yaitu kepuasan penilaian kinerja dan *outcomes* organisasional, yaitu komitmen afektif seperti yang dihipotesiskan tersebut, maka dilakukan analisis subkelompok (*subgroup analyses*). Data atau responden dikelompokkan ke dalam dua kelompok sampel berdasarkan skor modal sosial yang tinggi dan modal sosial yang rendah. Pengelompokan dilakukan menggunakan nilai rata-rata (*mean split*) dengan pertimbangan agar data yang dikelompokkan seimbang antar kelompok yang satu dengan lainnya. Pengelompokan demikian merujuk pada desain pengujian sifat variabel pemoderasian yang diajukan Gibson (2001).

**Hasil pengujian hipotesis 4a** bahwa pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan penilaian kinerja yang diterima karyawan signifikan positif lebih kuat pada

.....

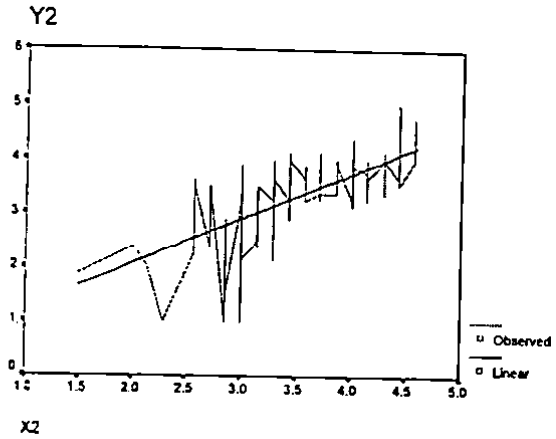
Gb. 4.1

Sub Group Modal sosial tinggi



Gb. 4.2

Sub Group Modal sosial rendah



Tabel 4.17 Hasil Regresi Sub Group Modal Sosial Tinggi

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.248	.221		5.647	.000
	X2	.719	.057	.724	12.697	.000

a. Dependent Variable: Y2

Tabel 4.18 Hasil Regresi Sub Group Modal sosial rendah

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.395	.295		1.338	.183
	X2	.836	.082	.672	10.195	.000

a. Dependent Variable: Y2

Gambar 4.1 dan 4.2 serta Tabel 4.17 dan 4.18 menunjukkan hasil regresi masing-masing sub group. Hasil menunjukkan bahwa pengaruh keadilan prosedural

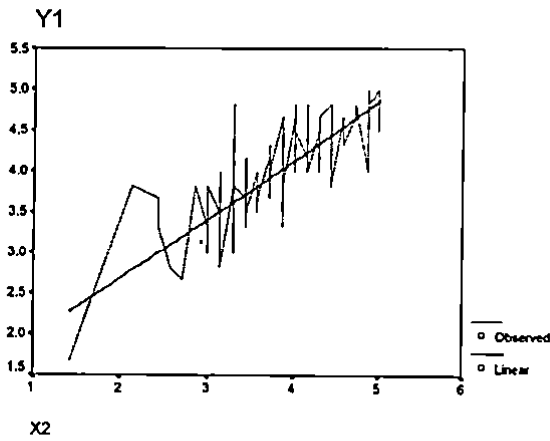
pada kepuasan penilaian kinerja tidak signifikan.

modal sosial rendah. Secara teoritis, karyawan yang memiliki modal sosial rendah cenderung berorientasi pada kepentingan pribadi (*self interest*) daripada kepentingan bersama (*group value*). Dalam mempersepsikan dan mensikapi prosedur keadilan, mereka lebih menekankan pada prosedur yang berorientasi pada hasil-hasil individu. Asumsi yang dibangun adalah bahwa prosedur dibuat sebagai upaya menanggulangi konflik-konflik kepentingan individual karyawan. Dengan demikian, prosedur merupakan alat untuk mengakomodasikan kepentingan individu, karena tiap-tiap individu berusaha memaksimalkan kepuasan mereka (Thibaut & Walker, 1978). Upaya dalam proses tersebut adalah maksimisasi hasil personal. Dalam *setting* penilaian kinerja, mereka yang memiliki modal sosial rendah dalam mempersepsikan keadilan prosedural cenderung memfokuskan pada *outcomes* personal, yaitu kepuasan karyawan pada penilaian kinerja yang mereka terima. Oleh karena itu, pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan penilaian kinerja karyawan signifikan positif lebih kuat pada mereka yang yang memiliki modal sosial rendah daripada mereka yang memiliki modal sosial lebih tinggi. Hasil penelitian ini **mendukung hipotesis 4a**

Sedangkan hasil uji hipotesis 4b bahwa pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif signifikan positif lebih kuat pada mereka yang memiliki modal sosial

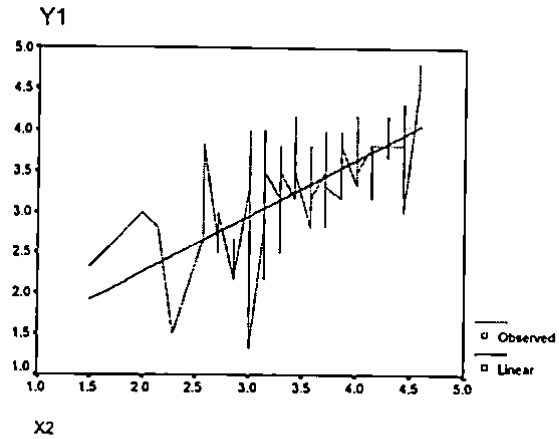
Gb. 4.3

Sub Group Modal sosial tinggi



Gb. 4.4

Sub Group Modal sosial rendah



Tabel 4.19 Hasil Regresi Sub Group Modal Sosial Tinggi

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.240	.174		7.105	.000
	X2	.724	.045	.801	16.177	.000

a. Dependent Variable: Y1

Tabel 4.20 Hasil Regresi Sub Group Modal sosial rendah

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.883	.263		3.360	.001
	X2	.691	.073	.644	9.461	.000

a. Dependent Variable: Y1

Gambar 4.3 dan 4.4 serta Tabel 4.19 dan 4.20 menunjukkan hasil regresi masing-masing sub group. Hasil menunjukkan bahwa pengaruh keadilan prosedural pada keputusan penilaian kinerja lebih kuat pada sub group modal sosial tinggi.



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 mengidentifikasikan dirinya dengan kelompok dan cenderung mengutamakan kebersamaan daripada kepentingan pribadinya dalam menilai keadilan prosedural (Lind & Tyler, 1988).

Dalam *setting* penilaian kinerja, mereka yang memiliki modal sosial tinggi dalam mempersepsikan keadilan prosedural cenderung memfokuskan pada komitmen afektif. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 4b.