



---

**REVIEW STUDI KONFIGURASI KEADILAN ORGANISASIONAL DAN  
MODAL SOSIAL**

Oleh  
**Yuli Arisanti**  
Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo Yogyakarta  
E-mail: [arisanti@stipram.ac.id](mailto:arisanti@stipram.ac.id)

**Abstract**

This study is a review of the article *Configuration of organizational justice and social capital: their impact on satisfaction and commitment*, published in the *International Journal of Business Excellence journal*, Vol. 17, No.3, 2019. This study argues that the limited information of individuals in responding to organizational policies forces them to judge fairness subjectively. Using an experimental design, this study addresses the controversy over the impact of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment. Some critics for Tjahjono were the importance to mention the negative side of social capital for more balancing view on social capital, and the suggestion to do experiment on regular working staff in organizations instead of junior university students. Overall the article has shown comprehensive empirical study In The Subject Of Satisfaction And Organisational Commitment.

**Keywords: Distributive Justice; Procedural Justice; Social Capital; Satisfaction; Organisational Commitment; Experimental Design.**

**PENDAHULUAN**

Meta-analisis yang dilakukan oleh Colquitt et al. (2001) dan penelitian yang dilakukan oleh Sweeney dan McFarlin (Sweeney Paul. McFarlin Dean, 1993) menjelaskan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan individu, sedangkan keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak selalu mendapatkan dukungan empiris (Barling, J. and Philips, 1993; Tang, T.L. and Baldwin, 1996; Tjahjono, 2010). Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan faktor subyektif dalam model keadilan organisasional (Harris et al., 2004; Tjahjono, 2014). Tjahjono menjelaskan bahwa penting melakukan tinjauan studi keadilan dari sisi konfigurasi baik keadilan distributif dan keadilan prosedural (Tjahjono, 2011; Tjahjono et al., 2019).

Artikel Tjahjono (Tjahjono et al., 2019) ini menarik untuk direview karena mencoba mengurai kontroversi dampak keadilan distributif dan prosedural terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara empiris dengan menggunakan desain eksperimental. Kesungguhan penelitian nampak dari penguasaan materi, kaya referensi, usaha yang besar serta kompleksitas dalam menyiapkan dan menyelenggarakan eksperimen dalam rangka mengisi celah penelitian belum banyak penelitian secara empiris dalam topik ini.

Penelitian ini berpendapat bahwa keterbatasan informasi individu dalam menanggapi kebijakan organisasi membuat mereka mengevaluasi keadilan secara subyektif. Mengacu pada teori identitas sosial, penelitian ini mengusulkan modal sosial sebagai faktor kunci dalam menjelaskan perilaku individu dalam mengevaluasi keadilan distributif dan keadilan prosedural. Modal sosial individu yang tinggi cenderung



berorientasi pada kelompok dengan prinsip keadilan yang berbeda.

### **Tinjauan Pustaka**

Survei yang dilakukan oleh Christie (Christie et al., 2015) menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap organisasi dapat dicapai melalui keadilan organisasi, sedangkan keadilan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Ozel & Bayraktar, 2017). Keadilan organisasi juga ditampilkan sebagai variabel moderating pada hubungan antara perilaku insentif dan persepsi insentif (Shoab & Baruch, 2017). Semakin tinggi tingkat keadilan organisasi dalam organisasi, semakin tinggi hasil kepuasan kerja organisasi.

Menurut Akdere (Akdere, 2005) modal sosial berarti kemampuan individu dalam menggerakkan potensi melalui jaringan pertemanan, kelompok atau organisasi.

Dalam tinjauan pustaka penelitiannya ini Tjahjono mengutip berbagai sisi positif dari modal sosial namun tidak menyampaikan efek negatif dari modal sosial. Misalnya sisi positif modal sosial dapat menguraikan dilema sosial dalam penilaian keadilan sehubungan dengan konflik internal individu apakah akan memaksimalkan kepentingan pribadinya atau mengorbankan beberapa kepentingan pribadi untuk membangun kerja sama tim; mengutip dari Magnier-Watanabe (Magnier-Watanabe et al., 2017) modal sosial menciptakan rasa saling percaya di antara anggota organisasi, sehingga dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan yang adil melalui kebajikan organisasi dan pengelolaan diri dalam mencapai prestasi kerja. Modal sosial juga menciptakan suatu bentuk jaringan kerjasama antar anggota untuk menumbuhkan semangat dan kasih sayang melalui peningkatan kepercayaan, keadilan dan kesejahteraan ekonomi dalam kerjasama UKM (Brink, 2015).

Kritik terhadap tinjauan pustaka ini adalah bahwa efek negatif dari modal sosial ada baiknya untuk disampaikan juga, sehingga memberi perspektif yang seimbang. Menurut

Pillai (Pillai et al., 2017) efek negatif modal sosial antara lain keterikatan modal sosial tidak akan mengikutsertakan orang yang tidak termasuk dalam golongannya. Kelompok dominan akan melindungi kepentingan golongannya. Enam potensi dampak negatif modal sosial Pillai (Pillai et al., 2017) adalah (1) penipisan proses dialektika; (2) penghambatan belajar individu; (3) pemikiran kelompok; (4) penundaan penyesuaian struktural; (5) eskalasi komitmen yang tidak rasional; dan (6) hilangnya batasan-batasan perusahaan.

### **Kritik Terhadap Strategi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan metode eksperimental yaitu pendekatan penelitian yang sistematis dan ilmiah di mana peneliti memanipulasi satu atau lebih variabel dan mengontrol serta mengukur setiap perubahan dalam variabel lain. Ada satu kelompok kontrol, subjek telah ditugaskan secara acak di antara kelompok, dan peneliti hanya menguji satu efek pada satu waktu. Biasanya dilakukan untuk dapat memprediksi fenomena dan dapat menjelaskan beberapa jenis sebab akibat. Adapun hipotesisnya adalah sebagai berikut,

H1 : Modal sosial memoderasi dampak keadilan distributif terhadap kepuasan individu. Dampak keadilan distributif terhadap kepuasan individu lebih kuat pada orang dengan modal sosial rendah.

H2 : Modal sosial memoderasi dampak keadilan prosedural terhadap kepuasan individu. Dampak keadilan prosedural terhadap kepuasan individu lebih kuat pada orang dengan modal sosial rendah.

H3 : Modal sosial memoderasi dampak keadilan distributif terhadap komitmen organisasi. Dampak keadilan distributif terhadap komitmen organisasi akan lebih kuat pada orang dengan modal sosial rendah.

H4 : Modal sosial memoderasi dampak keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi. Dampak keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi akan lebih kuat pada orang dengan modal sosial rendah.



.....

Eksperimen melibatkan 247 subjek menjadi dua kelompok, modal sosial tinggi dan modal sosial rendah. Seratus dua puluh empat subjek berada pada kelompok modal sosial tinggi dan 123 subjek berada pada kelompok modal sosial rendah. Subyek penelitian ini adalah mahasiswa semester 1 dan 3 jurusan manajemen bisnis yang dikelompokkan secara acak menjadi empat kelas.

- Di kelas pertama, seorang aktor berperan sebagai dosen dengan keadilan distributif dan prosedural yang tinggi dalam penilaian kelas.
- Di kelas kedua, aktor berperan sebagai dosen dengan keadilan distributif tinggi dan keadilan prosedural rendah.
- Pada kelas tiga aktor berperan sebagai dosen dengan keadilan distributif rendah dan keadilan prosedural tinggi
- Kelas empat aktor berperan sebagai dosen dengan keadilan distributif dan prosedural rendah.

Kritik terhadap eksperimen ini adalah pemilihan subyek yang merupakan mahasiswa semester 1 dan 3, dan ada peran dosen dalam eksperimen, sehingga ada kemungkinan mahasiswa yang masih junior ada rasa segan untuk mengekspresikan pemikirannya dengan leluasa sehingga memberikan respon yang tidak sebenarnya. Salah satu kelemahan dalam eksperimen adalah permasalahan generalisasi. Sementara pendekatan survey mempunyai kekuatan generalisasi yang lebih baik dengan teknik sampling probabilitas (Tjahjono, 2015). Penelitian survey akan melibatkan pengujian validitas dan reliabilitas serta model yang kuat sehingga dapat dilanjutkan dengan studi empiris (Tjahjono et al., 2021). Alternatif lain apabila dilakukan dengan eksperimen lapangan (*field experiment*) dilakukan terhadap karyawan organisasi yang secara usia dan pengalaman lebih matang dan berani untuk mengemukakan pemikirannya secara leluasa, serta skenario yang lebih sesuai dengan keadaan dalam suatu organisasi.

### Hasil Eksperimen

Secara umum, hasil penelitian ini mendukung perspektif penilaian subyektif individu. Peran modal sosial didukung oleh Hipotesis 1, Hipotesis 3, dan Hipotesis 4, sedangkan Hipotesis 2 tidak mendapat dukungan empiris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hipotesis 1 didukung, bermakna bahwa modal sosial berperan memoderasi dampak keadilan distributif terhadap kepuasan individu. Rata-rata kepuasan individu dengan modal sosial tinggi lebih tinggi daripada rata-rata individu dengan modal sosial rendah. Individu dengan modal sosial rendah cenderung lebih sensitif dan lebih dipengaruhi oleh keadilan distributif, sehingga dapat dikatakan dampak keadilan distributif terhadap kepuasan individu lebih kuat pada individu dengan modal sosial rendah. Hal ini sejalan dengan literatur yang menunjukkan bahwa mereka yang memiliki modal sosial rendah lebih berorientasi pada upaya memaksimalkan kepentingan dan kesejahteraan individu (Chua, 2002; Kostova, T., & Roth, 2003; Tjahjono, 2011). Individu ini peduli terhadap keadilan distributif karena itu terkait dengan alokasi kesejahteraan individu oleh organisasi (Folger, R; Konovsky, 1989). Oleh karena itu, jika keadilan distributif rendah maka tingkat kepuasan individu dengan modal sosial rendah juga akan rendah.

*Hipotesis 3*, yang menyatakan bahwa modal sosial memoderasi dampak keadilan distributif terhadap komitmen organisasi, juga didukung dalam penelitian ini. Selain itu, ketika keadilan distributif tinggi, individu dengan modal sosial rendah juga memiliki tingkat komitmen yang lebih rendah dibandingkan individu dengan modal sosial tinggi, meskipun perbedaannya masih lebih kecil dibandingkan dengan pola interaksi keadilan distributif rendah. Dampak keadilan distributif terhadap komitmen organisasional lebih kuat pada mereka yang memiliki modal sosial rendah. Ketika keadilan distributif rendah, mereka akan lebih peka terhadap tingkat komitmen mereka.



Tingkat komitmen organisasi mereka akan cenderung menurun karena kepentingan dan kesejahteraan pribadi mereka terancam. Sebaliknya, mereka yang memiliki modal sosial tinggi berupaya membangun hubungan dengan banyak pihak dan fokus pada pengembangan kedekatan emosional, misalnya persahabatan persahabatan (Chua, 2002; Kostova, T., & Roth, 2003; Primeaux, P., Karri, 2003; Tjahjono, 2014)

*Hipotesis 4*, yang menyatakan bahwa modal sosial memoderasi dampak keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional dan bahwa dampak keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional lebih kuat pada individu dengan modal sosial rendah, juga didukung. Dalam penelitian ini, mereka yang memiliki modal sosial rendah akan cenderung memiliki tingkat komitmen yang rendah ketika persepsi terhadap keadilan prosedural rendah. Selisih antara modal sosial rendah dan tinggi pada pola interaksi keadilan prosedural tinggi masih lebih kecil dibandingkan dengan pola interaksi keadilan prosedural rendah. Individu dengan modal sosial yang rendah cenderung lebih sensitif ketika dipengaruhi oleh keadilan prosedural karena umumnya berorientasi pada kepentingan pribadinya. Dari sudut pandang mereka, keadilan prosedural adalah kemampuan suatu organisasi untuk mengakomodir kepentingan pribadinya. Prosedur ini dianggap sebagai pemecahan masalah oleh organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa dampak keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi dan kepuasan pribadi individu lebih kuat pada individu dengan modal sosial rendah.

*Hipotesis 2* tidak didukung. Peran pemoderasi modal sosial terhadap dampak keadilan prosedural terhadap kepuasan individu terbukti lebih kuat pada individu dengan modal sosial rendah. Dalam penelitian ini, hasil empiris tidak mendukung hipotesis karena keadilan prosedural mungkin tidak berperan dominan dalam menjelaskan kepuasan individu. Dengan demikian, perbedaan antara

modal sosial yang tinggi dan rendah dapat menjelaskan kepuasan individu dengan lebih baik daripada komitmen yang terkait dengan keadilan distributif. Variasi tersebut tidak dapat ditangkap secara statistik karena perbedaan antara modal sosial tinggi dan rendah terlalu kecil.

#### **Kontribusi dan Keterbatasan Penelitian dan Penelitian di Masa Mendatang**

Model dalam penelitian ini memiliki kontribusi teoritis dengan mengusulkan peran moderasi modal sosial antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dan dampaknya terhadap kepuasan individu dan komitmen organisasi. Secara teoritis dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural secara umum memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan dan komitmen individu. Keadilan distributif lebih dominan dibandingkan keadilan prosedural dalam mengelaborasi kepuasan individu. Sebaliknya, keadilan prosedural lebih penting untuk menjelaskan komitmen organisasi.

Kedua, dalam kondisi ketidakadilan, modal sosial memoderasi dampak keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan individu dan komitmen organisasi. Ketiga, penelitian ini mendukung perspektif subyektif dalam mengkaji dampak keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap konsekuensi yang rumit dan kompleks. Penelitian ini juga menjelaskan konsep-konsep tertentu, seperti model dua jenis keadilan, yang tidak selalu didukung secara empiris. Pola interaksi keadilan menjadi faktor kontekstual yang menonjol.

Beberapa implikasi manajerial muncul dari penelitian ini. Pertama, dalam setting penelitian, keadilan distributif dominan dalam menjelaskan kepuasan atau hasil yang dirujuk individu, karena individu memiliki perhatian dan keinginan pada alokasi barang dan jasa untuk kemakmuran mereka. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mempelajari secara mendalam aspek alokasi terkait dengan perhatian dan keinginan staf.



Kedua, keadilan prosedural dibandingkan dengan keadilan distributif memainkan peran yang sangat penting dalam menjelaskan komitmen organisasi para staf, sehingga organisasi perlu mempelajari dengan seksama prosedur kebijakan formal terkait dengan munculnya kebijakan dalam organisasi. Artinya, prosedur yang adil menunjukkan kapasitas organisasi yang baik sehingga staf akan menjaga komitmennya terhadap organisasi.

Ketiga, dalam organisasi modern, penilaian kinerja masih penting. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan dalam menilai prestasi kerja berperan dalam meningkatkan kepuasan dan komitmen pegawai. Hal ini sekaligus menjawab anggapan bahwa penilaian kinerja dalam praktiknya bersifat paradoks.

Keempat, manajemen dituntut untuk memahami karakteristik setiap staf dan modal sosial mereka sehingga respon terhadap kebijakan manajemen juga beragam. Oleh karena itu, pimpinan atau manajemen perlu mengidentifikasi karakteristik bawahannya serta modal sosial yang dimilikinya.

Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, setiap studi tentang keadilan adalah studi subjektif. Meskipun Tjahjono (Tjahjono et al., 2019) telah menggunakan desain eksperimental daripada desain survei, penelitian masa depan yang melibatkan pendekatan kualitatif penting dilakukan untuk menciptakan gambaran dinamis tentang persepsi keadilan dalam suatu organisasi. Kedua, pemisahan subjek ke dalam kelompok modal sosial tinggi dan modal sosial rendah dalam penelitian eksperimen harus didasarkan pada standar tertentu dan bukan bersifat relatif, yang dapat secara lebih eksplisit mencerminkan individu dengan modal sosial tinggi dan modal sosial rendah. Penelitian di masa mendatang harus mempertimbangkan untuk membatasi mereka yang memiliki modal sosial tinggi dan modal sosial rendah.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Akdere, M. (2005). Social capital theory and implications for human resource development. *Singapore Management Review*, 27(2), 1–24.
- [2] Barling, J. and Philips, M. (1993). Interactional justice, formal and distributive justice in the procedural justice: an exploratory study. *The Journal of Psychology*, 649, 1–4.
- [3] Brink, T. (2015). Passion and compassion represent dualities for growth. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 41–60.
- [4] Christie, A. M., Jordan, P. J., & Torth, A. . (2015). Trust antecedents: emotional intelligence and perceptions of others. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 89–101.
- [5] Chua, A. (2002). The influence of social interaction on knowledge creation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4), 375–392.  
<https://doi.org/10.1108/14691930210448297>
- [6] Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- [7] Folger, R; Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- [8] Harris, M. M., Lievens, F., & Van Hove, G. (2004). “I think they discriminated against me”: Using prototype theory and organizational justice theory for understanding perceived discrimination in selection and promotion situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1–2), 54–65.



- <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00263.x>
- [9] Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporation and micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28(2), 297–317.
- [10] Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 628–646. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2016-1074>
- [11] Ozel, A., & Bayraktar, C. A. (2017). Effect of organizational justice on job satisfaction, in Calisir, F. and Akdag, C.H. (Eds.). In *Lecture Notes in Management and Industrial Engineering Springer*.
- [12] Pillai, K. G., Hodgkinson, G. P., Kalyanaram, G., & Nair, S. R. (2017). The Negative Effects of Social Capital in Organizations: A Review and Extension. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 97–124. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12085>
- [13] Primeaux, P., Karri, R. and C. (2003). Cultural insight to justice: a theoretical perspective through a subjective lens. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 187–199.
- [14] Shoaib, S., & Baruch, Y. (2017). Deviant behavior in a moderated-mediation framework of incentives, organizational justice perception, and reward expectancy. *Journal of Business Ethics*, August, 1–17.
- [15] Sweeney Paul. McFarlin Dean. (1993). Workers Evaluations Of The Ends and Means. In *Obhdc* (Vol. 55, Issue 1, pp. 23–40).
- [16] Tang, T.L. and Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 60(4), 25–31.
- [17] Tjahjono, H. K. (2010). The extension of two-factor model of justice: hierarchical regression test and sample split. *China-USA Business Review*, 9(7), 39–54.
- [18] Tjahjono, H. K. (2011). The configuration among social capital, distributive and procedural justice and its consequences to individual satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22(1), 87–103.
- [19] Tjahjono, H. K. (2014). The fairness of organization's performance appraisal, social capital and the impact toward affective commitment. *International Journal of Administrative Sciences and Organization*, 21(3), 173–179.
- [20] Tjahjono, H. K. (2015). *Metode Penelitian Bisnis*. VSM MM UMY.
- [21] Tjahjono, H. K., Fachrunnisa, O., & Palupi, M. (2019). Configuration of organisational justice and social capital: Their impact on satisfaction and commitment. *International Journal of Business Excellence*, 17(3), 336–360. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.097957>
- [22] Tjahjono, H. K., Tri Basuki, A., & Majang, P. (2021). *Aplikasi SEM Dalam Studi Perilaku Organisasional*. UPP STIM YKPN Yogyakarta.