

VALIDASI ITEM-ITEM KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL: APLIKASI STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM) DENGAN CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS (CFA)

*Heru Kurnianto Tjahjono*¹

ABSTRACT

This paper describes the construction and empirical evaluation of distributive and procedural justice items in performance appraisal phenomena. Items for this measure were generated by following international journal in justice literature topics. The measure was then validated in 2 separate studies in university setting. Study one used high social capital sample and study two used low social capital sample. Grouping of two studies is done by using mean split sample to divide high and low in social capital people sample. The results supported those items measure distributive justice and procedural justice constructs.

Keywords: *distributive, procedural justice, structural equation modeling, dan confirmatory factor analysis.*

PENDAHULUAN

Keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan dua tipe keadilan yang muncul pada awal perkembangan teori keadilan organisasional (Lind & Tyler, 1988). 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 reaksi 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).

¹ Heru Kurnianto Tjahyono, SE., MM., adalah Dosen Tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sedang menempuh Program Doktor Psikologi pada Program Pascasarjana UGM.

Dalam studi ini, kajian ditujukan untuk mengkonstruksi dan memvalidasi kedua konstruk keadilan tersebut, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural di dalam fenomena penilaian kinerja organisasi. Pendekatan yang dilakukan adalah dengan menggunakan dimensi-dimensi keadilan yang sudah ada melalui kajian literatur dan selanjutnya diidentifikasi dan diadaptasi ke dalam fenomena penilaian kinerja. Di dalam *journal of organizational behavior*, pendekatan ini juga direkomendasikan dalam memvalidasi skala (Arnold et al., 2000).

TINJAUAN PUSTAKA UNTUK MEMAHAMI KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL

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 dan Dittrich, 1978), keadilan distributif dapat dicapai ketika *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. Menurut Pfeffer (1982) referensi perbandingan 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 antarkaryawan 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 aspek sosial sehingga mengabaikan solidaritas kelompok. Hal lainnya, prinsip proporsi 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.

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 mengakibatkan 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 antarindividu 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).

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 dipengaruhi oleh prosedur tersebut; (6) *the ethicality rule*, yaitu harus sesuai dengan standar etika dan moral.

Modal Sosial

Modal sosial merupakan bentuk 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

antaraktor 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). 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).

Pandangan di atas mendukung pendapat Chen (2004) bahwa modal sosial memiliki peranan penting dalam model psikologi organisasi, 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.

Berkaitan dengan pentingnya memahami karakteristik individu seperti yang digambarkan dalam konsep modal sosial, maka dalam studi validasi dengan CFA ini, modal sosial dijadikan sebagai dasar mengelompokkan sampel untuk melakukan validasi pada sampel yang berbeda. Sampel dikelompokkan ke dalam sub sampel orang-orang yang memiliki modal sosial tinggi dan sub sampel orang-orang yang memiliki modal sosial rendah.

Tabel 1 di bawah ini menampilkan beberapa penelitian terdahulu yang juga melakukan validasi terhadap item-item keadilan distributif dan keadilan prosedural. Tabel ini juga menerangkan alat analisis yang digunakan apakah menggunakan SEM atau tidak.

Tabel 1
Pengujian Validasi Keadilan Distributif dan Prosedural

No.	Model 2 Faktor Keadilan	Penggunaan SEM atau Non-SEM
1.	Folger & Konovsky (1989)	Non-SEM
2.	Konovsky & Cropanzano (1991)	Non-SEM
3.	Mooman (1991)	SEM
4.	McKerim & Swensky (1992)	Non-SEM
5.	Folger & Philip (1993)	Non-SEM
4.	Swensky & McKerim (1993)	SEM
5.	Konovsky & Pugh (1994)	SEM
4.	Tang & Sussler & Fullwin (1994)	Non-SEM
7.	Shenichy & Folger (1997)	Non-SEM
8.	Lee & Fehr (1999)	Non-SEM
9.	Martinez <i>et al.</i> (2000)	SEM
10.	Coquit (2001)	SEM
11.	Cropanzano <i>et al.</i> (2002)	Non-SEM
12.	Ambrose & Schminke (2003)	Non-SEM

Sumber: Penelusuran literatur.

Sedangkan validasi di dalam penelitian ini memperhatikan perbedaan karakteristik kelompok populasi yaitu modal sosial tinggi dan rendah dan juga memperhatikan aspek konteks yaitu dalam *setting* penilaian kinerja pada salah satu Perguruan Tinggi di Yogyakarta.

METODA PENELITIAN

Penelitian ini dianalisis dengan *structural equation modeling* (SEM), dengan pendekatan analisis faktor konfirmatori/*confirmatory factor analysis* (CFA). CFA digunakan ketika peneliti memiliki basis pengetahuan yang mendasari struktur variabel laten. Berbasis pengetahuan tersebut, peneliti dapat merumuskan hubungan antara faktor dengan ukuran-ukuran terobservasi seperti item-item pertanyaan. Tujuan kajian ini adalah untuk mendapatkan dukungan di lapangan mengenai kevalidan item-item tersebut dalam mengukur variabel laten, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Populasi

Salah satu agenda strategis sebuah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) besar di Yogyakarta adalah mendorong manajemen PTS tersebut untuk melakukan perubahan sistem penilaian kinerja yang menekankan pada produktifitas karyawan dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Perubahan sistem penilaian kinerja dilakukan PTS tersebut pada bulan September 2003. Hal tersebut menjadi isu menarik terkait dengan persepsi dan perilaku karyawan pasca perubahan sistem tersebut. Dengan demikian, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PTS tersebut.

Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian di PTS tersebut ini melibatkan 7 fakultas, 1 pusat pelatihan bahasa asing, 2 program pasca sarjana, 13 Biro dan lembaga setingkat Biro, dan 1 Badan Kendali Mutu. Jumlah karyawan PTS tersebut sebanyak 279 staf dan karyawan administrasi. Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan termasuk kepala bagian dan karyawan administrasi di lingkungan PTS tersebut (populasi) sebagai subyek dalam penelitian. Selanjutnya, karyawan-karyawan dikelompokkan ke dalam dua kelompok sampel berdasarkan skor modal sosial yang tinggi dan modal sosial yang rendah. Pengelompokkan dilakukan menggunakan nilai rata-rata (*mean split*) dengan pertimbangan agar data yang dikelompokkan seimbang antarkelompok yang satu dengan lainnya.

Definisi Operasional dan Pengukuran

Keadilan distributif menggambarkan persepsi karyawan mengenai keadilan manajemen berkaitan dengan isi penilaian kinerja. Pengukuran menggunakan 4 item pertanyaan Leventhal (1976) yang digunakan kembali dalam penelitian Colquitt (2001), dengan skala *Likert* antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju. Keadilan prosedural menggambarkan persepsi karyawan mengenai keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan manajemen untuk melakukan penilaian kinerja. Pengukuran menggunakan 7 item pertanyaan yang dikembangkan Colquitt (2001), dengan skala *Likert* antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat

setuju.

Modal Sosial dalam studi ini digunakan untuk membagi sampel menjadi kelompok sampel modal sosial tinggi dan kelompok modal sosial rendah untuk memperkuat validasi item-item ke dalam beberapa sampel studi.

Pengukuran diturunkan dari tiga dimensi yang dikembangkan berdasarkan konstruk yang diajukan Nahapiet dan Ghoshal (1998). Selanjutnya peneliti merujuk pada Chua (2002) yang mengembangkan pengukuran modal sosial ke dalam unit analisis individu. Peneliti menggunakan 11 item pertanyaan, dengan 5 item skala *Likert* antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju.

Proses Penyusunan Item dan Validasi

Tahap pertama melakukan kajian literatur mengenai konstruk-konstruk keadilan distributif dan keadilan prosedural. Peneliti melakukan adaptasi item modifikasi yang dilakukan Colquitt (2001) ke dalam konteks penilaian kinerja di dalam organisasi. Tabel berikut ini menunjukkan modifikasi item yang dilakukan Colquitt (2001) atas beberapa konsepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Tabel 2
Item-item Ukuran Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural

No.	Item Ukuran	Sumber Item
A. Keadilan Distributif		
1.	Does your outcome reflect the effort you have put into your work?	Leventhal (1976)
2.	Is your outcome appropriate for the work you have completed?	Leventhal (1976)
3.	Does your outcome reflect what you have contributed to the organization?	Leventhal (1976)
4.	Is your outcome justified given your performance?	Leventhal (1976)
B. Keadilan Prosedural		
1.	Have you been able to express your views and feelings during those procedures?	Thibaut & Walker (1975)
2.	Have you had influence over the outcome arrived at by those procedures?	Thibaut & Walker (1975)
3.	Have those procedures been applied consistently?	Leventhal (1980)
4.	Have those procedures free of bias?	Leventhal (1980)
5.	Have those procedures been based on accurate information?	Leventhal (1980)
6.	Have you been able to appeal the outcome arrived at by those procedures?	Leventhal (1980)
7.	Have those procedures upheld ethical and moral standards?	Leventhal (1980)

Selanjutnya, item-item tersebut dapat dibuat dalam konteks spesifik dengan mengubah bagian-bagian item (paranetical) (Colquitt, 2001). Ukuran-ukuran tersebut perlu disesuaikan untuk tetap bermakna pada beragam konteks (Greenberg, 1993). Makna *outcomes* dalam pertanyaan di atas secara spesifik adalah *outcomes* yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya (Colquitt, 2001), sebagai contoh upah, promosi, penilaian kinerja, dan lain-lain. Dalam konteks penelitian ini, *outcome* yang dimaksud adalah penilaian kinerja.

Merujuk pada penelitian Colquitt (2001), maka item-item keadilan distributif tersebut ditransformasikan ke dalam konteks penilaian kinerja dengan menggunakan skala likert sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja terhadap diri saya di dalam organisasi menggambarkan usaha yang telah saya lakukan dalam pekerjaan saya.

2. Penilaian kinerja terhadap diri saya di dalam organisasi sesuai dengan pekerjaan yang telah saya lakukan.
3. Penilaian kinerja terhadap diri saya di dalam organisasi menggambarkan apa yang telah saya kontribusikan kepada organisasi.
4. Penilaian kinerja terhadap diri saya di dalam organisasi telah sesuai dengan kinerja yang saya berikan.

Merujuk pada penelitian Colquitt (2001), maka item-item keadilan prosedural tersebut ditransformasikan ke dalam konteks penilaian kinerja dengan menggunakan skala likert sebagai berikut:

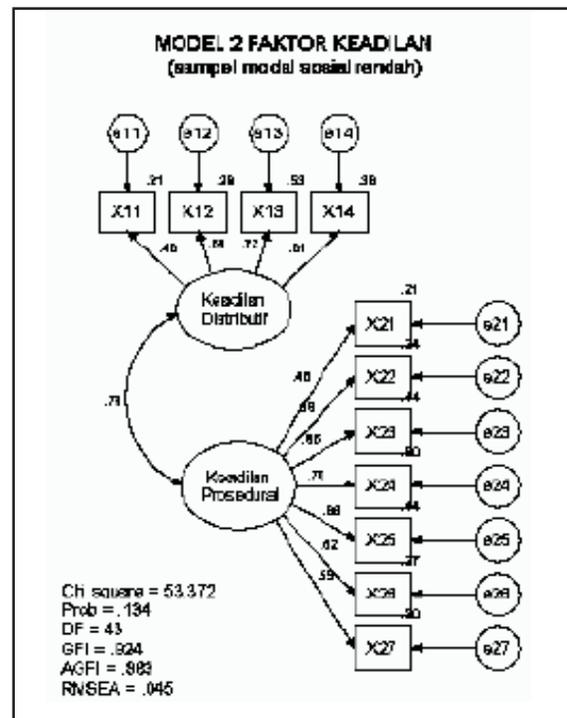
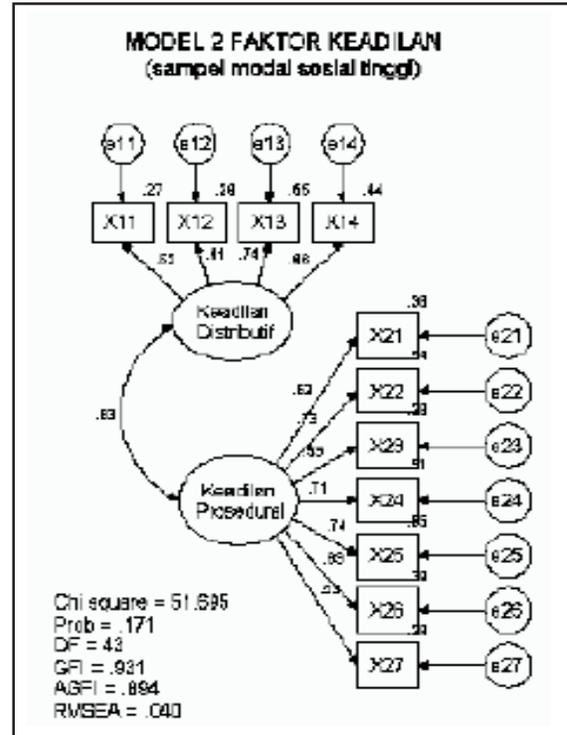
1. Saya dapat mengekspresikan pandangan dan perasaan pada prosedur-prosedur penilaian kinerja.
2. Saya memiliki pengaruh terhadap prosedur-prosedur penilaian kinerja.

3. Prosedur-prosedur penilaian kinerja telah diaplikasikan secara konsisten.
4. Prosedur-prosedur dalam penilaian kinerja tidak lagi mengandung bias (bias kepentingan pihak-pihak tertentu).
5. Prosedur-prosedur dalam penilaian kinerja telah didasarkan pada informasi yang akurat.
6. Saya dapat mempertanyakan penilaian kinerja yang muncul dari prosedur-prosedur tersebut.
7. Posedur-prosedur penilaian kinerja sesuai dengan etik dan standar moral.

HASIL DAN DISKUSI

Analisis faktor konfirmatori/CFA dilakukan pada model dua faktor keadilan, baik keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan pertimbangan bahwa secara teoritik masing-masing item telah dikaji mengukur konstraknya masing-masing. Dasar analisis menekankan pada validitas isi (*content validity*) masing-masing konstruk. Berkaitan dengan validitas isi, peneliti mengadaptasi item-item yang diambil dari literatur jurnal internasional. Selanjutnya item-item tersebut diadaptasi ke dalam fenomena penilaian kinerja. Dengan demikian, kajian ini tidak hanya mendasarkan pada hasil empirik semata (*empirical criteria alone*).

Kajian model dua faktor di dalam paper ini terdiri atas dua studi yang diambil dari satu penelitian berbasis sampel besar yang terdiri atas 279 responden. Kemudian peneliti membagi menjadi dua sub sampel dengan teknik *mean split*. Dasar pembagian adalah modal sosial tinggi dan rendah yang ada pada diri responden.



Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur derajat kesesuaian model (Hair et al., 1998). Untuk itu perlu menggunakan beberapa kesesuaian model untuk menilai apakah model tersebut sesuai dengan data. Hasil validasi dengan analisis faktor konfirmatori pada kedua sub sampel karyawan PTS tersebut menunjukkan bahwa model dua faktor keadilan distributif dan keadilan prosedural secara umum memiliki *goodness of fit* yang baik dilihat pada tabel di bawah ini.

RMSEA merupakan indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi square* statistik. RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model. RMSEA empiris diperoleh 0.04 dan 0.045 masih di bawah 0.08 sehingga dapat dikatakan ada kesesuaian model dengan data.

Hasil validasi masing-masing item menunjukkan bahwa keempat item pada konstruk keadilan distributif (sampel modal sosial tinggi) memiliki faktor *loading* di

Tabel 3
Goodness of Fit Model Dua Faktor

No.	<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Sub sampel modal sosial tinggi	Sub sampel modal sosial rendah
1	<i>Chi square</i>	Diharapkan kecil	51.695	53.372
2.	Prob	≥ 0.05	0.171	0.134
4.	GFI	≥ 0.90	0.931	0.924
5.	AGFI	≥ 0.80	0.894	0.883
6.	RMSEA	≤ 0.08	0.040	0.045

Kriteria *chi square* bersifat sangat sensitif dengan besaran sampel, sehingga harus dilengkapi alat uji lainnya (Hair et al., 1998). Semakin kecil nilai *chi square* semakin baik. Demikian pula probabilitas signifikansinya, jika tidak signifikan pada $p > 0.05$ atau $p > 0.01$ berarti tidak ada perbedaan antara model dengan data. Hasil validasi CFA model dua faktor keadilan baik pada sampel modal sosial tinggi dan rendah menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara model dan data.

Sedangkan GFI dan AGFI digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari varians di dalam matriks kovarians populasi yang terestimasi (Tanaka & Huba, 1989 dalam Ferdinand, 2000). GFI dalam model regresi dianalogkan dengan R^2 . Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila GFI dan AGFI mempunyai nilai yang sama atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1998). Hasil validasi CFA kedua sampel menunjukkan bahwa GFI > 0.90 dan AGFI hampir mencapai 0.90, sehingga dapat dikatakan memiliki kesesuaian model yang relatif baik.

atas 0.5, yaitu $X_{11} = 0.52$, $X_{12} = 0.61$, $X_{13} = 0.74$ dan $X_4 = 0.66$. Hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing item tersebut menunjukkan konstruk dengan lebih baik (Hair et al., 1998). Sedangkan keempat item pada konstruk keadilan distributif (sampel modal sosial rendah) memiliki faktor *loading* secara umum di atas 0.5, kecuali $X_{11} = 0.46$, namun masih dalam batas toleransi, yaitu di atas 0.3 (Hair, 1998).

Demikian pula ketujuh item pada konstruk keadilan prosedural (sampel modal sosial tinggi) memiliki faktor *loading* di atas 0,5, yaitu $X_{21} = 0.62$, $X_{22} = 0.73$, $X_{23} = 0.53$, $X_{24} = 0.71$, $X_{25} = 0.74$, $X_{26} = 0.63$ dan $X_{27} = 0.53$. Sedangkan ketujuh item pada sampel modal sosial rendah menunjukkan hasil di atas 0.5, kecuali $X_{21} = 0.46$, namun juga masih di dalam batas toleransi 0.3 (Hair, 1998).

Dengan melihat kesesuaian model dan faktor *loading* pada masing-masing konstruk, maka item-item keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam fenomena penilaian kinerja mempunyai hasil validasi yang baik dalam sampel universitas, baik pada karakteristik sampel yang berbeda, yaitu mereka yang

memiliki modal sosial tinggi dan rendah.

SIMPULAN DAN KETERBATASAN STUDI

Dalam SEM, bagian dari pemodelan yang ditujukan untuk mengukur item-item yang membentuk faktor atau konstruk disebut model pengukuran. Dalam studi ini dilakukan modifikasi item ke dalam fenomena penilaian kinerja. Secara isi (*content*) basis pengetahuan yang mendasari konstruk sudah kuat. Oleh karena itu, digunakan pendekatan analisis faktor konfirmatori (CFA).

Secara umum hasil pengujian dengan CFA menunjukkan bahwa item-item keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam fenomena penilaian kinerja tervalidasi dengan baik pada sampel universitas. Proses validasi dalam studi ini tidak berbasis pada hasil empiris semata, namun juga melalui diskusi mengenai isi masing-masing konstruk yang diterjemahkan ke dalam item-item pengukuran (*content validity*). Untuk itu, studi ini melibatkan ahli perilaku organisasional dan praktisi, yaitu Kepala Biro SDM dalam membahas isi dari masing-masing konstruk.

Salah satu keterbatasan dalam studi ini adalah berkaitan dengan pengembangan item-item konstruk yang hanya berbasis studi literatur yang ada sehingga cenderung membatasi pendekatan induktif. Padahal pendekatan induktif dapat mengelakkan kesulitan-kesulitan yang berhubungan dengan teori-teori dan penelitian yang tidak lengkap dan juga dapat meningkatkan keluasaan dan validitas instrumen. Oleh karena itu, pendekatan induktif dapat direkomendasikan untuk studi mendatang tidak hanya berkaitan dengan validasi item, namun juga mengeksplorasi item-item secara induktif.

Keterbatasan lainnya berkaitan dengan hasil statistik adalah korelasi yang relatif tinggi antarvariabel independen yaitu sebesar 0.83 untuk sampel modal sosial tinggi dan 0.78 untuk modal sosial rendah. Hal itu menunjukkan keeratan yang tinggi antarvariabel tersebut atau dapat pula menunjukkan konsep yang tumpang tindih di antara keduanya. Di samping itu, penelitian ini menggunakan responden yang terbatas, yaitu karyawan-karyawan salah satu PTS di Yogyakarta. Penelitian mendatang diharapkan dapat diperluas dengan melibatkan responden yang lebih heterogen dan organisasi bisnis yang lebih beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P.S. and Kwon, S.W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
- Ambrose, M.L. and Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 295-305.
- Arbuckle, J.L. and Wothke, W. (1999). *AMOS 4.0 User's Guide*. USA: Smallwaters Corporation.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 249-269.
- Barling, J. and Philips, M. (1993). Interactional justice, formal and distributive justice in the workplace: an exploratory study. *The Journal of Psychology*, 649(8): 1-4.
- Cairns, E., Van Til, J. and Williamson, A. (2003). *Social capital, collectivism-individualism and community background in Northern Ireland*. A Report to The office of the First Minister and the Deputy First Minister and the Head of the Voluntary and Community of Unit of the Department for Social Development.
- Carrel, M.R. and Dittrich, J.E. (1978). Equity theory: the recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 202-208.
- Chen Kuo, Chia. (2004). Research on impacts of team leadership on team effectiveness. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 266-278.
- Chua, Alton. (2002). The influence of social interaction on knowledge creation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4): 1-16.

- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. and 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.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. and Chen. P.Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3) Sept: 324-35.
- Ferdinand, A. (2000). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. BP: Universitas Diponegoro
- Folger, R. and Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. dan Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Konovsky, M.A and Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 689-707.
- Konovsky, M.A. and Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3): 656-696.
- Lee, C. and Farh, J. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 133-143.
- Lind, E.A. and Earley, P.C. (1992). Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology*, 27(2): 227-242.
- Lind, E.A. and Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Planum.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. and Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4); 738-748.
- McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.
- Moorman. R.H., (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845-855.
- Nahaphiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations And Organization Theory*. USA: Pitman Publ. Inc.
- Primeaux, P., Karri, R. and Caldwell, C. (2003). Cultural insight to justice: A theoretical perspective through a subjective lens. *Journal of Business Ethics*. 46:187-199.
- Schminke, M., Ambrose, M.L. and Noel, T.W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40(5):1190-1207.
- Skarlicky, D.P. and Folger, R. (1997). Retaliation in the work place. *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 434-443.
- Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluation of the "Ends" and the "Means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (55):23-40.

Tang, T.L. and Baldwin, L.J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Sam Advanced Management journal*, 25-31.

Thibaut, J. and Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66: 541-566.

Viswesvaran, C. and Ones, D.S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A Meta-Analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38: 193-203.