ISBN : 978-602-6806-05-5

IKLIM KEADILAN ORGANISASIONAL SEBAGAI ANTESEDEN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL ORIENTASI-PELAYANAN: DUKUNGAN ORGANISASIONAL PERSEPSIAN DAN PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA SEBAGAI PEMEDIASI

Heru Kristanto
Fakultas Bisnis
Universitas Kristen Duta Wacana
Email : herukris@staff.ukdw.ac.id

ABSTRACT

This research investigates whether procedural and interactional justice climates affect service-oriented organizational citizenship behavior (S-O OCB) through different social exchange relationships. This cross-level study of 425 employees from 56 hotels in the Daerah Istimewa Yogyakarta Province demonstrates that procedural justice climates affect S-O OCB directly and via the mediating variable of perceived organizational support and leader-member exchange. The relationship between procedural justice climates and S-O OCB is fully mediated by perceived organizational support and partially mediated by leader-member exchange. The research also find that interactional justice climates influence S-O OCB directly is not supported.

Keywords*: service-oriented organizational citizenship behavior, procedural justice climates, interactional justice climates, perceived organizational support, and leader-memher exchange.*

1. Pendahuluan

Perusahaan jasa dituntut memelihara perilaku kewargaan organisasional orientasi-pelayanan (PKO O-P) para karyawannya. Perilaku kewargaan ini terdiri dari tiga dimensi yang mengarahkan karyawan agar "loyal" pada organisasi, "berpartisipasi secara aktif" dalam berbagai kegiatan, serta menawarkan "pelayanan" yang sempurna (Bettencourt, Gwinner, Meuter, 2001; Sun, Aryee, & Law, 2007; Wang, 2009a). Loyalitas (*loyalty*) merupakan perilaku bertindak sebagai penasehat pelanggan tidak hanya terhadap produk dan jasa melainkan juga pada citranya. Partisipasi (*participation*) merupakan perilaku karyawan kontak pelanggan dalam mengambil inisiatif secara individu, khususnya dalam komunikasi, meningkatkan pelayanan melalui organisasi, rekan kerja, dan dirinya sendiri. Hal ini merupakan dasar kemampuan perusahaan untuk mempertemukan para anggotanya dengan perubahan kebutuhan para pelanggannya. Sedangkan, pelayanan (*service delivery*) adalah

ISBN : 978-602-6806-05-5

perilaku melebihi persyaratan normal yang diharapkan dalam aktivitas di sekitar pelayanan pada pelanggan. Perilaku kewargaan organisasional orientasi-pelayanan tidak hanya untuk meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga untuk meningkatkan kepuasaan pelanggan dan citra organisasi.

Penelitian ini mengkaji berbagai penelitian tentang konsep PKO O-P sebelumnya dan hasilnya menunjukkan issu dan persoalan penting dalam pengembangan penelitian PKO O-P selanjutnya. Terdapat empat issu penting antara lain: (1) keragaman istilah, definisi, dan dimensi PKO O-P, (2) eksplorasi anteseden PKO O-P, (3) interaksi sosial dalam organisasi, (4) integrasi konsep PKO O-P dengan variabel-variabel anteseden. Berdasarkan keempat issu di atas, penelitian ini mengajukan pendekatan melalui: (1) penggunaan istilah perilaku kewargaan organisasional orientasi-pelayanan (PKO O-P) dan unidimensionalitas PKO O-P, (2) menggali faktor keadilan organisasional yang dianggap sebagai anteseden PKO O-P yang *robust* (kokoh), (3) meletakkan analisis yang tepat dan memberi nuansa baru tentang iklim keadilan organisasional, (4) integrasi teori keadilan, teori pertukaran sosial, serta konsep PKO O-P sebagai pengembangan model penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: (1) pengaruh iklim keadilan organisasional (keadilan prosedural dan interaksional) terhadap PKO O-P, (2) pengaruh iklim keadilan organisasional (keadilan prosedural dan interaksional) terhadap dukungan organisasional persepsian dan pertukaran pemimpin-anggota, (3) peran pemediasi dukungan organisasional persepsian dan pertukaran pemimpin-anggota pada pengaruh iklim keadilan organisasional terhadap PKO O-P.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Konsep Perilaku Kewargaan Organisasional Orientasi-Pelayanan

Perilaku kewargaan organisasional orientasi-pelanggan (PKO O-P) diwakili oleh antusias, sikap sopan, dan kemauan untuk menawarkan kualitas jasa untuk memuaskan kebutuhan pelanggan (Cran, 1994; Hogan, Hogan & Busch, 1984). Perwujudan PKO O-P tidak hanya membangun jembatan komunikasi yang efektif antara organisasi dan pelanggan, melainkan juga mewakili sikap organisasi terhadap pelanggannya yang tercermin dalam manfaat PKO O-P bagi karyawan, pelanggan, dan organisasi.

Bettencourt dan Brown (1997) adalah peneliti pertama yang mengungkapkan istilah perilaku kewargaan organisasional orientasi-pelayanan (*service-oriented organizational citizenship behaviors*), yang merujuk pada perilaku bebas yang ditampilkan

ISBN : 978-602-6806-05-5

oleh karyawan kontak pelanggan (*customer-contact employees*) dalam organisasi jasa yang melebihi persyaratan peran formal. Menurut Bettencourt *et al*. (2001), PKO O-P ditampilkan oleh karyawan lini depan dengan target pelanggan dan dikategorikan ke dalam tiga dimensi, yaitu: *loyalty*, *service delivery*, dan *participation*.

Bettencourt *et al*. (2001) mendefinisikan loyalitas sebagai derajat dimana karyawan mewakili secara positif dalam mempromosikan citra dan layanan jasa organisasi pada pihak luar. Jika karyawan kontak pelanggan setia/loyal, mereka akan mengkomunikasikan secara sukarela dan memberikan informasi positif tentang organisasinya ketika berinteraksi dengan para pelanggan potensial. Karyawan memberikan pelayanan (*service delivery*) melalui penentuan yang tepat, responsif, bermanfaat, dan cara yang sopan (Bettencourt & Gwinner, 1996) untuk menghindari kesalahan yang tidak perlu dan komplain pelanggan (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Bentuk partisipasi (*participation*) karyawan adalah menyediakan informasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan persyaratan selama proses pemberian pelayanan (Bettencourt & Gwinner, 1996). Karyawan merelakan dirinya bekerja melampaui persyaratan kerja formal dan memperluas pengetahuan bekerja mereka untuk membantu orang di dalam dan di luar organisasi (Bettencourt *et al*., 2001). Karyawan kontak pelanggan bertindak secara hati-hati dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (Bowen & Schneider, 1985; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988). Partisipasi karyawan mencerminkan kepentingan dan keterlibatan mereka dalam rangka memberikan rekomendasi untuk memperbaiki pelayanan. Pada akhirnya, partisipasi akan memperbaiki komunikasi di antara individu, rekan kerja, dan organisasi (Bettencourt *et al*., 2001).

2.2. Persepsi dan Iklim Keadilan Organisasional

Konsep keadilan organisasional pertama kali digunakan oleh Greenberg (1990). Istilah keadilan organisasional digunakan untuk menjelaskan peran keadilan sebagai sesuatu yang secara langsung berhubungan di tempat kerja. Secara khusus, keadilan organisasional memusatkan perhatian pada cara para karyawan menentukan diri jika mereka diperlakukan tidak adil dalam pekerjaannya (Moorman, 1991). Menurut Greenberg (1990), persepsi keadilan organisasional terdiri dari tiga konstruk yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Ketiga konstruk ini berasal dari konsep keadilan distributif yang dikembangkan oleh Deutchs (1975) dan Leventhal (1976); keadilan prosedural yang dikembangkan oleh Thibaut dan Walker (1975) dan Leventhal (1980); serta

ISBN : 978-602-6806-05-5

keadilan interaksional yang dikembangkan oleh Bies dan Moag (1986), dan Greenberg (1990).

Persepsi keadilan organisasional tidak hanya berasal dari individu, melainkan dipengaruhi oleh pihak lain, seperti rekan kerja dan anggota kelompok. Li dan Cropanzano (2009) menyatakan bahwa persepsi keadilan level kelompok (tim) membentuk apa yang disebut iklim keadilan yang akan berdampak pada pandangan individu terhadap keadilan. Karyawan dalam kelompok akan saling berbagi satu dengan lainnya dan membentuk interpretasi bersama tentang keadilan (Roberson & Colquitt, 2005). Individu akan belajar mengevaluasi keadilan dari anggota kelompok lainnya dan membentuk homogenitas persepsi keadilan dalam tim.

Penelitian ini setidaknya menggunakan empat pendekatan yang memberi kontribusi pada pengembangan iklim keadilan, yaitu: (1) interaksi sosial yang mengarah pada pemaknaan bersama (*shared meanings*), (2) *attraction/selection/attrition* (ASA) yang mengarah pada homogenitas (pendekatan ASA), (3) *sosial information processing*, persepsi keadilan individual dimulai dari menyerupai rekan-rekan kerjanya. (4) teori kognisi sosial yang menjelaskan bahwa, individu-individu belajar dengan mengamati lingkungan sosialnya. Kesamaan persepsi keadilan prosedural individu dan persetujuan bersama di antara para karyawan akan menciptakan iklim keadilan level kelompok.

2.3. Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial diperkenalkan oleh Blau (1964) yang menjelaskan bahwa seseorang mengharapkan timbal balik dari pihak lain. Proses pertukaran sosial mempunyai cara untuk menjamin adanya timbal balik yaitu kepercayaan sebagai persyaratannya. Kepercayaan akan terwujud apabila terjadi keadilan, sehingga ketika para karyawan diperlakukan secara adil oleh organisasi atau atasan, maka norma resiprositas mengatakan bahwa mereka akan membalas keadilan yang diterima dengan menunjukkan kinerja tertentu. Teori pertukaran sosial juga menjelaskan bahwa, ketika para karyawan menggunakan pendekatan pertukaran sosial, mereka akan menunjukkan lebih komitmen dan lebih baik kinerjanya, daripada pertukaran ekonomi atas pekerjaan yang dilakukannya (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).

ISBN : 978-602-6806-05-5

2.4. Pengaruh Iklim Keadilan Organisasional Pada PKO O-P

Dalam penelitian ini, iklim keadilan organisasional terdiri dari iklim keadilan prosedural dan iklim keadilan interaksional. Pembentukan iklim keadilan (prosedural) merujuk pada teori kognisi sosial (Bandura, 1986), perspektif ASA (Schneider, 1987), teori pemrosesan informasi sosial (Salancik & Pfeffer, 1978); pendekatan interaksi dan konstruksi sosial (Kulik & Ambrose, 1992; Colquitt, 2001; Degoey, 2000). Mengacu pada teori kognisi sosial (Bandura, 1986), iklim keadilan prosedural mendasarkan hasil pembelajaran yang diterima dari persepsi dan sikap anggota organisasi lainnya tentang persepsi perlakuan melalui prosedur dan keputusan yang diambil oleh atasan.

Hubungan antara iklim keadilan dengan PKO telah dikembangkan oleh beberapa peneliti dengan menggunakan analisis lintas level (*cross level*). Liao dan Rupp (2005) menyatakan bahwa iklim keadilan prosedural yang berfokus pada organisasi berpengaruh pada PKO. Penelitian Walumbwa, Wu, dan Orwa (2008) juga menunjukkan hasil yang sama yaitu mendukung hubungan positif antara iklim keadilan prosedural dengan PKO. Penelitian Yang, Peng, dan Mossholder (2007) juga menemukan bahwa iklim keadilan prosedural (level kelompok) mempengaruhi komitmen organisasional dan PKO (level individu), lebih tinggi daripada pengaruh persepsi keadilan prosedural (level individual) terhadap komitmen organisasional dan PKO (level individu). Berdasarkan hal tersebut dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1. Iklim keadilan prosedural mempengaruhi secara positif PKO O-P

Sebagaimana pembentukan iklim keadilan prosedural, pembentukan iklim keadilan interaksional juga mengacu pada keempat pendekatan (perspektif ASA, teori pemrosesan informasi sosial, pendekatan interaksi dan konstruksi sosial, serta teori kognisi sosial). Iklim keadilan interaksional akan menciptakan persepsi dan kesepakatan bersama para anggota organisasi tentang perlakuan yang diperoleh dari atasan. Keadilan interaksional berhubungan dengan aspek proses komunikasi antara sumber (atasan) dan penerima keadilan (bawahan), misalnya kesopanan, kehangatan, kejujuran, dan rasa hormat (Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990). Mikula, Petrik, dan Tanzer (1990) melaporkan bahwa proporsi pertimbangan ketidakadilan persepsian bukan karena perhatian pada issu distribusional dan prosedural dalam pengamatan sempit, melainkan merujuk pada tata krama dalam memperlakukan seseorang secara pribadi selama berinteraksi dan dalam pertemuan.

ISBN : 978-602-6806-05-5

Merujuk pada teori pertukaran sosial, perlakuan yang tidak manusiawi dan tidak sopan yang ditunjukkan oleh atasan akan menyebabkan bawahan membalasnya melalui penurunan motivasi kerja. Sebaliknya, perlakuan yang manusiawi, ramah, dan informasional membuat karyawan merasa dirinya lebih berharga dan penting, sehingga karyawan akan membalasnya melalui kinerja melebihi deskripsi kerja atau peran ekstra. Teori pertukaran sosial menjelaskan persepsi bersama tentang perlakuan atasan kepada bawahan secara positif akan mendorong bawahan melakukan PKO O-P. Teori identitas peran (Burke, 1980) menjelaskan bahwa seseorang berperilaku kewargaan (PKO O-P) dipengaruhi oleh persepsi bersama individu lain dalam kelompok atas perlakuan atasan kepada bawahan.

Bettencourt dan Brown (1997) mencatat bahwa, terdapat hubungan positif antara kecenderungan atasan menilai umpan balik karyawan sebelum memberikan tugas dengan perilaku peran ekstra layanan pelanggan. Selain itu, perasaan dihargai juga memotivasi anggota organisasi untuk bersikap dan meningkatkan partisipasi pada berbagai aktivitas organisasi dan mendorong individu meningkatkan pelayanan pada pelanggan (Bettencourt, Brown, & MacKenzie, 2005). Hasil penelitian Liao dan Rupp (2005) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim keadilan informasional (*informational justice*) foci organisasi dengan PKO. Berdasarkan hal tersebut dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2. Iklim keadilan interaksional mempengaruhi secara positif PKO O-P.

2.5. Pengaruh Iklim Keadilan Organisasional Pada Faktor Pertukaran Sosial

Teori dukungan organisasional persepsian (Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa, 1986) menyatakan bahwa individu membangun persepsi yang berkaitan dengan seberapa banyak organisasi memberikan nilai pada kontribusi individu dan memberikan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), salah satu perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan adalah keadilan. Faktor keadilan di sini adalah keadilan prosedural yang menyangkut keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistrIbusikan sumber-sumber daya dalam organisasi.

Pengaruh iklim keadilan prosedural pada dukungan organisasional persepsian dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial. Mengacu pada teori pertukaran sosial, jika persepsi bersama para anggota atas perlakuan atasan dalam pengambilan keputusan adalah positif, maka hal ini membuat individu akan membangun persepsi positif tentang kepedulian atasan

ISBN : 978-602-6806-05-5

terhadap kesejahteraan bawahan, atau sebaliknya. Mendasarkan pada teori pertukaran sosial, Tekleab dan Chiaburu (2011) memperkuat pendapat bahwa, keadilan prosedural cenderung berhubungan dengan dukungan organisasional persepsian. Berdasarkan uraian di atas, dapat diturunkan hipotesis seperti di bawah ini:

Hipotesis 3. Iklim keadilan prosedural mempengaruhi secara positif dukungan organisasional persepsian.

Dalam berbagai penelitian, hubungan antara keadilan prosedural dengan pertukaran pemimpin-anggota kurang diperhitungkan. Seperti diuraikan oleh Tekleab dan Chiaburu (2011) bahwa pertukaran sosial berfokus pada organisasi akan berhubungan dengan dukungan organisasional persepsian, bukan pertukaran pemimpin-anggota. Hal ini juga telah dibuktikan oleh penelitian-penelitian sebelumnya (misal Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). Bahkan, keadilan prosedural juga gagal secara signifikan memprediksi hubungan pertukaran sosial baik yang berfokus pada atasan maupun organisasi (Rupp & Cropanzano, 2002).

Kualitas hubungan antara pemimpin-anggota dianalisis dalam dua hal (Wayne, Shore & Liden, 1997): pertama, berdasarkan pertukaran kebutuhan dasar dan sumberdaya terutama yang bersifat ekonomi (kontrak formal). Kedua, kebutuhan manusia di luar ekonomi seperti *trust*, perlakuan khusus, imbalan non moneter, dll. (kontrak informal). Beberapa penelitian empiris menemukan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi *trust* (Folger & Konovsky, 1989; Lind & Tyler 1988,), dan tingkat *trust* karyawan kepada atasannya kemungkinan akan lebih tinggi ketika atasan mereka berlaku adil secara prosedural (Konovsky & Pugh, 1994). Studi meta analisis pertukaran pemimpin-anggota di 23 negara yang dilakukan oleh Rockstuhl, Dulebohn, Ang, dan Shore (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan prosedural dengan pertukaran pemimpin-anggota.

Salah satu hasil penelitian Mossholder, Bennett, & Martin (1998) menunjukkan bahwa keadilan prosedural yang diukur dengan level unit memiliki pengaruh yang lebih kuat pada sikap kerja dibandingkan dengan keadilan prosedural yang diukur dengan level individu. Mengacu dari penelitian Mossholder *et al*. (1998) tersebut, dimungkinkan iklim keadilan prosedural mempengaruhi secara signifikan pertukaran pemimpin-anggota. Berdasarkan uraian di atas, dapat diturunkan hipotesis seperti di bawah ini:

Hipotesis 4. Iklim keadilan prosedural mempengaruhi secara positif pertukaran pemimpin-anggota.

ISBN : 978-602-6806-05-5

Pengaruh iklim keadilan interaksional pada pertukaran pemimpin-anggota dapat dijelaskan oleh teori pertukaran sosial. Penelitian Tekleab dan Chiaburu (2011) menyatakan bahwa pertukaran sosial berfokus pada supervisor berhubungan dengan pertukaran pemimpin-anggota. Pertukaran sosial berfokus pada supervisor dalam hal ini dapat dinyatakan sebagai kualitas perlakuan dan hubungan pribadi antara atasan dengan bawahannya (Lau, 2008: 15). Iklim keadilan interaksional yang dinyatakan sebagai persepsi kolektif para anggota dalam memandang tata krama atasan memperlakukan anggota cenderung mempengaruhi anggota dalam membangun kualitas hubungan dengan atasannya (*in-group* dan *out-group*).

Berkaitan dengan hal tersebut Tansky (1993) menemukan hubungan positif dan signifikan antara keadilan organisasional dengan pertukaran pemimpin-anggota. Secara khusus, penelitian menunjukkan bahwa keadilan interaksional berhubungan positif dengan pertukaran pemimpin-anggota (Cropanzano & Prehar,1999; Manogran, Stauffer, & Conlon, 1994; Masterson *et al*., 2000; dan Rupp & Cropanzano, 2002). Berdasarkan uraian di atas, dapat diturunkan hipotesis seperti di bawah ini:

Hipotesis 5. Iklim keadilan interaksional mempengaruhi secara positif pertukaran pemimpin-anggota.

Penelitian Tekleab dan Chiaburu (2011) menyatakan bahwa pertukaran sosial berfokus pada supervisor berhubungan dengan pertukaran pemimpin-anggota, Bukan dukungan organisasional persepsian. Hal ini juga telah dibuktikan oleh penelitian-penelitian sebelumnya (misal: Ambrose & Schminke, 2003; Masterson *et al*., 2000; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). Hasil penelitian tersebut didukung oleh Eisenberger *et al*. (1990) yang mengusulkan keadilan prosedural sebagai anteseden dukungan organisasional persepsian, karena dukungan organisasional persepsian akan dipengaruhi oleh berbagai aspek perlakuan organisasi terhadap karyawannya termasuk interpretasi karyawan terhadap motif organisasi memperlakukannya.

Dalam perkembangannya, Bies dan Moag (1986) kemudian diteruskan oleh Cropanzano dan Greenberg (1997) membedakan keadilan prosedural menjadi dua aspek yaitu: struktural dan sosial. Aspek struktural menentukan keterlibatan aturan dan kebijakan formal berkenaan dengan keputusan yang mempengaruhi para karyawan, termasuk catatan yang memadai sebelum keputusan diimplementasikan, perolehan informasi yang akurat, dan

ISBN : 978-602-6806-05-5

input (masukan karyawan dalam proses pengambilan keputusan). Aspek sosial keadilan prosedural sering disebut keadilan interaksional, yang mana melibatkan kualitas hubungan antar pribadi dalam alokasi sumberdaya. Termasuk di dalam aspek sosial antara lain memperlakukan karyawan dengan sopan dan rasa hormat dan memberikan karyawan informasi bagaimana *outcomes* ditentukan. Perlakuan ini akan menimbulkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi.

Terdapat beberapa penelitian yang mengkaji hubungan antara keadilan interaksional dengan dukungan organisasional persepsian. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa keadilan organisasional (keadilan prosedural dan interaksional) cenderung memprediksi dukungan organisasional persepsian (Masterson *et al*., 2000; Rupp & Cropanzano, 2002; Roch & Shanock, 2006). Penelitian Young (2010) juga menunjukkan bahwa, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan interaksional dengan dukungan organisasional persepsian. Berdasarkan uraian di atas, dapat diturunkan hipotesa seperti di bawah ini:

Hipotesis 6. Iklim keadilan interaksional mempengaruhi secara positif dukungan organisasional persepsian.

2.6. Peran Pemediasi Dukungan Organisasional Persepsian

Dalam *setting* organisasi, teori pertukaran sosial memberikan dasar pemahaman tentang peran organisasi dalam menciptakan perasaan berkewajiban pada karyawan dan perilaku pro-organisasi seperti kinerja dan kewargaan (Wayne *et al*., 2002). Karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi akan memberi timbal balik dengan meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi kemangkiran, dan meningkatkan kinerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Penelitian Wayne, Shore, dan Liden (1997) juga menemukan bahwa ketika para karyawan merasakan arti penting organisasi, maka mereka cenderung mengembangkan kepercayaan pada organisasi dan menunjukkan kemauan untuk menawarkan saran konkrit yang kondusif bagi pertumbuhan organisasi, semacam tindakan berdasarkan atas inisiatif diri sendiri yang dimanifestasikan dalam PKO.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa, hubungan antara keadilan organisasional (prosedural) dengan perilaku peran ekstra atau kewargaan tidak secara langsung, tetapi melalui pertukaran sosial seperti kepercayaan pada organisasi dan atasan (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002), dukungan organisasional persepsian, dan pertukaran pemimpin-anggota (Wayne *et al*., 1997; Wayne *et al*., 2002). Dukungan organisasional

ISBN : 978-602-6806-05-5

persepsian memediasi hubungan antara iklim keadilan prosedural dengan PKO O-P dengan pertimbangan: (1) perlakuan adil dari organisasi berkontribusi pada persepsi karyawan atas motif organisasi yang mendasari perlakuan tersebut, (2) aktifitas kebijakan organisasi (prosedur) yang adil dan bermanfaat bagi karyawan diinterpretasikan oleh karyawan sebagai bukti kepedulian organisasi atas keberadaan karyawan (Eisenberger *et al*., 1986, 1990).

Kedua alasan di atas menjadi salah satu aspek evaluasi bersama (kolektif) para karyawan atas tindakan bijaksana dan adil yang diambil oleh organisasi dan mengindikasikan derajat dukungan organisasional (Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998). Dalam konteks iklim, evaluasi kolektif terhadap keadilan didasarkan dari pendapat Lind dan Tyler (1988) yang menyatakan bahwa pertimbangan keadilan individual dipengaruhi oleh pengalaman orang lain. Melalui pendekatan model nilai kelompok (*group values model*) atau relasional (Naumann & Bennett, 2000) terjadi proses berbagi di antara anggota kelompok dalam mempersepsikan keadilan yang dirasakan oleh kelompok kerja, sehingga memunculkan kepercayaan individu terhadap organisasi. Hal ini akan meningkatkan kualitas hubungan organisasi-bawahan yang pada akhirnya berdampak pada PKO. Peran dukungan organisasional persepsian menjadi mediator hubungan antara keadilan prosedural dengan PKO telah diteliti oleh beberapa orang antara lain Masterson *et al*. (2000), Moorman *et al*. (1998), Wayne *et al*. (1997), dan Wayne *et al*. (2002). Berdasarkan uraian di atas, dapat diturunkan hipotesis seperti di bawah ini:

Hipotesis 7a. Dukungan organisasional persepsian memediasi pengaruh iklim keadilan prosedural pada PKO O-P.

Pengaruh iklim keadilan interaksional pada PKO O-P tidak hanya secara langsung, melainkan juga dimediasi oleh dukungan organisasional persepsian (DOP). Menurut teori pertukaran sosial (Blau, 1964; Gouldner, 1960), karyawan lini depan akan merasakan bahwa tanggung jawabnya untuk memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan melebihi deskripsi kerja merupakan balikan atas dukungan yang diterima dari organisasi. Iklim keadilan interaksional menciptakan dan memelihara dukungan organisasional sebagai dorongan untuk menumbuhkan hubungan pertukaran yang lebih baik. Keadilan interaksional sebagai bentuk aspek sosial keadilan akan memicu bawahan merasa dipedulikan oleh organisasi melalui atasan. Aspek sosial tersebut diwujudkan dalam bentuk rasa hormat dan penghargaan atasan kepada bawahannya. Tingkat dukungan organisasional persepsian karyawan merefleksikan perasaan karyawan tentang kepedulian terhadap organisasi. Persepsi keadilan akan menjadi

ISBN : 978-602-6806-05-5

aspek penting bagi evaluasi karyawan atas tindakan kebijakan yang diambil oleh organisasi yang diindikasikan melalui derajat dukungan organisasional (Moorman *et al*., 1998). Hubungan antara keadilan interaksional dengan dukungan organisasional persepsian ditunjukkan oleh penelitian Asgari, Silong, Ahmad, dan Samah (2008a).

Kajian meta analisa yang disampaikan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa dukungan organisasional persepsian secara positif berhubungan dengan kinerja *extra-role* seperti *conscientiousness*, menolong karyawan lain, dan saran kreatif untuk operasi perusahaan. Beberapa studi juga telah menemukan bahwa dukungan organisasional persepsian mengarah ke berbagai jenis PKO (Eisenberger *et al*., 1990; Masterson *et al*., 2000; Moorman *et al*., 1998; Wayne *et al*., 1997; Wayne *et al*. 2002). Penelitian pendukung lainnya dilakukan oleh Wang (2009b) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara dukungan organisasional persepsian dengan definisi-peran PKO O-P (menggunakan dimensi loyalitas, pemberian pelayanan, dan partisipasi)

Persepsi bersama keadilan yang diwujudkan melalui rasa hormat dan penghargaan atasan kepada bawahannya akan mendorong para karyawan secara bersama-sama bertindak loyal dan memberikan dukungan bagi organisasinya untuk memberikan pelayan yang terbaik, apabila tingkat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasional tinggi. Penelitian tentang peran mediasi dukungan organisasional persepsian pada pengaruh keadilan interaksional terhadap PKO ditunjukkan oleh penelitian Asgari, Silong, Ahmad, dan Samah (2008b) dan Young (2010). Berdasarkan uraian di atas, dapat diturunkan hipotesis seperti di bawah ini:

Hipotesis 7b. Dukungan organisasional persepsian memediasi pengaruh iklim keadilan interaksional pada PKO O-P.

2.7. Peran Pemediasi Pertukaran Pemimpin-Anggota

Pertukaran pemimpin-anggota memediasi hubungan antara iklim keadilan interaksional dengan PKO O-P dengan pertimbangan: pertama, untuk membangun kepercayaan antar pribadi antara pemimpin dengan anggota, para pemimpin memperlakukan bawahan secara adil melalui perlakuan yang manusiawi, sopan, hangat, jujur, dan rasa hormat (Bies & Moag, 1986; Tyler & Bies, 1990). Kedua, pemimpin mengkomunikasikan dan memberikan informasi segala keputusan yang diambilnya. Kedua hal tersebut akan mempengaruhi kepercayaan bawahan terhadap atasannya karena bawahan merasa dihargai (Greenberg, 1993), sehingga meningkatkan kualitas hubungan atasan-bawahan yang pada akhirnya berdampak pada perilaku melebihi persyaratan kerja khususnya PKO.

ISBN : 978-602-6806-05-5

Penelitian Manogran, Stauffer, & Conlon (1994) juga menyatakan bahwa diantara ketiga keadilan organisasional hanya keadilan interaksional yang berdampak positif dan tidak langsung terhadap PKO melalui pertukaran pemimpin-anggota. Penemuan ini tampaknya menunjukkan bahwa PKO dapat ditingkatkan melalui keadilan dalam interaksi antara atasan-bawahan. Secara luas, Cropanzano, Prehar dan Chen (2002) juga menemukan bahwa pertukaran pemimpin-anggota memediasi dampak keadilan interaksional terhadap sikap dan kinerja bawahan. Berdasarkan uraian di atas, dapat diturunkan hipotesis seperti di bawah ini:

Hipotesis 8a. Pertukaran pemimpin-anggota memediasi pengaruh iklim keadilan interaksional pada PKO O-P.

Mengambil pendapat dari *affective events theory*, kejadian-kejadian di tempat kerja akan memicu reaksi emosional seseorang (Weiss & Cropanzano, dalam Pinder, 1997:115). Peristiwa di tempat kerja seperti keadilan/ketidakadilan akan memicu reaksi afektif dan dapat juga memicu pertimbangan secara kognitif. Reaksi afektif yang bersifat positif akan memicu perilaku yang bersifat positif, sebaliknya reaksi afektif yang bersifat negatif akan memicu perilaku yang bersifat negatif. Sedangkan, pertimbangan secara kognitif tidak secara langsung menimbulkan perilaku/tindakan tertentu, melainkan melalui terbentuknya sikap kerja seperti kepuasan kerja, komitmen kerja, dan kepercayaan.

Mendasarkan *affective events theory*, peristiwa keadilan/ketidakadilan akan memicu sikap kerja yang bersifat kognitif (kepercayaan/ ketidakpercayaan terhadap organisasi atau atasan) yang kemudian akan memicu perilaku tertentu. Dengan kata lain, kepercayaan memediasi hubungan antara keadilan dengan perilaku. Sebagai implikasinya, persepsi bersama keadilan prosedural yang ditunjukkan oleh organisasi secara positif akan menumbuhkan kepercayaan dan penghargaan bawahan, sehingga bawahan akan melakukan "lebih dari" yang diharapkan atasannya.

Studi Brockner, Siegel, Daly, Tyler dan Martin (1997) menemukan bahwa kepercayaan berdasarkan keadilan prosedural mempengaruhi reaksi karyawan, dan dalam pertukaran sosial *trust* adalah elemen penting untuk melanjutkan hubungan yang berkesinambungan yang akan diujikan ketika karyawan mempersepsikan keputusan yang adil. Hubungan timbal balik tersebut akan meningkatkan kualitas hubungan pertukaran pemimpin-anggota dan akan berpengaruh pada PKO. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara setiap komponen keadilan organisasional dengan *trust* pada atasan (Camerman, Cropanzano & Vandenberghe 2007; Konovsky & Pugh, 1994;

ISBN : 978-602-6806-05-5

Stinglhamber, De Cremer & Mercken, 2006). Berdasarkan uraian di atas, dapat diturunkan hipotesis seperti di bawah ini:.

Hipotesis 8b. Pertukaran pemimpin-anggota memediasi pengaruh iklim keadilan prosedural pada PKO O-P.

3. Metode Penelitian

3.1. Desain Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini menggunakan desain penelitian survei dengan kuesioner sebagai instrumennya. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari para responden sesuai dengan variabel-variabel yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian. Jangka waktu pengambilan data terjadi pada satu titik waktu tertentu atau bersifat *cross section*.

Penelitian ini menggunakan lima variabel. Dua variabel iklim keadilan organisasional (iklim keadilan prosedural dan iklim keadilan interaksional), dua variabel faktor pertukaran sosial (dukungan organisasional persepsian dan pertukaran pemimpin anggota), serta perilaku kewargaan organisasional orientasi-pelayanan (PKO O-P). Analisis penelitian ini menggunakan metode lintas level dan pengujian hipotesis menggunakan *Hierarchical Linear Modeling* (HLM).

3.2. Sampel

Partisipan adalah karyawan kontak langsung dengan pelanggan hotel (dalam hal ini karyawan lini depan/ *front line employee*) baik hotel berbintang maupun non bintang/melati di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metoda *purposive sampling*, yaitu memilih responden dengan kriteria tertentu agar sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria yang digunakan adalah karyawan operasional kontak langsung pelanggan yang telah bekerja setidaknya 2 tahun dengan pertimbangan karyawan tersebut telah mapan dalam berhubungan dengan rekan kerja, atasan/pemimpin, dan pelanggan. Kriteria lainnya adalah karyawan bekerja dalam unit dengan anggota minimal 5 orang dengan satu atasan atau *supervisor*.

Penentuan *sample size* dalam analisis *hierarchical linier modeling* (HLM) berdasarkan jumlah kelompok (*group*) dan jumlah individu dalam kelompok. Menurut Hofmann (1997) agar memiliki kecukupan *power* sebesar 0,90 diperlukan 150 kelompok dengan 5 orang tiap

ISBN : 978-602-6806-05-5

kelompok, oleh karena itu diperlukan sampel minimal 5 orang per hotel. Sebanyak 56 hotel (unit/kelompok) berpartisipasi dengan kuesioner sebanyak 552 eksemplar, yang kembali 444 eksemplar, sedangkan yang dapat digunakan sebanyak 425 eksemplar.

4. Analisis Data dan Pembahasan

4.1. Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas indikator penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *exploratory factor analysis* dengan teknik *principal component analysis* dan *varimax rotation*. Ukuran tingkat validitas dinyatakan dengan skor *loading factor*. Menurut Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham (2006:779), suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki skor *loading factor* $\geq$ 0,5.

Hasil pengujian ini menemukan bahwa, dimensi persepsi keadilan prosedural dan interaksional belum menunjukkan saling independen. Hal ini ditunjukkan oleh tiga dari sembilan item keadilan interaksional tidak diikutkan dalam analisis selanjutnya, karena cenderung masuk dalam item keadilan prosedural. Seluruh item keadilan prosedural diikutkan untuk analisis selanjutnya karena *loading factor* di atas 0,5 .

Hasil pengujian validitas dukungan organisasional persepsian dan terdiri dari 8 item pertanyaan dan yang diyatakan valid sebanyak 6 item yang nilai *loading factor* di atas 0,5 . Pertukaran pemimpin-anggota terdiri dari 11 item yang dinyatakan valid hanya 7 item, karena nilai *loading factor* di atas 0,5 . Sedangkan uji unidimensional variabel PKO O-P menunjukkan bahwa, seluruh item PKO O-P (16 item) nilai *loading factor* di atas 0,5 .

Hasil uji reliabilitas menunjukkan seluruh variabel lebih dari 0,8 dan disebut baik (Sekaran, 2000: 312). Nilai reliabilitas iklim keadilan prosedural sebesar 0,811; iklim keadilan intraksional sebesar 0,862; dukungan organisasional persepsian sebesar 0,837; pertukaran pemimpin-anggota sebesar 0,859; dan PKO O-P sebesar 0,925 ; sehingga seluruh variabel dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.2. Pengujian Data Level Unit

Sebelum pengujian hipotesis diperlukan justifikasi agregasi keadilan prosedural dan iklim keadilan interaksional yang merupakan data persepsi individu agar menjadi variabel level unit. Dua indikator yang digunakan untuk melakukan justifikasi agregasi adalah *interrater agreement* (IRA) dan *intraclass correlation* (ICC). *Interrater agreement* adalah ukuran konsensus atau kesempatan individual di dalam satu unit kerja yang ditunjukkan

ISBN : 978-602-6806-05-5

dengan indeks r_{wg} . Hasil uji ICC untuk mengetahui tingkat variansi di dalam dan di antara unit kerja *front office* (FO) masing-masing hotel. Nilai ICC (1) dan ICC (2) untuk iklim keadilan prosedural adalah 0,429 dan 0,818 ; r_{wg} = 0,8909; dan nilai ICC (1) dan ICC (2) untuk iklim keadilan interaksional adalah 0,450 dan 0,831 ; r_{wg} =0,9094. Hasil uji menunjukkan melebihi batas minimum ketentuan nilai median ICC (1) yaitu 0,12 (James, 1982), dan batas minimum ICC (2) yaitu 0,6 (Glick, 1985), batas minimum r_{wg} adalah 0,7, sehingga variabel keadilan prosedural dan keadilan interaksional dapat diagregasi ke dalam level kelompok.

4.3. Analisis Deskriptif

Variabel level individual dukungan organisasional persepsian mempunyai korelasi positif dan signifikan dengan pertukaran pemimpin-anggota (r = 0,553; p < 0,01). Variabel dukungan organisasional persepsian memiliki hubungan positif dan signifikan dengan PKO O-P (r = 0,227; p < 0,01). Pertukaran pemimpin-anggota mempunyai korelasi positif dan signifikan dengan PKO O-P (r = 0,201; p < 0,01). Pada variabel level unit, iklim keadilan prosedural berkorelasi secara positif dan signifikan dengan iklim keadilan interaksional (r = 0,219; p < 0,01).

4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dibagi menjadi dua bagian: (1) pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan prosedural dan interaksional pada PKO O-P; (2) pengujian pengaruh pemediasian dukungan organisasional persepsian dan pertukaran pemimpin-anggota pada pengaruh iklim keadilan prosedural dan interaksional pada PKO O-P. Tabel 1 menyajikan ringkasan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung lintas level iklim keadilan prosedural dan iklim keadilan interaksional pada dukungan organisasional persepsian, pertukaran pemimpin-anggota, dan PKO O-P.

Tabel 1. Ringkasan Hasil *Output* HLM

Variabel	**PKO O-P**		**DOP**		**PP-A**	
	γ	**S.E**	γ	**S.E**	γ	**S.E**
Level unit						
Iklim Keadilan Prosedural	0.789**	0.257	1.370***	0.326	1.163***	0.235
Iklim Keadilan Interaksional	0.340 (ts)	0.283	1.405***	0.357	1.082***	0.227
Level individu						
Dukungan Organisasional Persepsian	0.213**	0.071				
Pertukaran Pemimpin-Anggota	0.220*	0.085				

ISBN : 978-602-6806-05-5

Keterangan:
*** $p < 0{,}001$; ** $p < 0{,}003$; * $p < 0{,}01$

Berdasarkan hasil pengujian hubungan langsung, hipotesis 1 didukung. Pengaruh lintas level iklim keadilan prosedural pada PKO O-P adalah positif signifikan ($\gamma = 0{,}789$; SE = 0,257; $p < 0{,}003$). Hasil pengujian menunjukkan hipotesis 2 tidak didukung, hal ini menunjukkan bahwa, iklim keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan pada PKO O-P ($\gamma = 0{,}340$; SE = 0,283; $p < 0{,}236$). Hasil pengujian menunjukkan hipotesis 3 didukung, hal ini berarti pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan prosedural pada dukungan organisasional persepsian menunjukkan pengaruh positif signifikan ($\gamma = 1{,}370$; SE = 0,326; $p < 0{,}001$). Hasil pengujian menunjukkan hipotesis 4 didukung. Pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan prosedural pada pertukaran pemimpin-anggota menunjukkan pengaruh positif signifikan ($\gamma = 1{,}163$; SE = 0,235; $p < 0{,}001$).

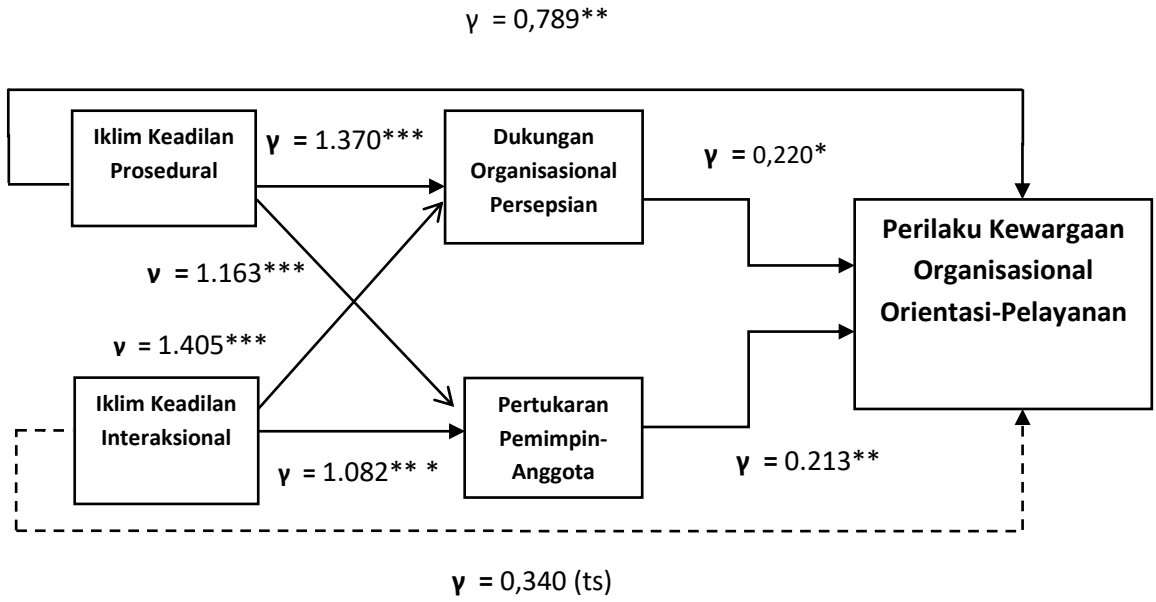
Hasil pengujian menunjukkan hipotesis 5 didukung. Pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan interaksional pada pertukaran pemimpin-anggota menunjukkan pengaruh positif signifikan ($\gamma = 1{,}082$; SE = 0,227; $p < 0{,}001$). Hasil pengujian menunjukkan hipotesis 6 didukung. Pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan interaksional pada dukungan organisasional persepsian menunjukkan pengaruh positif signifikan ($\gamma = 1{,}405$; SE = 0,357; $p < 0{,}001$).

Pengujian pengaruh tidak langsung atau pemediasian hanya dilakukan pada variabel independen iklim keadilan prosedural (hipotesis 7a dan 8b). Pengujian pemediasian variabel iklim keadilan interaksional tidak dapat dilakukan karena tidak memenuhi persyaratan pertama dari Baron dan Kenny (1986) yaitu iklim keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap PKO O-P, sehingga hipotesis 7b dan 8a tidak dapat diteruskan untuk analisis selanjutnya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa, hipotesis 7a didukung, artinya dukungan organisasional persepsian berperan sebagai pemediasi yang bersifat penuh (*full mediation*) pada pengaruh iklim keadilan prosedural pada PKO O-P ($\gamma = 0{,}518$; $p = 0{,}094$). Hasil pengujian hipotesis 8b didukung sebagian. Pertukaran pemimpin-anggota berperan sebagai pemediasi yang bersifat sebagian (*partial mediation*) pada pengaruh iklim keadilan prosedural pada PKO O-P ($\gamma = 0{,}551$; $p = 0{,}026$).

Gambar 1 menyajikan ringkasan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan pengaruh langsung iklim keadilan prosedural pada PKO O-P, dukungan organisasional persepsian, dan pertukaran pemimpin-anggota. Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh

ISBN : 978-602-6806-05-5

tidak langsung iklim keadilan prosedural terhadap PKO O-P melalui faktor pemediasi dukungan organisasional persepsian dan pertukaran pemimpin-anggota.



Gambar 1. Hasil Pengujian Hipotesis

4.5. Pembahasan

Penelitian ini menggali pertukaran sosial antara organisasi dan supervisor dengan para karyawan lini depan. Perlakuan organisasi dan supervisor yang ditunjukkan oleh persepsi bersama hasil interaksi di antara karyawan tentang keadilan organisasional (iklim keadilan organisasional) mempengaruhi PKO O-P para karyawan.

4.5.1. Iklim Keadilan Organisasional dan PKO O-P

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang mendukung hubungan positif antara iklim keadilan prosedural dengan PKO (Liao & Rupp, 2005; Walumbwa, Wu, & Orwa, 2008). Hal ini konsisten dengan pendapat Kozlowski dan Klein (2000) tentang fenomena organisasi yang berpengaruh pada perilaku individu, serta mendukung pendapat Bandura (1977) yang menyatakan bahwa persepsi kelompok berperan penting dalam membentuk perilaku individual. Perlakuan adil organisasi hotel pada kelompok/unit kerja mempengaruhi persepsi anggota kelompok secara keseluruhan. Pikiran dan perasaan karyawan tentang keadilan prosedural yang berasal dari karyawan lain dalam unit akan mempengaruhi persepsi dan sikap untuk melakukan PKO O-P melalui loyalitas, pemberian pelayanan, dan partisipasi.

ISBN : 978-602-6806-05-5

Di lain pihak, terdapat temuan yang menarik bahwa, iklim keadilan interaksional tidak mempengaruhi secara signifikan PKO O-P. Hal ini disebabkan, pertama, persepsi bersama tentang supervisor yang memperlakukan karyawan lini depan dengan ramah, sopan dan peka terhadap kebutuhan mereka, dipersepsikan sebagai bagian dari birokrasi dan prosedur kerja, bukan dipersepsikan sebagai bentuk ikatan emosional antara pemimpin dan karyawan (adanya fenomena kerja serabutan/*multiservice*). Kedua, persepsi bersama tentang perlakuan supervisor dianggap tidak berhubungan dengan penilaian pekerjaan, sehingga hal-hal yang tidak berhubungan dengan kontrak kerja kurang diperhatikan. Kondisi ini terkait dengan kecenderungan menggunakan karyawan dengan status kontrak berupa alih daya (*outsourcing*) dan karyawan lepas (*casual*), yang mana ikatan karyawan lebih pada atasan di perusahaan alih daya daripada tempat kerjanya. Tidak adanya pengaruh yang signifikan iklim keadilan interaksional pada PKO O-P menunjukkan bahwa struktur organisasi lebih bersifat mekanistik.

4.5.2. Iklim Keadilan Organisasional dan Faktor Pertukaran Sosial

Pengaruh iklim keadilan organisasional pada faktor pertukaran sosial (dukungan organisasional persepsian dan pertukaran pemimpin-anggota) belum diungkap oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Iklim keadilan prosedural mempengaruhi secara signifikan dukungan organisasional persepsian (DOP). Hal ini ditunjukkan oleh organisasi hotel dalam bentuk pengambilan keputusan yang tidak berat sebelah dan usaha mencari informasi sebelum mengambil keputusan. Aktivitas positif proses dan prosedur pengambilan keputusan dari manajemen mempengaruhi keyakinan karyawan bahwa, organisasi mempedulikan kesejahteraan, pendapat para karyawan, serta kesediaan membantu kesulitan karyawan (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990).

Hasil penelitian juga menunjukkan terdapat temuan yang menarik bahwa, iklim keadilan prosedural mempengaruhi pertukaran pemimpin-anggota secara positif. Supervisor yang dipersepsikan adil secara prosedural (keputusan alokasi sumberdaya) dapat diterima oleh semua pihak baik *in-group* maupun *out-group* (Tyler & Caine, 1981) dan mampu melakukan pendekatan dan komunikasi tentang prosedur kerja dengan karyawan (Scandura, 1999). Hal ini disebabkan oleh budaya *vertical-collectivistic* yang lazim di negara-negara Asia (Rockstuhl, Dulebohn, Ang, & Shore, 2012), yaitu budaya ketergantungan dengan orang lain dan lebih menaruh rasa hormat pada atasan.

ISBN : 978-602-6806-05-5

Iklim keadilan interaksional mempengaruhi pertukaran pemimpin-anggota secara positif. Persepsi bersama tentang kejujuran dan pemberian penjelasan yang masuk akal, mendorong karyawan mempersepsikan supervisor sebagai sosok pribadi dan tipe orang yang diinginkan banyak orang menjadi temannya, sehingga karyawan merasa *in-group* atau kualitas hubungan yang tinggi dengan supervisor.

Hasil penelitian juga menunjukkan terdapat temuan yang menarik bahwa, iklim keadilan interaksional mempengaruhi dukungan organisasional persepsian secara positif. Para karyawan mempersepsikan keadilan interaksional sebagai aspek sosial dari keadilan prosedural, sehingga keadilan interaksional mempunyai peluang mempengaruhi hubungan antara organisasi dan karyawan. Penjelasan supervisor secara terbuka, jujur, dan masuk akal meningkatkan keyakinan karyawan bahwa, organisasi memberikan penilaian atas kontribusi karyawan, peduli pada kesejahteraan, memperhatikan tujuan dan nilai-nilai yang dianut karyawan, serta membantu karyawan yang menghadapi kesulitan.

4.5.3. Peranan Pemediasian Faktor Pertukaran Sosial

Peran dukungan organisasional persepsian sebagai pemediasi pengaruh iklim keadilan prosedural pada PKO O-P adalah pertukaran sosial yang ditandai oleh kualitas hubungan antara karyawan dengan organisasi. Dalam konteks hubungan karyawan-organisasi, pemimpin akan memberikan sumberdaya baik berwujud dan tak berwujud, sebagai imbal baliknya karyawan akan setia dan mengerahkan daya-upayanya (Aselage & Eisenberger, 2003). Ketika terdapat kualitas hubungan karyawan-organisasi yang tinggi, salah satu usaha karyawan lini depan membalas pada organisasi dengan cara memberikan perilaku melebihi persyaratan normal yaitu PKO O-P (Wang, 2009a).

Peran pertukaran pemimpin-anggota sebagai pemediasi pengaruh iklim keadilan prosedural pada PKO O-P. Iklim keadilan prosedural akan mendorong karyawan lini depan mempersepsikan pertukaran pemimpin-anggota, dan selanjutnya pertukaran pemimpin-anggota akan mendorong karyawan lini depan menunjukkan PKO O-P dalam lingkungan kerjanya. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa, pemahaman bersama para karyawan tentang prosedur formal dan kedekatan antara pemimpin dengan anggota (*in-group*) mendorong para karyawan lini depan memiliki rasa saling percaya terhadap supervisor. Sesuai dengan teori pertukaran sosial, karyawan akan membalas kepercayaan supervisor dengan cara meningkatkan loyalitas, melakukan pelayanan yang prima, dan berpartisipasi dalam organisasi dalam usaha meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

ISBN : 978-602-6806-05-5

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa, iklim keadilan prosedural mempunyai pengaruh langsung pada variabel *outcome* (perilaku kewargaan organisasional orientasi-pelayanan/PKO O-P, dukungan organisasional persepsian, dan pertukaran pemimpin-anggota). Di lain pihak, iklim keadilan interaksional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan pada PKO O-P, tetapi mempunyai pengaruh langsung pada dukungan organisasional persepsian dan pertukaran pemimpin-anggota. Dukungan empiris juga diberikan oleh peranan dukungan organisasional persepsian dan pertukaran pemimpin-anggota sebagai variabel pemediasi pengaruh iklim keadilan prosedural pada PKO O-P.

Beberapa keterbatasan penelitian ini, antara lain: pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu jenis industri yaitu perhotelan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Kedua, pengambilan sampel hanya 56 hotel dengan 425 responden, sehingga tidak memenuhi kriteria yang ditentukan oleh Hofmann (1997) dalam analisis *hierarchical linear modeling* (HLM) yaitu 750 responden dari 150 hotel. Ketiga, pengukuran variabel PKO O-P dan variabel lainnya dilakukan oleh responden dalam waktu yang sama (*cross section*), sehingga menimbulkan *common method bias* (Podsakoff & Organ, 1986). Keempat, pengukuran variabel PKO O-P dilakukan secara mandiri oleh responden (*self-reported*) sehingga memungkinkan terjadi subyektivitas penilaian diri sendiri. Subyektivitas penilaian diri sendiri mempunyai potensi menilai PKO O-P lebih tinggi (*inflated ratings*) untuk meningkatkan citra diri (Allen, Barnard, Rush, & Russell, 2000).

DAFTAR PUSTAKA

Allen, T.D., Barnard, S., Rush, M.C., & Russell, J. 2000. Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference?. ***Human Resource Management Review***, 10(1): 97–114.

Ambrose, M. L., & Schminke, M. 2003. Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, POS and supervisory trust. ***Journal of Applied Psychology***, 88: 295-305.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. ***Journal of Organizational Behavior***, 23: 267–285.

ISBN : 978-602-6806-05-5

Aselage, J., & Eisenberger, R. 2003. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. ***Journal of Organizational Behavior***, 24: 491–509.

Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. 2008a. The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior. ***African Journal of Business Management***, 2(8); 138-145, August.

Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. 2008b. The relationship betweentransformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support. ***European Journal of Scientific Research***, 23(2): 227-242.

Bandura, A. 1986. ***Social foundations for thought and action: A social cognitive theory***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. ***Psychological Review***, 84: 191-215.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 51: 1173–1182.

Bettencourt, L. A., & Brown, S.W. 1997. Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviours. ***Journal of Retailing***, 73(1): 39–61.

Bettencourt, L. A., Brown, S. W., & MacKenzie, S. B. 2005. Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. ***Journal of Retailing,*** 81(2): 141-157.

Bettencourt, L. A., & Gwinner, K. P. 1996. Customization of the service experience: The role of the frontline employee**.** ***International Journal of Service Industry Management,*** 7(2), 3-13.

Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. 2001. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organisational citizenship behaviours. ***Journal of Applied Psychology***, 86(1): 29–41.

Bies, R. J., & Moag, J. F. 1986. Interactional justice: The communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.). ***Research on negotiation in organizations***. Vol. 1: 43–55. Greenwich, CT: JAI.

ISBN : 978-602-6806-05-5

Blau, P. M. 1964. ***Exchange and power in social life***. New York: John Wiley & Sons.

Bowen, D. E., & Schneider, B. 1985. Boundary-spanningrole employees and the service encounter: Some guidelines for futuremanagement and research. In John Czepiel, Michael R. Solomon, & Carol F. Surprenant (Eds.), ***The service encounter*** (pp. 127–147). New York: Lexington Books.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J., Tyler, T. R. & Martin, C.1997. When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. ***Administrative Science Quarterly***, 42: 558–583.

Burke, P. J. 1980. The self: Measurement implications from a symbolic interactionist perspective. ***Social Psychology Quarterly***, 43, 18-29.

Camerman, J., Cropanzano, R., & Vandenberghe, C. 2007. The benefits of justice for temporary workers. ***Group and Organisational Management***, 32(2), 176-207.

Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. ***Journal of Applied Psychology***, 86: 386-400.

Cran, D. J. 1994. Towards validation of the service orientation construct. ***The Service Industries Journal***, 14(1): 34–44.

Cropanzano, R., & Prehar, C. A. 1999. ***Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice.*** Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta,GA.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen P. Y. 2002. Using social exchange theory distinguish procedural from interactional justice. ***Group & Organization Management,*** 27 (3): 324-351.

Degoey, P. 2000. Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. ***Research in Organizational Behavior***, 22: 51–102.

Deutsch, M. 1975. Equity, equality, and need: What determines which value will be use as the basis for distributive justice?. ***Journal of Social Issues***, 31*:* 137-149.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. ***Journal of Applied Psychology***, 75: 51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. ***Journal of Applied Psychology***, 71(3): 500–507.

Folger, R., & Konovsky, M. A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. ***Academy of Management Journal***, 32: 115–130.

ISBN : 978-602-6806-05-5

Glick, W. H. 1985. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. ***Academy of Management Review***, 10: 601-616.

Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. ***American Sociological Review***, 25: 161–178.

Greenberg, J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. ***Journal of Management***, 16(2): 399-432.

Greenberg, J. 1993. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), ***Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*** (p. 79–103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Hair, J. F. Jr. Black, W. C., Babin, B. J. Anderson, R. E., & Tatham, R. L. 2006. ***Multivariate Data Analysis***. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Hofmann, D. A. 1997. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. ***Journal of Management***, 23: 723-744.

Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C. M. 1984. How to measure service orientation. ***Journal of Applied Psychology***, 69: 167-173.

James, L. R. 1982. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. ***Journal of Applied Psychology,*** 67: 219-229.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. ***Academy of Management Journal***, 37: 656–669.

Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. 1992. Personal and situational determinants of referent choice. ***Academy ot Management Review***, 17(2): 212-237.

Lau, R. S. Y. 2008. ***Integration and extension of leader-member exchange and organizational justice at individual and group-levels of analysis***. The degree of doctor of philosophy in management, p.1-168.

Leventhal, G. S. 1976. The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), ***Advances in experimental social psychology*** (p.91-131). New York: Academic Press.

Leventhal, G. S. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R.Willis (Eds.), ***Social exchange: Advances in theory and research*** (p. 27–55). New York: Plenum.

ISBN : 978-602-6806-05-5

Li, A., & Cropanzano, R. 2009. Do East Asians respond more/less strongly to organizational justice than North Americans? A meta-analysis. ***Journal of Management Studies,*** 46 (5): 787 – 805.

Liao, H., & Rupp, D. E. 2005. The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. ***Journal of Applied Psychology***, 90 (2): 242–256

Lind, E. A., & Tyler, T. R. 1988. ***The social psychology of procedural justice***. New York, NY, US: Plenum Press.

Manogran, P., Stauffer, J.. & Conlon. E. 1994. ***Leader-member exchange as a key mediating variable between employees' perceptions of fairness and organizational citizenship behaviors.*** Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & 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: 738–748.

Mikula, G., Petrik, B., & Tanzer, N. 1990. What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. ***European Journal of Social Psychology***, 20, 133-149.

Moorman, R. H. 1991. The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. ***Journal of Applied Psychology***, 76 (6): 845-855.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. ***Academy of Management Journal***, 41: 351-357.

Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. 1998. A multilevel analysis of procedural justice context. ***Journal of Organizational Behavior***, 19: 131-141.

Naumann, S. E., & Bennett, N. 2000. A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. ***Academy of Management Journal***, 43: 881-889.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. 2006. ***Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences***. Sage, Beverly Hills, CA.

Pinder, C.C. 1997. ***Work motivation in organizational behavior***. Prentice-Hall. Inc.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: problems and prospects. ***Journal of Management***, 12(4): 531–44.

ISBN : 978-602-6806-05-5

Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. ***Journal of Applied Psychology***, 87(4): 698–714.

Roberson, Q. M., & Colquitt, J. A. 2005. Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. ***Academy of Management Review***, 30: 595-607.

Roch, S. G., & Shanock, L. R. 2006. Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. ***Journal of Management***, 32: 299-322.

Rockstuhl, T., Dulebohn, J.H., Ang, S., & Shore, L. M. 2012. Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. ***Journal of Applied Psychology***, 97 (6) : 1097–1130.

Rupp, D. E., & Cropanzano, R. 2002. The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 89: 925-946.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. ***Administrative Science Quarterly***,23: 224–253.

Scandura. T.A. 1999. Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. ***Leadership Quarterly***, 10: 25-40.

Schneider, B. 1987. E = f(P,B): The road to a radical approach to person-environment fit. ***Journal of Vocational Behavior***, 31: 353-361

Sekaran, U. 2000. ***Research Methods for Business***, (3rd Ed.), John Wiley & Sons Inc. New York.

Stinglhamber, F., De Cremer, D., & Mercken, L. 2006. Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust. ***Group and Organisational Management***, 31(4): 442-468.

Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. 2007. High-performance human resource practices, citizenship behaviour, and organizational performance: A relational perspective. ***Academy of Management Journal,*** 50: 558-577.

Tansky, J. W. 1993. Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?. ***Employee Responsibilities and Rights Journal***,6: 195–207.

Tekleab, A. G. & Chiaburu, D. S. 2011. Social exchange, empirical examination of form and focus. ***Journal of Business Research***, 64: 460-466.

Thibaut, J., & Walker, L. 1975. ***Procedural justice: A psychological analysis***. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

ISBN : 978-602-6806-05-5

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. 1997. Alternative approaches to employee-organization relationships: Does investment in employees pay off?. ***Academy of Management Journal***, 40: 1089-1121.

Tyler, T. R. & Bies, R. J. 1990. ***Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice.*** in J. S. Carroll (ed.), Applied Social Psychology in Business Settings (Erlbaum, Hillsdale, NJ), p. 77–98.

Tyler, T. R. & Caine A. 1981. The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 41: 642-655.

Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. 2008. Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. ***The Leadership Quarterly***, 19: 251–265.

Wang, M-L. 2009a. Does organizational support promote citizenship in service settings? The moderating role of service climate. ***The Journal of Social Psychology***, 149(6): 648–676.

Wang, M-L. 2009b. What makes a good citizen in service settings?. ***The Service Industries Journal***, 29 (5): 621–634.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. ***Journal of Applied Psychology***, 87(June): 590–598.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. ***Academy of Management Journal***, 40: 82-111.

Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. 2007. Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects. ***Journal of Applied Psychology***, 92 (3): 681–692.

Young, L. D. 2010. Is organizational justice enough to promote citizenship behavior at work? A retest in Korea. ***European Journal of Scientific Research***, 45 (4): 637- 648.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. 1988. Communication and control processes in the delivery of service quality. ***Journal of Marketing***, 52(2): 35–48.