



Tinjauan Kritis Dampak Keadilan Organisasi Melalui Modal Sosial Terhadap Kepuasan Individu dan Komitmen Organisasi

Debby Marthalia^{12*}

¹Manajemen, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Indonesia

²Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Aprin Palembang, Indonesia

*Korespondensi: debbymarthalia@yahoo.com

Info Artikel

Diterima 31 April
2022

Disetujui 18 Mei
2022

Dipublikasikan 25
Mei 2022

Keywords:
Modal Sosial;
Kepuasan Individu;
Keadilan Distributif;
Keadilan
Prosedural;
Komitmen
Organisasi

© 2022 The
Author(s): This is
an open-access
article distributed
under the terms of
the Creative
Commons
Attribution
ShareAlike (CC BY-
SA 4.0)



Abstrak

Paper berikut merupakan review dari artikel jurnal dengan penulis pertama Heru Kurnianto Tjahjono, penulis kedua Olivia Fachrunnisa dan penulis ketiga Majang Palupi yang dipublikasi pada jurnal International Journal Business Excellence Volume 7 Nomor 3, halaman 336-360 dengan judul "Configuration Of Organisational Justice And Social Capital: Their Impact On Satisfaction And Commitment". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah modal sosial memoderasi dampak keadilan organisasional terhadap kepuasan individu dan komitmen organisasi. Metode yang digunakan adalah desain eksperimental untuk mengamati dampak keadilan organisasi pada perilaku karyawan atau reaksi terhadap berbagai konteks yang dirancang secara artifisial. Hasilnya menunjukkan bahwa peran keadilan distributif lebih dominan dalam mengelaborasi komitmen organisasi. Hipotesis 1 terdukung yang artinya modal sosial berperan sebagai moderator dalam pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan individu. Hipotesis 3 menyatakan bahwa modal sosial memoderasi dampak keadilan distributif terhadap komitmen organisasional, juga didukung dalam penelitian ini. Hipotesis 4, yang menyatakan bahwa modal sosial memoderasi dampak keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi dan bahwa dampak keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi lebih kuat pada individu dengan modal sosial rendah, juga didukung. Sedangkan Hipotesis 2 tidak didukung secara empiris.

Abstract

The following paper is a review of journal articles with the first author Heru Kurnianto Tjahjono, second author Olivia Fachrunnisa and third author Majang Palupi published in the International Journal of Business Excellence Volume 7 Number 3, pages 336-360 with the title "Configuration of Organizational Justice and Social Capital: Its Impact on Satisfaction and Commitment". This study aims to analyze whether social capital moderates the impact of organizational justice on individual satisfaction and organizational commitment. The method used is an experimental design to observe the impact of an organization on behavior or reactions to various artificially designed contexts. The results show that the role of distributive justice is more dominant in elaborating organizational commitment. Hypothesis 1 is supported, which means that social capital acts as a moderator in the effect of distributive justice on individual satisfaction. Hypothesis 3, which states that social capital

moderates the impact of distributive justice on organizational commitment, is also supported in this study. Hypothesis 4, which states that social capital has an impact on fairness procedures on organizational commitment and that the impact of fairness procedures on organizational commitment is stronger in individuals with low social capital, is also supported. While Hypothesis 2 is not supported empirically.

1. Pendahuluan

Penelitian ini mengungkapkan bahwa keterbatasan informasi pada individu dalam menanggapi kebijakan organisasi memaksa mereka untuk menilai keadilan dengan sudut pandang yang bersifat subjektif. Mengacu pada teori identitas sosial, penelitian ini mengusulkan modal sosial sebagai faktor kunci dalam menjelaskan perilaku individu dalam mengevaluasi keadilan distributif dan keadilan procedural. Modal sosial individu yang tinggi cenderung berorientasi pada kelompok dengan prinsip keadilan yang berbeda. Penelitian ini membahas tentang kontroversi dampak keadilan distribusi dan keadilan prosedural terhadap tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan menggunakan desain eksperimental. Temuan penting dalam penelitian ini menjelaskan bahwa aspek kontekstual, seperti keadilan distributif, keadilan prosedural, dan modal sosial, memiliki peranan yang besar dalam mengelaborasi kepuasan individu dan komitmen organisasi.

Ada dua faktor penting yang mempengaruhi keberadaan modal sosial sebagai variabel moderasi, yaitu:

- a. Kurangnya informasi yang memadai tentang proses dan alokasi hasil dalam konsep keadilan organisasi
- b. Motif individu dengan modal sosial yang tinggi cenderung didasarkan pada teori pertukaran sosial dan tidak terlalu menekankan aspek ekonomi

Modal sosial dapat menguraikan dilema sosial dalam penilaian keadilan sehubungan dengan konflik internal individu apakah akan memilih untuk memaksimalkan kepentingan pribadinya atau mengorbankan beberapa kepentingan pribadi untuk membangun kerja tim (Tjahjono, H. K, 2011).

Menurut peneliti modal sosial dapat menguraikan dilema sosial dalam penilaian keadilan sehubungan dengan konflik internal individu apakah akan memaksimalkan kepentingan pribadinya atau mengorbankan beberapa kepentingan pribadi untuk membangun kerja sama tim. Modal sosial berperan dalam konflik melalui manajemen pengetahuan sehingga memberikan dampak pada peningkatan reputasi organisasi. Modal sosial adalah kemampuan individu untuk bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu melalui interaksi, kepercayaan, norma dan aturan, sehingga membentuk jaringan hubungan keterikatan sosial (Manning & Gagnon, 2017). Modal sosial, seperti ditulis Hanifan dalam buku berjudul *The Rural School Community Centre*, bukanlah kekayaan atau uang, tetapi berupa kemauan baik, rasa bersahabat dan kerjasama erat yang membentuk kelompok sosial.

Temuan studi menunjukkan bahwa kemampuan manajemen konflik yang dihasilkan dari modal sosial berdasarkan teori pertukaran sosial berpengaruh positif terhadap peningkatan kemampuan menyelesaikan konflik interpersonal sehingga dapat membangun keadilan organisasi (Gonçalves et al., 2016), sedangkan studi konflik terorisme yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat

modal sosial peserta negatif secara signifikan dalam persepsi mereka tentang organisasi teroris yang bersangkutan (Koshkin et al., 2018).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah modalitas sosial berpengaruh terhadap peredaman kinerja organisasi dalam kaitannya dengan komitmen individu dan organisasi. Selain itu, penelitian ini mengkaji apakah perbedaan konteks kontekstual atau pola interaksi dapat memprediksi kinerja individu dan organisasi.

2. Kajian Pustaka

2.1 Modal Sosial

Dalam artikel jurnal yang berjudul “Konfigurasi keadilan organisasi dan modal sosial: dampaknya terhadap kepuasan dan komitmen” dijelaskan bahwa modal sosial didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam mengarahkan potensi melalui berbagai alternatif seperti pada jaringan pertemanan, kelompok atau organisasi (Hadi, S., Tjahjono, H. K., & Palupi, M, 2020). Dalam definisi tersebut, kemampuan individu didasarkan pada jangka waktu yang cukup lama sehingga modal sosial adalah milik pribadi yang ditentukan pada diri masing masing orang dan bukan pada interaksi sosial. Potensi-potensi diri tersebut disebut sebagai kemampuan mengikat dan memobilisasi yang bertujuan sebagai bridging perspektif. Adapun (Coleman, 1989), melihat modal sosial sebagai sesuatu yang secara keseluruhan dibentuk dengan tujuan untuk memberikan kemudahan pada individu dalam melakukan berbagai tindakan pada struktur sosialnya. Sebab konsep modal sosial lahir dari pemikiran bahwa setiap anggota masyarakat tidak mungkin dapat menyelesaikan beragam persoalan kehidupannya sendiri tanpa kontribusi atau bantuan dari pihak lain. Diperlukan adanya kebersamaan dan kerjasama yang baik dari segenap anggota masyarakat yang berkepentingan untuk mengatasi hal tersebut (Syahra, 2003). Pada prinsipnya, modal sosial berbicara mengenai ikatan atau kohesi sosial. Gagasan sentral modal sosial tentang ikatan sosial adalah bahwa jaringan sosial merupakan aset yang sangat bernilai – dasar bagi kohesi sosial karena mendorong iklim kerjasama untuk memperoleh berbagai manfaat (Field, 2010).

Selain itu, dengan modal sosial maka individu akan cenderung bekerja keras untuk mempertahankan hubungan sosialnya atau fokus pada faktor keuangan. Oleh sebab itu, individu dengan modal sosial rendah cenderung lebih sensitif dibandingkan dengan mereka yang bermodal sosial tinggi dalam menghadapi masalah keuangan (Tjahjono et al., 2019a).

2.2 Kepuasan Individu

Perasaan atau sikap individu terhadap pekerjaan mereka, kompensasi mereka, prospek untuk kemajuan atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, dan berbagai faktor lainnya. Kepuasan individu juga didefinisikan sebagai sifat unik seseorang, yang memungkinkannya untuk mengalami jumlah kebahagiaan yang bervariasi tergantung pada sistem nilai yang berlaku padanya. Ini karena fakta bahwa setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda. Kepuasan kerja juga merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya sementara seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya biasanya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003).

Kepuasan individu berpengaruh pada perasaan yang menyenangkan saat bekerja. Semakin tinggi jumlah kepuasan yang dirasakan, maka semakin banyak komponen pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, begitu pula sebaliknya (Nabawi, 2019).

2.3 Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (outcome) yang diterima karyawan dari organisasi (Greenberg, 1990; Niehoff and Moorman, 1993 dalam Alotaibi, 2001). Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referensi/lainnya (Adams, 1965; Cohen, 1987 dikutip oleh (Gilliland, 1991). Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan yang meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial, sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan. Distribusi berdasarkan kebutuhan memiliki konsep bahwa bagian penerimaan karyawan dipengaruhi oleh kebutuhannya berkaitan dengan pekerjaan. Semakin banyak kebutuhan untuk para karyawan, maka penerimaan dari bekerja menjadi semakin tinggi (Beugre, 1998).

Kinerja distributif berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan penelitian (Tjahjono et al., 2019) menunjukkan bahwa peran keadilan distributif memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perkembangan komitmen organisasi. Individu dengan modal sosial rendah cenderung lebih sensitif dan lebih dipengaruhi oleh keadilan distributif, dimana dampak keadilan distributif terhadap kepuasan individu lebih kuat pada individu dengan modal sosial rendah. Hal ini sesuai dengan literatur yang menyatakan bahwa orang dengan modalitas sosial memiliki fokus yang lebih besar untuk memaksimalkan kepentingan dan kesejahteraan individu. Orang-orang ini prihatin tentang keadilan distributif karena terkait dengan distribusi organisasi kesejahteraan individu. Akibatnya, jika keadilan distributif rendah, orang dengan modal sosial rendah akan kurang puas.

2.4 Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi, 2001). Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya (Palupi, M., & Tjahjono, H. K. (2016, May). Keadilan prosedural (Procedural Justice) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan.

Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sebagaimana penelitian (Tjahjono et al., 2019) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural menjelaskan kepuasan dan komitmen dengan peran penting. Individu dengan modal sosial yang lebih sensitif terhadap efek dari suatu prosedur karena mereka lebih fokus pada kebutuhan mereka sendiri. Prosedural keadilan juga diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengakomodasi khusus mereka. Perusahaan menggunakan teknik ini sebagai prosedur pemecahan masalah. Selain itu, dapat dikatakan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak yang lebih besar terhadap komitmen organisasional individu dan kepuasan pribadi pada orang-orang dengan modalitas sosial yang tidak stabil.

2.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dengan tujuannya masing-masing dan berniat memelihara status keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Keterlibatan kerja karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa seseorang mendukung pekerjaannya sendiri, sedangkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi berarti bahwa orang tersebut mendukung perusahaan yang mempekerjakan mereka (Muis et al., 2018). Komitmen organisasi dapat tumbuh salah satunya oleh faktor keterikatan emosional individu terhadap suatu perusahaan yang meliputi dukungan moral dan nilai yang diterima dari perusahaan serta tekad pengabdian pada perusahaan yang tumbuh dari diri sendiri. Setiap perusahaan penting untuk memiliki komitmen yang jelas dan terarah dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Menurut Robbins (2003) mendefinisikan "Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi".

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini, menggunakan desain eksperimental untuk mengamati dampak keadilan organisasi pada perilaku karyawan atau reaksi terhadap berbagai konteks yang dirancang secara artifisial.

Penelitian ini menemukan 247 subjek yang dibagi menjadi dua kelompok berdasarkan status sosialnya: modal sosial tinggi dan modal sosial rendah. Seratus dua puluh empat subjek berada pada kelompok modal sosial tinggi dan 123 subjek berada pada kelompok modal sosial rendah.

Mahasiswa semester 1 dan 3 kuliah paralel jurusan manajemen bisnis adalah subyek penelitian ini. Mereka dibagi menjadi delapan kelas secara acak. Aktor berperan sebagai dosen di kelas satu, dengan keadilan distributif dan prosedural yang tinggi dalam kelas penilaian. Di kelas kedua, aktor berperan sebagai dosen dengan keadilan distributif tinggi dan keadilan prosedural rendah. Pada kelas ketiga aktor berperan sebagai dosen dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural tinggi, dan pada kelas keempat aktor berperan sebagai dosen dengan keadilan distributif dan prosedural rendah. Untuk menguji hipotesis (efek moderasi), kami menggunakan uji ANOVA.

Seperti yang disarankan oleh (Jr & Kuehl, 2000), ketika variabel moderator adalah kategorikal (rendah dan tinggi) kita dapat memperkirakan model yang analog dengan ANOVA. Ini biasanya digunakan jika kita tertarik untuk membandingkan ukuran efek rata-rata grup untuk dua atau lebih grup. Dengan menggunakan model ANOVA efek acak satu arah, kami menghitung ukuran efek rata-rata dan kesalahan standar untuk setiap kelompok, dan kemudian menguji apakah rata-rata ini berbeda secara signifikan satu sama lain. Selanjutnya, ukuran efek rata-rata dan kesalahan standar memerlukan perkiraan komponen varians. Dalam penelitian ini, kami percaya bahwa variasi antar studi berbeda antar kelompok.

Setelah semua responden berada di ruang kelas yang dikonfigurasi, diperoleh delapan kelompok. Setiap kelompok terdiri dari 29, 30, dan 31 orang. Setelah perawatan, kelas diajarkan oleh instruktur yang berbeda yang berpura-

pura menjadi biro sumber daya manusia universitas dan mengevaluasi proses kelas.

Hipotesis Awal

- H1 : Modal sosial memoderasi dampak keadilan distributif terhadap kepuasan individu. Dampak keadilan distributif terhadap kepuasan individu lebih kuat pada individu dengan modal sosial rendah.
- H2 : Modal sosial memoderasi dampak keadilan prosedural terhadap kepuasan individu. Dampak keadilan prosedural terhadap kepuasan individu lebih kuat pada orang dengan modal sosial rendah.
- H3 : Modal sosial memoderasi dampak keadilan distributif terhadap komitmen organisasi. Dampak keadilan distributif terhadap komitmen organisasi akan lebih kuat pada individu dengan modal sosial yang rendah.
- H4 : Modal sosial memoderasi dampak keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi. Dampak keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi akan lebih kuat pada individu dengan modal sosial rendah.

4. Hasil

4.1 Pemeriksaan Manipulasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif rendah dan tinggi berbeda nyata tergantung manipulasinya. Oleh karena itu, hakim prosedural rendah dan tinggi berbeda secara signifikan.

- a. Kepuasan individu sebagai variabel terikat Data deskriptif kepuasan individu menyikapi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan modal sosial
- b. Pemeriksaan kepuasan

Hasil empiris pengujian kepuasan diperoleh dengan menggunakan uji Levene, yang menunjukkan $F = 5,589$ dan $p = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa modal sosial homogenitas varian tidak terpenuhi; Namun, hal ini tidak menjadi masalah selama ukuran sampel proporsional. Penelitian ini juga menyangkut modal sosial kedua yang menyikapi penilaian acak pada masing-masing kelompok. Demikian juga, normalitas modal sosial tidak mempengaruhi hasil ANOVA, yang tetap kuat.

- c. Keadilan organisasi dan kepuasan kerja

Keadilan distributif dan keadilan prosedural memainkan peran penting dalam mengelaborasi kepuasan individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif lebih berpengaruh signifikan dalam menjabarkan keadilan individu dibandingkan keadilan prosedural (lihat parsial eta kuadrat dari keadilan distributif dan keadilan prosedural).

- d. Moderasi modal sosial pada kepuasan individu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi keadilan distributif dan modal sosial signifikan pada $p = 0,001$; dengan demikian H1 didukung. Interaksi keadilan prosedural dan modal sosial tidak signifikan, sehingga H2 tidak didukung. Penyelidikan lebih lanjut dilakukan dengan menggunakan plot dan statistik deskriptif untuk menyelidiki interaksi yang signifikan (keadilan distributif dan modal sosial) dengan memisahkan mereka menjadi sub-sampel atas nilai modal sosial

(Carr et al., 2001). Ketika modal sosial menjadi variabel pemoderasi, dua jenis keadilan dalam Hipotesis 1 didukung secara empiris. Secara spesifik dijelaskan bahwa dampak keadilan distributif terhadap kepuasan individu secara positif lebih kuat pada mereka yang memiliki modal sosial rendah.

e. Dampak keadilan terhadap komitmen organisasi

Kecukupan distributif dan prosedural berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peran keadilan distributif memiliki pengaruh yang lebih besar dalam perkembangan komite organisasi (lihat parsial eta kuadrat dari keadilan distributif dan keadilan prosedural).

5. Pembahasan

Secara umum, hasil penelitian ini mendukung perspektif penilaian subjektif individu. Peran modal sosial didukung oleh Hipotesis 1, Hipotesis 3, dan Hipotesis 4, sedangkan Hipotesis 2 tidak memperoleh dukungan empiris.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hipotesis 1 terdukung yang artinya modal sosial berperan sebagai moderator dalam pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan individu. Hipotesis 3 menyatakan bahwa modal sosial memoderasi dampak keadilan distributif terhadap komitmen organisasional, juga didukung dalam penelitian ini. Hipotesis 4, yang menyatakan bahwa modal sosial memoderasi dampak keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi dan bahwa dampak keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi lebih kuat pada individu dengan modal sosial rendah, juga didukung.

6. Kesimpulan

Secara teoritis, model penelitian ini mengusulkan peran moderator modal sosial antara keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap individu dan komitmen organisasi. Dengan menggunakan desain eksperimental, kita dapat menunjukkan, secara teoritis, bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki efek yang berbeda pada kepuasan dan komitmen individu. Dalam hal pengembangan kepuasan individu, keadilan distributif lebih dominan daripada keadilan prosedural.

Selain itu, keadilan prosedural lebih penting untuk menggambarkan kepanitiaan organisasi. Dalam konteks ketidakadilan, modal sosial memoderasi dampak keadilan distributif dan keadilan prosedural pada individu dan komitmen organisasi. Penelitian ini mendukung subjektifitas pada studi tentang dampak distributif dan prosedural keadilan pada rumit dan kompleks konsekuensi. Penelitian ini juga menjelaskan konsep-konsep yang lain, seperti model keadilan, yang tidak selalu didukung secara empiris. Konteks atau pola keadilan menjadi faktor kontekstual yang menonjol.

Masih sedikit penelitian yang membahas tentang peran modal sosial dalam menjelaskan keadilan organisasi terhadap kepuasan dan komitmen.

Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, setiap studi tentang keadilan adalah studi subjektif. Meskipun peneliti telah menggunakan desain eksperimental daripada desain survei, penelitian masa depan yang melibatkan pendekatan kualitatif juga penting untuk menciptakan gambaran dinamis tentang persepsi keadilan dalam suatu organisasi. Kedua, pemisahan

subjek ke dalam kelompok-kelompok modal sosial tinggi dan rendah dalam penelitian eksperimental harus didasarkan pada standar tertentu daripada relatif, yang akan memungkinkannya untuk secara lebih eksplisit mencerminkan individu dengan modal sosial tinggi dan rendah. Studi masa depan harus mempertimbangkan bagaimana membedakan dengan jelas mereka yang memiliki modal sosial tinggi dan rendah.

Beberapa implikasi manajerial muncul dari penelitian ini. Pertama, dalam setting penelitian, keadilan distributif dominan dalam menjelaskan kepuasan atau hasil yang dirujuk oleh individu, karena individu memiliki perhatian dan keinginan pada alokasi barang dan jasa untuk kemakmurannya. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengkaji secara mendalam aspek pengalokasian yang berkaitan dengan perhatian dan keinginan para pegawai.

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

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

Keempat, manajemen dituntut untuk memahami karakteristik masing-masing staf. Dalam hal ini merupakan milik modal sosial mereka sehingga respon terhadap kebijakan manajemen juga berbeda-beda. Oleh karena itu, pimpinan atau manajemen perlu mengidentifikasi karakteristik stafnya seperti modal sosial yang dimiliki.

Daftar Pustaka

- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Quorum Books, Westport, Connecticut.
- Carr, J., Gibson, B., & Robinson, P. (2001). Implications for measuring quality of life. *Bmj*, 322(May), 1240–1243.
- Field, J. (2010). *Modal Sosial. Terjemahan Nurhadi*. Kreasi Wacana.
- Gilliland, S. W. (1991). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691–701.
- Gonçalves, J. T., Schafer, S. T., & Gage, F. H. (2016). Adult Neurogenesis in the Hippocampus: From Stem Cells to Behavior. *Cell*, 167(4), 897–914. <https://doi.org/10.1016/j.cell.2016.10.021>
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2020). Study of organizational justice in smes and positive consequences: Systematic review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(03), 4717-4730.
- Jr, S. L. G., & Kuehl, S. A. (2000). *Goodbred and Kuehl, 2000.pdf*. 133, 227–248.
- Koshkin, V. S., Barata, P. C., Zhang, T., George, D. J., Atkins, M. B., Kelly, W. J., Vogelzang, N. J., Pal, S. K., Hsu, J. A., Appleman, L. J., Ornstein, M. C.,

- Gilligan, T., Grivas, P., Garcia, J. A., & Rini, B. I. (2018). Clinical activity of nivolumab in patients with non-clear cell renal cell carcinoma. *Journal for ImmunoTherapy of Cancer*, 6(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s40425-018-0319-9>
- Manning, E., & Gagnon, M. (2017). The complex patient: A concept clarification. *Nursing and Health Sciences*, 19(1), 13–21. <https://doi.org/10.1111/nhs.12320>
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Palupi, M., & Tjahjono, H. K. (2016, May). A model of religiosity and organizational justice: the impact on commitment and dysfunctional behavior. In *Proceedings of The 27th International Business Information Management Association Conference* (p. 1781).
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi, Jilid 1, Terjemahan, Tim Indeks* (IX). Indeks.
- Syahra, R. (2003). Modal Sosial: Konsep dan Aplikasi. *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 5(1), 1–22.
- Tjahjono, H. K. (2011). The configuration among social capital, distributive and procedural justice and its consequences to individual satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 87-103.
- Tjahjono, H. K., Fachrunnisa, O., & Palupi, M. (2019). Configuration of organisational justice and social capital: Their impact on satisfaction and commitment. *International Journal of Business Excellence*, 17(3), 336–360. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.097957>