

Pengaruh Persepsi Keadilan terhadap Kinerja Distributor PT X dengan Ketergantungan sebagai Variabel Moderating

Icuk Hertanto, Ade Witoyo
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga
Email : icuk.hertanto-2017@feb.unair.ac.id

Abstract: *PT. X companies engaged in the national cement production sector which are the market leaders in Indonesia which control the islands of Java, Bali, Kalimantan and parts of Eastern Indonesia. The result of this product tends to be a commodity product. So, to maintain market control is to maintain the level of availability of cement products. With such challenges, PT. X must maintain good relations with its distribution network. One important factor in maintaining good relations between suppliers and buyers is the Perception of Organizational Justice that exists in both. The purpose of this study was to analyze the effect of perceptions of organizational justice on the performance of the distributors of PT. X with dependence as moderating variable. This research is a quantitative study with a total population of all distributors of PT. X. This study concludes that organizational justice has a positive effect on distributor performance, and this influence is not moderated by dependency.*

Keywords: *distributor performance, procedural justice, distributive justice, interactional justice, organizational justice, dependency.*

PENDAHULUAN

PT. X adalah perusahaan persemenan yang menjadi market leader secara nasional di Indonesia, hal ini dibuktikan dengan perolehan Market Share Perusahaan di tahun 2014 adalah sebesar 43,9% dan terus meningkat.

Data Asosiasi Semen Indonesia (ASI) menyebutkan bahwa saat ini permintaan (*demand*) semen masih lebih tinggi dari ketersediaan (*supply*) produk semen yang ada di Indonesia, dan ini dibuktikan tingkat pertumbuhan dari permintaan semen pada tahun 2012 sebesar 17,6%, pada tahun 2013 sebesar 5,6%, dan sedangkan tahun 2014 sebesar 5,6%. Dan Negara Indonesia adalah salah satu negara yang tingkat pertumbuhan ekonominya tertinggi di dunia. Dan dalam kurun waktu lima tahun, pertumbuhan ekonomi di Indonesia pada sekitar 5-6%. Kecenderungan pertumbuhan pada industri ini adalah sama atau lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi yang ada di Indonesia.

Dengan estimasi tingkat pertumbuhan permintaan semen sebesar 6% pertahun, maka diprediksi kebutuhan semen di Indonesia pada tahun 2020 adalah sebesar 76 juta ton, dan akan terus meningkat menjadi 142 juta ton di tahun 2030. Dengan adanya

pertumbuhan yang cukup tinggi ini, maka perseroan menerapkan *capacity management* dan sinergi distribusi antar operating company.

Dengan semakin meningkatnya pemain luar yang mencoba masuk kedalam pasar Indonesia, maka saat ini produk semen dapat dikategorikan sebagai produk komoditas. Maka dari itu, sangat penting bagi perseroan untuk menjaga tingkat loyalitas dari pelanggan, hal ini dilakukan untuk menjaga ketersediaan barang di pasar. Strateginya adalah menerapkan strategi *placement* yang dilakukan dengan penguasaan jaringan distribusi, agar supaya PT. X dapat menjaga kinerja penjualan. Dan mengingat tingkat loyalitas konsumen saat ini sangat rendah, maka dengan menjaga ketersediaan semen di jejaring distribusi adalah suatu hal yang penting. Jika jaringan distribusi memiliki persepsi bahwa tingkat keadilan yang diterapkan oleh PT. X dalam proses distribusi produk rendah, maka akan memicu mereka untuk mendistribusikan merk semen lain. Kegagalan dalam membangun persepsi keadilan di kedua pihak akan meningkatkan kesempatan untuk memutuskan hubungan.

Penelitian tentang persepsi keadilan organisasi yang selama ini

dilakukan menunjukkan bahwa pentingnya persepsi keadilan organisasi dalam hubungan buyer dan supplier (misal : Griffith, Harvey, dan Lusch, 2006; Liu, Huang, Luo, dan Zhao, 2012).

Penelitian Pfeffer dan Salancik (1978) menyebutkan bahwa ada dua organisasi saling ketergantungan bila salah satu tujuan dari masing masing pihak tidak akan tercapai tanpa ada sumberdaya dari pihak lain. Penelitian terdahulu menghubungkan konsep ketergantungan dengan konsep kekuasaan (Casciaro dan Piskorski, 2005, Gulati dan Sytch, 2007), dikembangkan berdasarkan konsep dari teori *powerdependence relations* (Emerson, 1962). Teori ini menyebutkan kekuasaan terdapat pada ketersediaan sumberdaya alternatif (Brass, 1984; Kumar, Scheer, and Steenkamp, 1998). Tingginya tingkat ketergantungan akan menyebabkan timbul ketidakpastian dan perilaku oportunistik (mementingkan diri sendiri), dan akan berdampak negatif ke keseluruhan hubungan kerja sama dan juga kinerja (Corsten & Felde, 2005). Sedangkan menurut Emerson (1962), ada dua jenis ketergantungan antar entitas, pertama adalah ketergantungan yang simetris dan yang kedua adalah ketergantungan

yang asimetris. Ketergantungan yang simetris menunjukkan dimana kedua belah pihak (*entitas*) mempunyai tingkat ketergantungan yang sama besar (Gulati dan Sytch, 2007). Sedangkan ketergantungan yang asimetris adalah adanya perbedaan kekuasaan di antara entitasnya (perusahaan) (Casciaro dan Piskorski, 2005), dimana perusahaan tersebut bisa jadi lebih atau kurang tergantung terhadap perusahaan partnernya.

Latar belakang inilah yang menjadi dasar penelitian ini, apakah dimensi keadilan organisasi prosedural, distributive dan interaksional) sebagaimana yang digambarkan oleh Luo (2007) akan mempengaruhi kinerja distributor di PT X.

KAJIAN TEORI

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi menurut Cropanzano et al. (2007) dan Colquitt et al. (2001), keadilan dinyatakan memiliki potensi berarti dalam meningkatkan manfaat bagi karyawan maupun organisasi, yang mencakup: kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*), peningkatan

kinerja(*work performance*), dan kepuasan kerja(*satisfaction*).

Keadilan organisasi digagas oleh Adams pada tahun 1965 ketika diperkenalkan tentang *equity theory* yang memfokuskan pada keadilan distributif. Dimana keadilan distributif fokus pada persepsi pegawai mengenai keadilan atas hasil yang diterimanya di tempat kerja, baik berupa gaji, tunjangan, bonus maupun keputusan promosi. Karena tidak semua keadilan terkait dengan bagaimana proses pengalokasian dari hasilnya, maka fokus dari penelitian ini berpindah pada keadilan prosedural yang terkait bagaimana proses mencapai hasil tersebut (Lind dan Tyler, 1988). Disaat yang sama berkembang pula jenis penelitian lain terkait dengan persepsi keadilan, yaitu keadilan interaksional, misalnya terkait bagaimana keadilan yang dijalankan oleh atasan kepada anak buahnya (Bies dan Moag, 1986).

Keadilan Prosedural

Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai persepsi keadilan atas pengambilan keputusan dalam organisasi. Orang yang terlibat dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pengambilan keputusan secara adil, dan mereka akan merasa

organisasi dan karyawan akan merasa diuntungkan jika organisasi menjalankan prosedur secara adil.

Dalam hal hubungan antara buyer dan supplier, peneliti mendefinisikan keadilan prosedural adalah sejauh mana persepsi keadilan yang dirasakan oleh pihak terkait manfaat yang dirasakan sebagai dampak dari proses pengambilan keputusan (Kim dan Mauborgne, 1998; Luo, 2007). Keadilan dapat didefinisikan ketika prosedur dan kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan dan pengimplementasiannya adalah : Transparan, dapat disesuaikan, dan dapat dikoreksi. Tidak bias; representatif bagi kedua belah pihak, dan tidak diskriminasi pada setiap pihak. Sesuai dengan spesifikasi kontrak yang telah disepakati (Luo, 2008).

Keadilan Distributif

Berdasarkan Equity Theory yang dikeluarkan oleh Adams (dalam Thornblom, 1977), keadilan distributif dapat terjadi jika penerimaan(*benefit*) dan masukan(*outcome*) antara dua orang dapat sebanding.

Dalam hal hubungannya antara buyer dan supplier, maka keadilan distributif didefinisikan sebagai persepsi pihak yang lebih lemah atas keadilan dari pembagian

manfaat dan resiko yang diterima dari hubungan dengan pihak yang lebih kuat (Brown, Cobb, dan Lusch, 2006; Scheer, Kumar, & Steenkamp, 2003; Yilmaz, Sezen, dan Kabaday, 2004). Dalam penelitian ini, keadilan distributif didefinisikan sejauh mana kedua belah pihak berbagi imbal hasil dari kerjasama yang dilakukan secara adil sesuai dengan kontribusi sumberdayanya, komitmen terhadap manajemen kerjasama, dan tanggung jawab masing-masing pihak (Luo, 2007).

Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional adalah salah satu terbentuknya suatu motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. Keadilan interaksional adalah penggabungan antara kepercayaan bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang ditampilkan dalam lingkungan kerja (Bass, 2003). Keadilan interaksional (*interactional justice*) mendefinisikan sejauh mana suatu pemegang kekuasaan yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik (Jawad et al., 2012). Keadilan interaksional mempengaruhi reaksi kognitif, afektif, dan perilaku terhadap representasi organisasi (manajemen) karena perilaku interpersonal

menjelaskan keadilan interaksional tersebut (Tyler dan Bies, 1990).

Dalam hal hubungan buyer dan supplier, keadilan interaksional didefinisikan sebagai sejauh mana persepsi keadilan atas perlakuan interpersonal dan pertukaran informasi antara perwakilan kedua organisasi (Duffy dkk., 2013; Luo, 2007). Keadilan dalam hal ini diartikan sebagai dipenuhinya sensitifitas sosial dalam berhubungan, misalnya men-supervisi dengan jujur, rasa hormat, keterbukaan, umpan balik, saling mengerti dan menghormati satu sama lain (Chen, Choi, dan Chi, 2002). Keadilan interaksional ini sangat relevan dalam membahas hubungan antara buyer dan supplier, mengingat banyak elemen sosial yang dapat mempengaruhi respon sikap maupun perilaku dari kedua belah pihak (misal: Cousins, Lawson, dan Squire, 2008; Lawson, Tyler, dan Cousins, 2008), terutama ketika salah satu pihak dalam posisi yang lebih berkuasa (Duffy, Fearne, dan Hornibrook, 2003; Ramsay dan Wagner, 2009).

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Ketika setiap pihak mempersepsikan keadilan prosedural yang tinggi, maka akan berdampak komitmen dan kerjasama akan menguat karena

prosedur yang adil, hal ini akan mempengaruhi perilaku dan komitmen pihak yang bekerjasama jika dibandingkan dengan hasil yang menguntungkan (Lind dan Tyler, 1988). Hal ini dikarenakan keadilan prosedural sangat penting dalam menciptakan standar dan norma dari perilaku yang diekspektasikan dan menetapkan struktur pengelolaan yang efektif dalam mendorong kerjasama (Folger dan Konovsky, 1989; Tyler, 1989). Norma tersebut akan memfasilitasi pertukaran sehari-hari maupun operasi rutin yang seiring waktu akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan kerjasama yang ada (Luo, 2007). Selain itu, keadilan prosedural akan meningkatkan efektifitas dalam memformalkan dan merutinkan kebijakan dalam kerjasama yang ada sehingga bias akan terminimalisir dan dipandang sebagai perlindungan atas disfungsi (Brockner, 2002; Skarlicki dan Folger, 1997). Hal inilah yang mengakibatkan kinerja kedua belah pihak, baik distributor maupun PT. X, akan meningkat. Sehingga,

H1 : Persepsi distributor atas keadilan prosedural yang diterapkan oleh PT. X berpengaruh secara positif terhadap kinerja distributor.

Penelitian oleh Kumar (1996) menyebutkan bahwa keadilan

distributif terkait dengan persepsi salah satu pihak, dalam hal ini distributor, atas keadilan dalam mendistribusikan hasil dari kerjasama yang ada. Ketika hasil didistribusikan dipersepsikan secara adil dan diterima dengan baik oleh distributor, maka mereka akan melihat hubungan antara distributor dan PT X bermanfaat dan akan memberikan timbal balik berupa tambahan input (Griffith, Harvey, dan Lusch, 2006). Dan sebaliknya, ketika distributor merasa bahwa mereka diperlakukan tidak adil terkait pembagian hasil, maka akan berusaha untuk menyeimbangkan dengan mengurangi kontribusi dalam hubungan tersebut. (Duffy dkk., 2013). Ketika keadilan distributif dipersepsikan tinggi, maka distributor akan memiliki insentif untuk bekerjasama lebih karena memiliki harapan akan mendapatkan imbal hasil yang sepadan dengan usaha maupun kontribusinya dalam hubungan tersebut (Luo, 2007). Harapan ini memberikan energi untuk meningkatkan keyakinan, sehingga membantu kinerja organisasi (dalam hal ini distributor) stabil dan meningkat (misal: Das & Teng, 1998). Sehingga,

H2 : Persepsi Distributor atas keadilan distributif yang diterapkan

oleh PT. X berpengaruh secara positif terhadap kinerja distributor.

Hasil penelitian dari Cropanzano, Prehar, dan Chen (2002) mendefinisikan bahwa keadilan interaksional merupakan bagaimana proses dan hasil dari hubungan kedua belah pihak diukur dan direalisasikan. Ketika keadilan interaksional dipersepsikan tinggi, maka akan meningkatkan kepercayaan dan komitmen yang tinggi dalam hubungan satu sama lain (Narasimhan, Narayanan, dan Srinivasan, 2013). Komitmen seperti ini akan meningkatkan konsistensi dalam pengambilan keputusan terkait dengan kerjasama yang ada, mengingat usaha-usaha produktif akan dilakukan guna mendapatkan hasil yang baik dibandingkan menyelesaikan perbedaan maupun konflik yang timbul dalam hubungan tersebut (Luo, 2007). Dalam konteks penelitian ini adalah pemilik distributor dan staf penjualan PT. X, sehingga akan mengurangi konflik kedua belah pihak dan meningkatkan keterikatan keduanya. Hal inilah yang akan meningkatkan koordinasi, saling memahami, dan belajar diantara keduanya sehingga biaya birokrasi akan turun dan

meningkatkan kinerja kedua belah pihak (Luo, 2007). Sehingga,

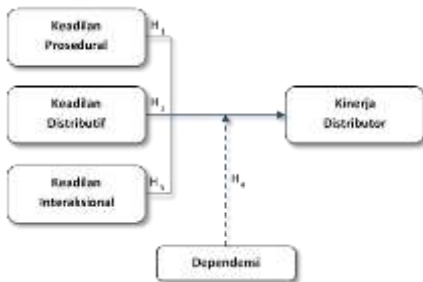
H3 : Persepsi Distributor atas keadilan interaksional yang diterapkan oleh PT. X berpengaruh secara positif terhadap kinerja distributor.

Konsep ketergantungan telah menunjukkan bahwa pentingnya hubungan antara buyer dan supplier (Gassenheimer et al. 1998; Kim and Hsieh 2003; Kumar et al. 1995a). Dengan adanya ketergantungan, maka akan menimbulkan sikap oportunistik dari salah satu pihak dan akan berdampak pada pengembangan bisnis dari kedua pihak (Lawler et al. 1998). Saat ketergantungan sangat tinggi, maka hal ini akan mempengaruhi kualitas hubungan buyer dan supplier, dimana buyer tidak ada keinginan untuk menjaga atau meningkatkan hubungan dengan supplier dan sebaliknya.

Hasil penelitian dari Zaefarian et al, 2012, menyebutkan bahwa persepsi keadilan akan mempengaruhi secara signifikan pada kualitas hubungan, dan pengaruh hubungan terhadap kinerja dimoderasi adanya ketergantungan. Semakin rendah ketergantungan maka akan mempengaruhi kualitas hubungan sehingga akan

meningkatkan kinerja pihak yang saling berinteraksi.

H4 : Pengaruh persepsi keadilan (a) procedural, (b) distributive, dan (c) interaksional terhadap kinerja distributor dimoderasi oleh ketergantungan(dependensi) ..



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Responden

Penelitian ini menganalisa hubungan antara PT. X dengan salah satu jalur distribusinya, yaitu Distributor. Saat ini PT. X memiliki 42 (empat puluh dua) distributor semen bag yang ada di seluruh wilayah Penjualan. Sampel dari penelitian yang dilakukan ini adalah Distributor PT. X. Sedangkan jumlah sampel yang digunakan adalah sebesar 32 (tiga puluh dua) Distributor.

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini dibagi menjadi 3(tiga) variabel, yaitu diantaranya adalah Variabel

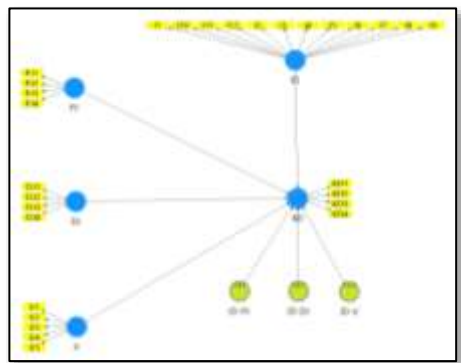
Dependen (Kinerja Distributor), Variabel Independen (Keadilan Organisasional), dan Variabel Moderator (Ketergantungan).

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan PLS (*Partial Least Square*). PLS adalah pendekatan alternative yang merupakan pergeseran dari pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis kovarian berubah menjadi berbasis varian.

HASIL PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan PLS dengan metode analisis alternative dengan *Structural Equation Modelling (SEM)* yang berbasis *variance*.



Gambar 2 . Model Konstruk Penelitian

Evaluasi model Pengukuran (Outer model)

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score yang diestimasi dengan menggunakan software smartPLS. Uji validitas konvergen(*convergen*) dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasar *loading factor* dari indikator yang mengukur konstruk tersebut. Ukuran dari *refleksif individual* dinilai tinggi jika korelasinya lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Sedangkan menurut Chin (1998) di dalam Ghozali (2008) untuk penelitian tahap awal skala pengukuran nilai loading faktor 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap cukup memadai. Di dalam penelitian menggunakan batas loading factor sebesar 0,5.

Item	Loading Factor			Item	Loading Factor		
	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3		Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3
Kinerja Distributor				Keadilan Interaksional			
KD1	0,653	0,653	0,651	I1	0,767	0,767	0,767
KD2	0,860	0,860	0,861	I2	0,813	0,813	0,813
KD3	0,875	0,875	0,876	I3	0,857	0,857	0,857
KD4	0,893	0,893	0,893	I4	0,791	0,791	0,791
Keadilan Prosedural				Ketergantungan			
P1	0,871	0,871	0,871	K1	0,669	0,684	0,701
P2	0,803	0,803	0,804	K2	0,580	0,590	0,605
P3	0,809	0,809	0,809	K3	0,730	0,721	0,739
P4	0,828	0,828	0,828	K4	0,537	0,516	0,528
Keadilan Distributif				K5	0,596	0,584	0,591
D1	0,880	0,880	0,880	K6	0,530	0,532	0,519
D2	0,743	0,743	0,743	K7	0,540	0,496	
D3	0,769	0,769	0,769	K8	0,488		
D4	0,820	0,820	0,820	K9	0,882	0,896	0,907
				K10	0,902	0,905	0,904
				K11	0,733	0,736	0,752
				K12	0,798	0,797	0,789

Tabel 1. Measurement Model

Uji terhadap *discriminant validity* dilakukan untuk memastikan setiap konsep dari variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut :

	KD	PJ	DJ	U	ID
KD1	0,651	0,415	0,589	0,478	0,429
KD2	0,861	0,798	0,619	0,817	0,509
KD3	0,876	0,759	0,653	0,837	0,405
KD4	0,893	0,782	0,739	0,773	0,449
PJ1	0,725	0,871	0,466	0,655	0,163
PJ2	0,730	0,804	0,425	0,736	0,205
PJ3	0,668	0,869	0,473	0,572	0,009
PJ4	0,752	0,828	0,679	0,643	0,333
DJ1	0,632	0,516	0,880	0,610	0,375
DJ2	0,725	0,643	0,743	0,597	0,442
DJ3	0,605	0,379	0,769	0,549	0,427
DJ4	0,521	0,362	0,820	0,497	0,458
U1	0,686	0,624	0,514	0,767	0,315
U2	0,625	0,473	0,559	0,813	0,299
U3	0,792	0,731	0,624	0,857	0,299
U4	0,760	0,600	0,588	0,791	0,322
U5	0,801	0,716	0,620	0,879	0,450
I1	0,306	-0,009	0,230	0,359	0,701
I2	0,132	-0,183	0,274	0,183	0,605
I3	0,386	0,150	0,397	0,385	0,736
I4	0,226	0,062	0,150	0,203	0,528
I5	0,251	0,200	0,333	0,055	0,591
I6	0,284	0,047	0,232	0,169	0,519
I9	0,542	0,256	0,392	0,389	0,907
I10	0,621	0,352	0,647	0,497	0,904
I11	0,401	0,141	0,479	0,277	0,752
I12	0,334	0,128	0,409	0,171	0,789

Tabel 2. Cross Loading Factor

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari variabel laten memiliki hasil *loading factor* yang paling besar dibandingkan dengan nilai *loading factor* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Bisa dikatakan variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.

Uji Reliabilitas

PLS melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur dari penelitian. Uji reliabilitas didalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

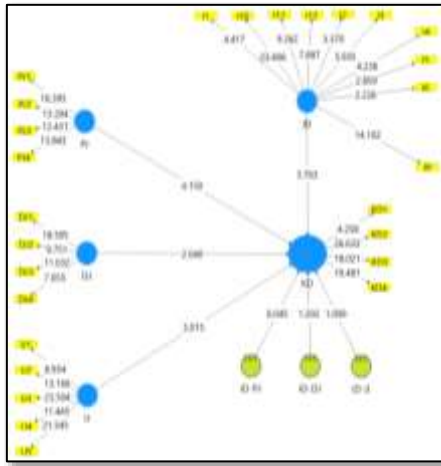
Berikut adalah nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* model :

ITEM	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
KD : Kinerja Distributor	0,894	0,841
PJ : Procedural Justice : Distributive	0,908	0,864
DJ : Justice : Interaksional	0,880	0,818
U : Justice	0,912	0,880
ID : Ketergantungan	0,910	0,889

Tabel 3. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Dari tabel 3 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* dan *Conbach's Alpha* dari konstruk sudah diatas dari nilai minimal, yaitu diatas 0,7, sehingga disimpulkan bahwa setiap variabel konstruk sudah memiliki reliabilitas yang baik.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)



Gambar 3. Model Struktural

Penelitian model struktural diatas dengan PLS diawali dengan menganalisa R-Square pada setiap variabel laten dependen. Berikut adalah nilai R-Square dengan menggunakan software smartPLS.

Variabel	R-Square
KD	0,944
PJ	0
DJ	0
IJ	0
ID	0

Tabel 4. R Square

Tabel 4 diatas menunjukkan nilai *R-Square* konstruk KD adalah 0,944, sebesar 94,4% variabel PJ, DJ, IJ, dan ID mampu dijelaskan oleh pada variabel KD, dan sisanya

sebesar 5,6% dijelaskan oleh variabel lain.

Selain dengan pengujian dengan nilai R-Square, pengujian inner model dapat dilakukan dengan menguji signifikansi hubungan antar konstruk, dan yang digunakan adalah dengan menganalisa T-Test koefisien jalur (path coefficient) dalam PLS. Path Coefficient antar variabel dianggap memiliki signifikansi baik jika pada tingkat

signifikansi α 5% jika memiliki nilai t-statistik lebih dari 1,96.

	Original Sample (C)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T-Statistil (M/STDEV)
PJ -> KD	0,431	0,424	0,101	4,23
DJ -> KD	0,193	0,206	0,095	2,03
IJ -> KD	0,333	0,313	0,109	3,04
ID -> KD	0,226	0,222	0,063	3,58
ID-PJ -> KD	-0,007	0,013	0,143	0,04
ID-DJ -> KD	0,153	0,142	0,116	1,33
ID-IJ -> KD	-0,168	-0,172	0,154	1,09

Tabel 5, Hasil dari Path Coefficient Model Keseluruhan

Dari tabel 5 diatas, dapat disimpulkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasional (Keadilan Prosedural, Keadilan Distributive, dan Keadilan Interaksional) berpengaruh signifikan terhadap kinerja distributor, dimana nilai T-Statistik masing masing persepsi keadilan adalah 4,257; 2,038; dan 3,048, dan dimana nilai T-Statistiknya > 1,96. Sedangkan untuk variabel ketergantungan dalam memoderasi persepsi keadilan organisasional terhadap kinerja distributor adalah tidak signifikan, dimana nilai T-Statistiknya yaitu 0,046; 1,316; dan 1,092, dimana nilai T-Statistiknya < 1,96.

Pengujian Hipotesa

Pengujian hipotesa yang diajukan dilakukan dengan melihat besarnya nilai T-Statistik. Batas yang digunakan untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah dengan nilai $\pm 1,96$. Jika nilai t

berada di rentang nilai -1,96 dan 1,96 maka hipotesis ditolak atau bisa dengan kata lain menerima hipotesis nol (H0). Hasil dari estimasi t-statistik dapat dilihat pada *path coefficient (t-statistic)* pada tabel 5.

Hipotesa 1 (H1)

Hipotesa pertama (H1) menyatakan bahwa Persepsi Distributor atas keadilan prosedural yang diterapkan oleh PT. X berpengaruh secara positif terhadap kinerja distributor. Dan dari hasil hitung terhadap koefisien parameter di antara dua variabel Keadilan Prosedural (PJ) dan Kinerja Distributor (KD) sebesar 0,431 menunjukkan adanya pengaruh positif dengan nilai t-statistik sebesar 4,257 dimana nilai t-statistik tersebut berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$. Jadi hipotesis pertama (H1) dapat diterima.

Hipotesa 2 (H2)

Hipotesa kedua (H2) adalah bahwa Persepsi Distributor atas keadilan distributif yang dilakukan oleh PT. X berpengaruh secara positif terhadap kinerja distributor. Hasil dari perhitungan terhadap koefisien parameter antara dua variabel Keadilan Distributif (DJ) dan Kinerja Distributor (KD) sebesar 0,193 menunjukkan pengaruh positif jika nilai t-statistik sebesar 2,038

dimana nilai t-statistik berada di atas nilai $\pm 1,96$. Dengan demikian hipotesis pertama (H2) dapat diterima.

Hipotesa 3 (H3)

Hipotesa ketiga (H3) menyatakan bahwa Persepsi Distributor atas keadilan interaksional yang diterapkan oleh PT. X berpengaruh secara positif terhadap kinerja distributor. Hasil dari koefisien parameter antara variabel Keadilan Interaksional (IJ) dan Kinerja Distributor (KD) sebesar 0,333 menunjukkan ada pengaruh positif antara nilai t-statistik sebesar 3,048 dimana nilai t-statistik tersebut berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$. Maka demikian hipotesis pertama (H3) dapat diterima.

Hipotesa 4 (H4)

Hipotesa keempat (H4) menyatakan bahwa Pengaruh persepsi keadilan (a) procedural, (b) distributive, dan (c) interaksional terhadap kinerja distributor dimoderasi oleh ketergantungan (dependensi). Hasil perhitungan terhadap nilai t-statistik antara variabel Keadilan Prosedural (PJ) dan Kinerja Distributor (KD) yang dimoderasi oleh dependensi (ID) adalah 0,046 dimana nilai t-statistik berada di dibawah nilai kritis $\pm 1,96$. Nilai dari t-statistik antara variabel

Keadilan Distributif (DJ) dan Kinerja Distributor (KD) yang dimoderasi oleh dependensi (ID) adalah 1,316 dimana nilai t-statistik berada di dibawah nilai kritis $\pm 1,96$. Nilai t-statistik antara variabel Keadilan Interaksional (IJ) dan Kinerja Distributor (KD) yang dimoderasi oleh dependensi (ID) adalah 1,092 dimana nilai t-statistik tersebut berada di dibawah nilai kritis $\pm 1,96$.

Dengan demikian hipotesis pertama (H4) ditolak.

Hubungan Antar Variabel	Penerimaan dan Penolakan Hipotesis
H01 : Keadilan Prosedural → Kinerja Distributor	H01 Diterima
H02 : Keadilan Distributif → Kinerja Distributor	H02 Diterima
H03 : Keadilan Interaksional → Kinerja Distributor	H03 Diterima
H04 : Keadilan Prosedural, Distributif, Interaksional → Kinerja Distributor dimoderasi dependensi	H04 Ditolak seluruhnya

Tabel 6. Penerimaan dan Penolakan Hipotesis

PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian faktor yang mempengaruhi dari kinerja adalah persepsi distributor terhadap keadilan organisasional (keadilan

procedural, distributive dan interaksional).

Dari hasil penelitian ini terdapat hasil yang signifikan antara hubungan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Distributor. Sehingga bisa disimpulkan bahwa ketika Distributor mempersepsikan secara positif bahwa PT. X menerapkan keadilan prosedural dengan baik maka kinerja dari Distributor akan menjadi baik.. Hasil ini mendukung dengan apa yang dinyatakan oleh Luo(2007) bahwa persepsi keadilan procedural akan secara signifikan mempengaruhi kinerja partner.Sedangkan hasil dari penelitian hipotesa 2 didapatkan hubungan yang signifikan antara variabel keadilan distributive dengan kinerja distributor. Jika distributor mempersepsikan secara positif bahwa PT X menerapkan keadilan distributive dengan baik, maka kinerja distributor akan menjadi baik. dalam Dari hasil penelitian, distributor mempersepsikan bahwa PT. X telah menerapkan mekanisme pembagian hasil yang sesuai dengan kontribusi, yang dilakukan kedua belah pihak. Dari hasil penelitian ini mendukung apa yang dinyatakan oleh Luo (2007) bahwa persepsi keadilan distributif secara signifikan dan positif mempengaruhi dari kinerja dari kedua pihak. Penelitian ini

mendukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Griffith, Harvey, dan Lusch (2005) yang menyatakan bahwa Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif secara signifikan berpengaruh terhadap hubungan relasi jangka panjang.

Dari hasil penelitian hipotesa 3, menghasilkan data yang hubungan yang signifikan antara variabel keadilan interaksional dengan kinerja distributor. Sehingga disimpulkan bahwa ketika distributor mempersepsikan secara positif bahwa PT. X menerapkan keadilan interaksional dengan baik, maka kinerja distributor pun akan baik, dan begitu sebaliknya. Padapenelitian ini mendukung apa yang disampaikan oleh Luo (2007) bahwa persepsi keadilan interaksional akan secara signifikan dan positif mempengaruhi dari kinerja dari kedua belah pihak. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Cropanzano, Prehar, dan Chen (2002), menemukan bahwa keadilan interaksional menyatakan hubungan yang signifikan terhadap dari kinerja.

Pada penelitian hipotesa 4 menunjukkan dimana diperoleh data yang tidak signifikan atas pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja distributor yang dimoderasi adanya ketergantungan.. Pernyataan dari Prefer dan Salancik (1978) bahwa

jika satu pihak yang memiliki ketergantungan tinggi terhadap pihak lainnya akan memiliki kinerja yang tidak baik. Hal ini berarti bahwa jika distributor memiliki ketergantungan kepada PT X, namun jika PT X dipersepsikan oleh distributor telah berlaku adil, maka kinerja Distributor akan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian tersebut, maka akan diperoleh beberapa kesimpulan :

1. Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja Distributor. Semakin distributor mempersepsikan bahwa PT. X telah berlaku adil secara prosedural, dan akan meningkatkan kinerja dari Distributornya.
2. Keadilan Distributive berpengaruh positif terhadap kinerja Distributor. Semakin distributor mempersepsikan bahwa PT. X telah berlaku adil secara distributive, sehingga akan meningkatkan dari kinerja dari Distributornya.
3. Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja Distributor. Semakin distributor

mempersiapkan bahwa PT. X telah berlaku adil secara interaksional, maka hal ini akan meningkatkan kinerja dari Distributornya.

4. Pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja distributor tidak dimoderasi oleh adanya ketergantungan (dependensi).

Saran-saran kepada pihak manajemen PT X dan Pimpinan Distributor Semen PT X adalah :

Keadilan adalah hal penting untuk diperhatikan dalam hubungan antara PT. X dengan distributor. Jika distributor merasa tidak diperlakukan secara adil oleh PT. X, bisa dimungkinkan Distributor bekerja dibawah standar kinerja yang telah diterapkan oleh PT. X yang tentunya berdampak pada PT. X. Saran yang bisa dilakukan oleh PT. X yaitu menerapkan keadilan dalam segala prosedur yang terkait dengan kerjasama antara PT. X dengan distributor, dan prosedur kerjasama tersebut juga harus dimonitor dan dikelola secara adil. Kedua, PT. X menerapkan mekanisme bagi hasil antara PT. X dengan distributor secara adil, dimana bagi hasil tersebut harus diselaraskan kontribusi. Ketiga, dalam berinteraksi PT X harus saling menghormati,

berkomunikasi secara terbuka, menghormati posisi kedua belah pihak saat terjadi konflik, saling memberikan masukan atau feedback demi kemajuan kedua belah pihak.

REFERENSI

- Adams, S.J., 1965. Inequity in social exchange. Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2. Academic Press, New York, NY, pp. 267–299.
- Abdullah W., Jogiyanto, 2015, *Partial Least Square (PLS)*, CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Bies, R. J., and Moag, J. F. 1986. *Interactional justice: Communication criteria of fairness*.
- J. Lewicki, B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, vol. 1: 43–55. Greenwich, JAI Press.
- Brass, D.J. (1984). Being in the Right Place: A *Structural Analysis of Individual Influence in an Organization*. *Administrative Science Quarterly* 29: 518–539.
- Casciaro, T. & Piskorski, M. J. (2005) "Power imbalance, mutual dependence, and constraint, absorption: a close look at resource dependence theory" *Administrative*

- Science Quarterly, Vol. 50, pp. 167-199.
- Colquitt, J.A. 2001. *On The Dimensionality Of Organizational Justice : A Construct Validation Of Measure. Journal Of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 386 – 400.
- Corsten, D. & Felde, J. (2005), "Exploring the performance effects of key-supplier collaboration: an empirical investigation into Swiss buyer-supplier relationships", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 35 No. 6, pp. 445-461.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A., & Chen, P.Y. (2000). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Mangement* 27, 324-351.
- Emerson, R. M. (1962), "Power-dependence relations," *American Sociological Review*, Vol. 27, pp. 31-40.
- Ferrante, Claudia J., Steve G. Green, William R. Foster (2006). Getting More Out of The Team Projects : Incentivizing Leadership to Enhance Performance. *Journal of Management Education*, pp. 788-799
- Gassenheimer, J. B., Houston, F. S., & Davis, J. C. 1998. "The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (4): 322-337.
- Gulati, R. and Sytch, M. (2007), "Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on manufacturers' performance in procurement relationships," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, pp. 32-69.
- Greenberg, J., 1993. The Social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 79–103.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (2003), *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Griffith, D.A., Harvey, M.G., Lusch, R.F. 2005, *Social Exchange in Supply Chain Relationships : The Resulting Benefits of Procedural and Distributive Justice*, *Journal*

- of Operations Management, USA
- Kim, C.W., and Mauborgne, R., 1998. Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323–338.
- Kim, S. K., & Hsieh, P.-H. 2003. "Interdependence and its Consequences in Distributor - Supplier Relationships: A Distributor Perspective through Response Surface Approach." *Journal of Marketing Research*, 40(1): 101-112.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo 2003. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kumar, N., L. K. Scheer, and Steenkamp, J.-B. E. M. (1998). Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships. *Journal of Marketing Research* 35: 225–235.
- Kumar, N., L. K. Scheer, & Steenkamp, J.-B. E. M. 1995a. "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes." *Journal of Marketing Research*, 32(3): 348-356.
- Lind, E.A., and Tyler, T.R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Luo, Y. 2007. The independent & interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal*, 50 (3): 644–664.
- Luo, Y. 2008. Procedural fairness & interfirm cooperation in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 29 (1): 27-46
- Parker, R.J., And Kohlmeyer, J.M. (2005). *Organizational justice and turnover in public accountant firms : a research note*. *Accounting, Organizations, and Society* 30, 357-369
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Selnes F, & Sallis J. (2003). Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing* 67: 80 – 95.
- Zaefarian G., Tavani Z. N., Henneberg S. C., Naude P. (2012), *Do Supplier Perceptions of Buyer Fairness Lead to Supplier Sales Growth?*, mIMP Research Group, United Kingdom.