

## KEADILAN SOSIAL *Suatu Tinjauan Psikologi*

*Faturochman*

### PENGANTAR

Keadilan menjadi syarat mutlak dalam hubungan antar manusia, dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Besarnya tuntutan akan keadilan yang akhir-akhir ini mengemuka sebenarnya merupakan tuntutan normatif. Tuntutan tersebut muncul pada semua tingkatan kehidupan sosial. Apakah ini indikasi bahwa sekarang tidak ada keadilan? Bila memang demikian keadaannya, mengapa selama ini kita bisa bertahan?

Menurut hemat penulis, masalah yang sesungguhnya bukan ada tidaknya keadilan tetapi lebih dikarenakan formulasi keadilan. Mengapa? Keadilan dapat dilihat dari berbagai sudut. Pada tingkatan moral, keadilan menjadi nilai yang sangat dijunjung tinggi oleh segenap lapisan masyarakat. Pada tingkat operasional di dalam masyarakat masalahnya menjadi sangat kompleks dan sulit serta sering tidak mudah diterima oleh berbagai kalangan masyarakat. Pada tingkat individu, keadilan juga sulit diformulasikan. Makin sulit menemukan orang yang benar-benar memegang keadilan sebagai nilai kehidupan dan moralitas yang dijunjung tinggi. Begitu banyak orang kaya di Indonesia tetapi sangat sedikit yang bersikap seperti Bill Gates, keluarga Ford, keluarga Rockefeller, dan lainnya yang rela memberikan sebagian kekayaannya untuk orang lain melalui program beasiswa, riset, dan pembangunan sosial lainnya. Bukan dalam arti besarnya uang yang dimaksudkan di sini, tetapi dalam arti kemauan dan tindakan yang tulus.

### KONSEP KEADILAN

Beberapa ahli (Miceli dkk., 1991; Minton dkk., 1994) mengemukakan bahwa keadilan harus diformulasikan pada tiga tingkatan, yaitu *outcome*, prosedur, dan sistem. Di sini penilaian keadilan tidak hanya tergantung pada besar kecilnya sesuatu yang didapat (*outcome*), tetapi juga pada cara menentukannya dan sistem atau kebijakan di balik itu.

Keadilan yang berkaitan dengan *outcome* sering disebut sebagai keadilan distributif, namun sesungguhnya kedua hal tersebut tidak sama. Kajian psikologi tentang keadilan pemberian upah hampir selalu memasukkannya dalam lingkup keadilan distributif. Bila dicermati, pemberian upah dapat dilihat dari dua sisi, yaitu distribusi dan pertukaran (Surbakti, 1993). Karenanya, para ahli ekonomi menilainya sebagai keadilan pertukaran (komutatif). Bahkan, ekonom terkenal Adam Smith (lihat Keraf, 1995, 1996) menyatakan bahwa hakikat keadilan adalah keadilan komutatif.

Antara keadilan distributif dan keadilan komutatif terdapat perbedaan dan persamaan. Di dalam proses distribusi akan tampak ada dua pihak, yaitu pembagi dan penerima. Di sini posisi pembagi kelihatan lebih tinggi dibandingkan dengan penerima. Sementara itu dalam proses pertukaran kedua pihak seharusnya berada pada posisi yang sama. Ditinjau dari sudut pertukaran, pekerja menukarkan tenaganya dengan uang. Analogi pertukaran jasa dengan uang ini mirip dengan proses jual beli barang. Pihak pertama memiliki barang atau jasa dan pihak lain memiliki uang. Persamaan prinsip keadilan distributif dengan keadilan komutatif akan menjadi sangat jelas bila kaidah distribusi yang digunakan adalah ekuitas pada hubungan dua pihak (*diadic*), terutama bila masukan (*input*) keduanya setara. Permasalahannya, bila masukan kedua pihak berbeda sangat jauh, kesetaraan antara kedua pihak itu juga akan sulit tercapai. Meskipun demikian perbedaan yang besar itu masih dapat dilihat persamaan prinsipnya bila pada keadilan komutatif menekankan aturan *no harm* dan *no intervention* (Keraf, 1995, 1996). Artinya, pertukaran akan mirip distribusi karena pihak yang kuat (*input* besar) tidak berusaha mempengaruhi, merusak, maupun mencaplok pihak yang lemah.

Keadilan distributif sering digunakan untuk melihat kebijakan pemerintah terhadap rakyat. Di sini tampak jelas bahwa tanggung jawab negara terhadap rakyat dinilai lebih besar dibandingkan dengan rakyat terhadap negara. Oleh karena itu, negara harus mendistribusikan sumber daya yang dikuasai kepada rakyat secara adil. Pada batas ini prinsip keadilan distributif memang lebih menonjol diterapkan. Namun, ketika rakyat dituntut berbagai tanggung jawab seperti membayar berbagai macam pajak, prinsip keadilan komutatif menjadi lebih menonjol.

Keadilan prosedural terkait dengan berbagai proses dan perlakuan terhadap orang-orang yang terlibat dalam proses tersebut. Ada kasus yang menarik berkaitan dengan keadilan prosedural (Lind & Tyler, 1988). Suatu ketika para pelanggar lalu lintas tingkat rendah dibebaskan dari segala hukuman atau denda bila mereka mendatangi pengadilan. Dengan kata lain, bagi pelanggar yang datang untuk diadili maka mereka akan bebas dari hukumannya. Alasan hakim sederhana, pelanggar yang datang sudah kehilangan waktu dan biaya perjalanan. Kerugian ini dianggap cukup sebagai hukuman. Ternyata para pelanggar merasa diperlakukan tidak adil, meskipun mereka menerima putusan itu. Ketidakadilan yang dimaksud itu tidak terletak pada hasil putusan, tetapi pada proses pemutusan perkaranya. Di sinilah kiranya salah satu perbedaan keadilan distributif dengan prosedural.

Ada tiga komponen pokok dalam keadilan prosedural (Greenberg, 1996; Gilliland, 1994), yaitu sifat aturan formal dari prosedur yang berlaku, penjelasan terhadap prosedur dan pengambilan keputusan, serta perlakuan interpersonal. Konsep keadilan ini banyak berkembang dari kasus-kasus pemogokan pekerja serta intervensi psikologi dalam kasus tersebut. Meskipun komponen pertama secara objektif lebih hakiki, dalam berbagai kasus (lihat Gilliland, 1994; Tyler, 1989, 1994) justru komponen kedua dan ketiga porsinya berperan lebih besar dalam menilai keadilan prosedural. Di sini terbukti adanya faktor psikologis yang sangat menonjol dalam menilai keadilan. Sifat aturan formal pada umumnya merupakan sesuatu yang telah baku dan dapat diterima apa adanya sebagai sesuatu yang dianggap natural. Pada sisi lain, penjelasan dan perlakuan interpersonal dapat mempengaruhi orang untuk menilai prosedur tersebut hingga tampak lebih adil (lihat Cialdini, 1994; Turner, 1991). Dengan kata lain, *looking fair* dapat dianggap lebih penting daripada *being fair*.

Berbeda dengan keadilan distributif dan prosedural, kajian keadilan sistemik lebih langka, apalagi dari sudut pandang psikologi. Meskipun demikian, sistem yang dimaksud dapat dikatakan merupakan pola-pola yang digunakan mendasari prosedur dan distribusi atau pertukaran. Sistem setara dengan kebijakan umum yang kemudian direalisasikan sekaligus sebagai dasar dalam menentukan prosedur dan pengaturan *outcome*. Pembagian status kerja dalam perusahaan, misalnya, dapat dikatakan sebagai sistem karena di dalam setiap tingkatan ada prosedur dan distribusi yang berbeda. Pembagian tersebut dilaksanakan sesuai dengan kemampuan perusahaan dan pertimbangan kebijakan lain. Dengan kata lain, keadilan sistem berkait erat dengan struktur yang ada. Karena itu, kriteria keadilan ini cenderung stabil sejalan dengan struktur yang berlaku. Kriteria yang dimaksud antara lain dikemukakan oleh Leventhal (dalam Greenberg, 1996; Lind & Tyler, 1988) yang meliputi: (1) konsisten dari waktu ke waktu dan satu orang ke orang lainnya, (2) tidak bias, (3) disusun berdasar data atau informasi yang akurat, (4) *correctability* tinggi terhadap kesalahan, (5) representatif, serta (6) berdasar standar etika dan moral.

Dalam uraian berikut keadilan prosedural dan distributif akan dikaji lebih jauh, sementara keadilan sistem tidak akan banyak dibicarakan lagi.

## **KEADILAN PROSEDURAL**

Keadilan pada *outcome level* ikut ditentukan oleh prosedur yang berlaku. Setidaknya ada dua model yang menjelaskan pengaruh prosedur terhadap keadilan *outcome* (Lind & Tyler, 1988). Model pertama disebut *The Self-Interest Model*. Model ini mendasarkan pada konsep egoisme yang sering menjadi dasar perilaku manusia agar ia mendapatkan keuntungan maksimum. Kecenderungan ini berlaku terus meskipun atas nama kelompok dan sistem. Dalam suatu proses yang melibatkan beberapa orang, kecenderungan tersebut akan saling berhadapan padahal keadilan berasosiasi dengan rendahnya konflik dan ketidakharmonisan. Oleh karena itu, keadilan prosedural menurut model ini dapat tercapai bila setiap individu yang terlibat dalam suatu proses atau prosedur memperoleh keuntungan meskipun tidak sepenuhnya sejalan dengan kepentingan yang diharapkan.

Model kedua disebut *The Group Value Model*. Model ini dapat dikatakan sebagai alternatif penjelasan dari model sebelumnya. Lind & Tyler (1988) berkeyakinan bahwa prosedur yang dilandasi interes pribadi akan sulit mencapai keadilan. Salah satu indikasinya terlihat dari ketidakpatuhan orang terhadap prosedur yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan pribadi, padahal kepatuhan terhadap prosedur yang dimaksudkan merupakan bagian penting dari keadilan prosedural. Untuk mencapai keadilan, pihak yang terlibat di dalam proses tersebut harus menjadi kelompok yang menjunjung tinggi kesepakatan yang telah disetujui. Apabila ada orang baru yang masuk dalam proses maupun kelompok tersebut, ia harus mematuhi keputusan dan kesepakatan yang ada. Bila tidak, ia dapat keluar dari kelompok itu atau memulai proses baru untuk merumuskan kesepakatan lagi.

Untuk mencapai keadilan prosedural, Minton dkk. (1994) mengajukan tiga syarat pokok yang harus dipenuhi. Pertama, dalam prosedur tersebut terjadi proses pengambilan keputusan yang terdiri dari beberapa orang, bukan tunggal. Ini dirasa penting dalam rangka *check* dan *balance* dalam pengambilan keputusan. Bila harus ada tawar-menawar, sebuah tim cenderung

akan menghasilkan keuntungan bersama (Thompson dkk., 1996). Di samping itu, beberapa orang yang terlibat di dalamnya akan saling menukar informasi sehingga pendapat dan keputusan yang muncul lebih akurat.

Kedua, tim pengambil keputusan memiliki kekuatan yang merata di antara para anggotanya. Selaras dengan syarat pertama di atas, dominasi seseorang akan dihindari sehingga kontrol dalam keputusan akurat. Bila terjadi dominasi, syarat pertama tadi menjadi kurang berarti.

Ketiga, setiap anggota tim yang terlibat pengambilan keputusan harus berkesempatan mendapatkan masukan yang sama. Ketidakseimbangan masukan juga akan mengarah pada dominasi bagi yang memilikinya. Dengan masukan yang tidak seimbang akan terjadi juga bias dalam keputusan. Kondisi semacam ini juga mencerminkan prosedur yang tidak adil.

Ketiga syarat yang saling terkait tersebut juga perlu dibarengi oleh syarat lain. Tyler (1994) menyebutkan bahwa prosedur yang dilakukan harus dilandasi oleh netralitas, kejujuran, dan rasa hormat. Syarat yang diajukan Minton dkk. maupun Tyler rupanya sangat berkaitan dengan karakteristik keadilan prosedural yang menekankan keharmonisan hubungan antarpihak yang terlibat di dalamnya.

Keterikatan individu pada kelompok juga akan berpengaruh terhadap penilaian keadilan. Ada beberapa faktor penyebabnya (lihat Daly & Geyer, 1994; Ployhart & Ryan, 1998; Shapiro & Brett, 1993; Skarlicki & Folger, 1997; Skarlicki dkk., 1998; Tyler, 1989, 1994), namun dua hal pokok akan disebutkan di sini. Pertama, keterlibatan dalam kelompok berarti memiliki kesempatan untuk mengontrol proses dan hasil keputusan. Bila kelompok tersebut menentukan upah, orang yang bersangkutan akan merasa mendapatkan upah secara lebih adil dibandingkan dengan bila tidak terlibat. Prinsip ini sama dengan prinsip keadilan prosedural. Kedua, dalam kelompok selalu ada upaya untuk *share* dengan orang lain. Kebersamaan ini menurunkan *self interest* sehingga orang tidak terlalu serakah. Kondisi demikian tampaknya berkaitan erat dengan teori identitas sosial (lihat Lalonde & Silverman, 1994).

## KEADILAN DISTRIBUTIF

Prinsip-prinsip keadilan distributif sangat bervariasi (Reis, 1987). Meskipun demikian, ada tiga prinsip yang paling sering diterapkan. Prinsip pertama dikenal dengan teori *equity*. Secara garis besar prinsip ini mengandung dua hal pokok. Bagian yang diterima seseorang harus sebanding dengan sumbangan yang diberikan, baik dalam bentuk tenaga, pikiran, uang, maupun yang lain. Di samping itu, kesebandingan bagian yang diterima seseorang juga harus dilihat dengan bagian yang diterima orang lain. Karenanya, bagian yang diterima berdasarkan sumbangan yang diberikan juga harus sebanding dengan bagian orang lain yang juga berdasarkan sumbangan orang yang bersangkutan.

Prinsip proposional ini sangat ideal sekaligus tidak mudah untuk diterapkan. Untuk menerapkannya banyak syarat yang harus dipenuhi. Di antaranya, sumbangan yang diberikan seseorang harus terukur. Perbandingan sumbangan antara satu orang dan orang lain dalam perusahaan juga sering sulit dilakukan. Tukang sapu dan juru ketik, misalnya, akan sulit

dibandingkan. Melihat kenyataan ini maka banyak kritik dilontarkan kepadanya dan modifikasi teori pun banyak diupayakan (untuk lebih jelas lihat Greenberg, 1996).

Prinsip kedua yang dapat digunakan dalam distribusi adalah kesetaraan atau ekuualitas. Bila prinsip ini digunakan, akan terdapat variasi penerimaan yang kecil. Dimungkinkan ada variasi bila ada jenis-jenis pekerjaan atau bagian-bagian dalam satu organisasi atau kelompok. Variasi itu terjadi antarkelompok, bukan di dalam masing-masing kelompok. Prinsip ini juga sulit diterapkan. Kritik paling banyak datang berkaitan dengan pengabaian terhadap potensi dan produktivitas kerja. Orang yang lebih pandai, terampil atau produktif mestinya mendapat imbalan lebih tinggi, sementara prinsip ini tidak terlalu mempertimbangkannya. Banyak pendapat yang menyatakan bahwa prinsip ini tepat diterapkan pada pola hubungan bukan kerja, misalnya keluarga. Dalam suasana kerja, prinsip ini dapat diterapkan bila orientasinya adalah keharmonisan hubungan sesama pekerja.

Prinsip ketiga mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan untuk distribusi. Di sini dapat diinterpretasi bahwa seseorang akan mendapat bagian sesuai dengan kebutuhannya dan dalam hubungan kerja makin banyak kebutuhannya maka makin besar upah yang diterima. Sayangnya, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan prinsip ini kurang jelas. Prinsip ini menjadi pertimbangan dalam pemberian upah pekerja/buruh di Indonesia. Kebutuhan yang menjadi pertimbangan adalah kebutuhan fisik minimum. Karena prinsip ini memang tidak tegas menentukan kebutuhan yang harus dipenuhi, kritik juga datang kepada ketentuan upah berdasarkan kebutuhan fisik minimum (KFM). Menurut para kritisi (lihat Aritonang, 1992; Tim Prisma, 1994) KFM sebagai standar pembayaran dinilai terlalu rendah. Orang yang tercukupi kebutuhan fisiknya, apalagi standar minimum, hanya mampu *survive*, tetapi tidak bisa berkembang. Di negara yang menganut paham *welfare state*, kebutuhan tersebut dipenuhi oleh negara meskipun orang yang bersangkutan tidak bekerja. Para penganggur, kelompok jompo, dan orang cacat menerima *social security* setara dengan KFM. Bila mereka bekerja, upah yang diterima tentu jauh lebih besar daripada jaminan itu. Kritik lain terhadap konsep di atas mendasarkan pada pentingnya produktivitas yang berkaitan dengan distribusi hasil. Ada bukti-bukti bahwa makin tinggi bagian yang diterima akan makin tinggi pula produktivitasnya. Oleh karena itu, kebutuhan sebagai dasar distribusi dinilai kurang memotivasi orang untuk lebih produktif.

## **FAKTOR-FAKTOR PENGARUH PENILAIAN KEADILAN**

Dalam kajian psikologi keadilan sering dibatasi pada penilaian subjektif tentang keadilan. Dengan demikian mungkin terjadi ketidak selarasan antara keadilan dalam keadaan senyatanya (objektif) dengan penilaian keadilan (subjektif). Misalnya, secara aklamasi telah disetujui dalam distribusi menggunakan prinsip proporsional dan prinsip ini telah dilaksanakan secara konsisten. Secara objektif keadaan ini dinilai adil. Pada level individu sangat dimungkinkan akan munculnya penilaian tidak adil berkaitan dengan distribusi itu. Ini bisa terjadi karena referensi keadilan bagi tiap individu berbeda. Pada contoh di atas kemungkinan munculnya penilaian ketidakadilan barangkali penilai memilih prinsip kebutuhan atau pemerataan. Di samping itu, tidak tertutup kemungkinan ada kepentingan-kepentingan tertentu pada masing-masing penilai yang akan mempengaruhi penilaian itu.

Secara lebih mendalam proses penilaian keadilan itu sendiri dapat dikaji berdasar prinsip-prinsip psikologi kognitif. Berikut ini akan dibahas beberapa prinsip psikologi kognitif yang dimaksud. Pertama, dalam melakukan penilaian selalu ada *cognitive processing* seperti umumnya proses persepsi. Unsur-unsur yang diperlukan dalam proses ini antara lain meliputi perhatian, *encoding*, dan *retrieval* sebagai hasil akhir. Kedua, pada proses seperti ini selalu ada keterbatasan. Keterbatasan pertama adalah informasi itu sendiri. Sering ditemui bahwa untuk melakukan penilaian dibutuhkan banyak informasi. Kenyataannya justru sering informasi tersebut sangat terbatas jumlah dan kedalamannya. Dalam keadaan yang demikian ini sering terjadi *shortcut* proses penilaian. Akibatnya, informasi yang terbatas itu dijadikan bahan penilaian dan dianggap sebagai sumber yang penting. Tentu saja selanjutnya akan ada masalah dalam hal akurasi penilaian. Keterbatasan yang lain sering ditemukan pada kemampuan untuk *encoding*. Kemampuan indra manusia untuk melakukannya tidak pernah sempurna, sementara gangguan dalam proses itu seperti masuknya informasi lain sangat mungkin terjadi. Oleh karena itu secara sengaja atau tidak sering terjadi *seleksi* terhadap informasi yang masuk. Di samping itu dalam proses seperti ini selalu ada pengaruh dari *prior context* terhadap hasil penilaian. Ketiga, setiap individu memiliki strategi sendiri-sendiri dalam menilai. Salah satu strategi yang sering digunakan adalah pola berpikir *heuristic*. Strategi ini pada dasarnya bertujuan untuk mempercepat penilaian, memaksimalkan informasi yang ada dan memberi kesan baik pada penilai oleh lingkungan. Keempat, pada proses dan hasil penilaian selalu ada bias. Dalam psikologi sosial (lihat Brigham, 1991) dikenal berbagai bias dalam menilai. Penilaian keadilan tidak dapat menghindari terjadinya bias-bias tersebut (Stroessner & Heuer, 1996).

Bahasan di atas dapat menimbulkan keraguan terhadap akurasi penilaian keadilan. Meskipun demikian tidak berarti bahwa penilaian tersebut tidak dapat dijadikan pegangan untuk analisis lebih lanjut. Dalam ilmu sosial selalu ada perbedaan data antara nilai-nilai masyarakat, pendapat individu, dan perilaku *overt*. Ketiga jenis data itu seharusnya dilihat sebagai data objektif (apa adanya) yang menempel pada objeknya. Artinya, bila norma masyarakat dan perilaku seseorang dianggap sebagai data objektif, maka penilaian seseorang seharusnya juga dianggap objektif pada tataran orang tersebut. Dengan demikian penilaian keadilan dalam penelitian ini juga akan disejajarkan dengan data lain. Di sini penilaian keadilan dianggap sebagai teks sedangkan data lainnya akan dianggap sebagai konteksnya.

Dalam menilai keadilan prosedural, ada dua hal pokok yang berpengaruh. Pertama adalah interes pribadi (*self interest*). Sejalan dengan bias-bias yang terjadi dalam proses penilaian, kepentingan pribadi juga sering menimbulkan bias dalam penilaian. Sejauh ini dalam psikologi sosial telah dikenal *self serving* dan *egoistic bias* dalam proses atribusi. Penilaian keadilan juga akan cenderung positif bila sejalan dengan kepentingan pihak yang bersangkutan atau mendatangkan keuntungan baginya. Jalan untuk mencapainya adalah dengan mempengaruhi atau mengambil peran dalam prosedur yang ada. Oleh karena itu orang-orang yang ikut mengontrol proses atau isi keputusan pada umumnya akan memberi penilaian lebih positif dibanding mereka yang tidak terlibat (Thibaut & Walker, 1975).

Faktor kedua adalah nilai-nilai kelompok. Berbeda dengan orientasi kepentingan pribadi, banyak individu yang mempertimbangan kebersamaan sebagai bahan penilaian. Suatu prosedur akan dinilai adil bila pertimbangan kebersamaan diutamakan. Batas kebersamaan yang dimaksud adalah kelompok. Oleh karena itu disebut juga sebagai *group value* (Lind & Tyler,

1988). Nilai-nilai kelompok yang dimaksud meliputi penghargaan terhadap sesama, kepercayaan, dan ketidak berpihakan satu orang kepada orang atau kelompok lain.

Banyak hal yang mempengaruhi seseorang dalam menilai keadilan distributif. Pada bagian ini akan banyak dikaji faktor-faktor individu yang berpengaruh. Secara garis besar faktor individu yang dimaksud dapat dikategorikan menjadi faktor psikologis dan nonpsikologis. Meskipun keduanya dibedakan, dalam kenyataan keduanya saling berkaitan dalam mempengaruhi penilaian keadilan.

Masih ditemukan adanya tindakan yang membedakan laki-laki dan perempuan, termasuk dalam distribusi. Tindakan tersebut pada umumnya menguntungkan laki-laki. Dengan demikian ada ketidakadilan distributif antara laki-laki dan perempuan. Hal ini telah berjalan sangat lama dan masih terus berjalan. Laki-laki dan perempuan secara sadar atau tidak banyak yang menerima, mengadopsi dan melakukan hal itu. Ketidakadilan semacam ini, anehnya, justru dinilai sebagai keadilan. Beberapa penelitian (lihat Crosby, 1982; Feather, 1990; Jackson dkk., 1992; Witt & Nye, 1992) menemukan bahwa wanita lebih mudah puas dengan distribusi yang diterima. Mereka lebih mudah pula untuk memberikan penilaian yang adil. Para peneliti di atas tampak kurang memperhatikan konteks yang lebih luas sehingga, sekali lagi, ketidakadilan dikatakan keadilan. Dengan memperhatikan konteks yang lebih luas, termasuk ideologi kesetaraan gender, mereka dapat meluruskan atau menjelaskan *false consciousness* seperti itu.

Karakteristik tertentu dari individu telah terbukti sangat berperan dalam menilai keadilan (Feather, 1990, 1992, 1994; Peterson, 1994; Rasinski, 1987; Rohrbough dkk., 1980). Mereka yang memiliki sifat hedonis, berorientasi politis, dan ingin cepat maju berbeda dalam menilai keadilan bila dibandingkan dengan orang yang prososial dan spiritualitasnya tinggi. Kelompok pertama biasanya kurang setuju dengan prinsip distribusi ekuil, sementara kelompok kedua justru sebaliknya.

Faktor psikologis lain yang banyak berkaitan dengan penilaian keadilan adalah harapan. Seperti sudah diketahui, harapan banyak terkait dengan aspek lain seperti usia, pendidikan, dan pengalaman kerja. Kesesuaian maupun kesenjangan antara harapan dengan kenyataan, misalnya dalam hal imbalan, jelas punya pengaruh terhadap penilaian keadilan. Makin sesuai kenyataan dengan harapan, maka makin dirasakan adanya keadilan (Bond & Leung, 1992; Van den Bos dkk., 1997a). Makin tinggi pendidikan dan makin banyak pengalaman seseorang akan makin tinggi pula harapannya. Maka, bila mereka mendapatkan upah yang kecil akan merasa diperlakukan tidak adil, sedangkan pengaruh umur terhadap harapan dan penilaian keadilan tidak berbentuk garis lurus. Sampai pada tahap tertentu, hubungan tersebut positif. Setelah seseorang mencapai usia tertentu harapannya akan stabil atau menurun. Karenanya, dalam menilai keadilan juga akan berubah.

Penilaian keadilan juga sangat dipengaruhi oleh konteks atau situasi. Dalam hal ini konteks yang paling relevan adalah tempat kerja atau tempat tinggal orang yang bersangkutan dan suasana saat itu (Platow dkk., 1995). Di bagian terdahulu telah dibicarakan tentang sistem dan prosedur, namun ada hal lain lagi yang berpengaruh terhadap penilaian keadilan distributif. Di luar itu, berbagai kondisi kerja pada akhirnya akan mempengaruhi penilaian karena keadilan dan kepuasan kerja dan kepuasan hidup secara umum terkait erat.

### KETERKAITAN KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN DISTRIBUTIF

Beberapa hasil penelitian menunjukkan ada tiga pola keterkaitan antara keadilan prosedural dengan distributif. Pertama, ini paling banyak diyakini, keadilan prosedural berperan menjelaskan keadilan distributif (Brockner dkk., 1994; Greenberg, 1987; Gilliland, 1994; Moorman, 1991). Diasumsikan bahwa dalam prosedur yang adil maka ada *share* untuk mengontrol prosedur tersebut. Kontrol yang dimaksudkan di sini ada dua bentuk yaitu kontrol terhadap *input* dan kontrol terhadap keputusan. Dalam sistem peradilan, misalnya, prosedurnya dikatakan adil bila penuntut dan pembela secara seimbang mempunyai kesempatan untuk mengajukan bukti-bukti yang diperlukan (*input*). Sementara itu, pada proses pengadilan pembela dan penuntut tidak memiliki kontrol langsung terhadap keputusan. Kontrol yang dimaksudkan memang masih ada. Bentuknya adalah naik banding. Berbeda dengan keadilan dalam organisasi, kontrol terhadap keputusan di sini biasanya berbentuk keterlibatan beberapa pihak dalam mengambil keputusan secara langsung.

Kedua, keadilan prosedural tidak memiliki peran yang berarti terhadap keadilan distributif. Ketika *outcome* telah memuaskan, orang biasanya tidak lagi memperlakukan prosedur bahkan ditemukan bahwa dalam keadaan demikian penilaian terhadap keadilan distributif dapat berpengaruh terhadap penilaian keadilan prosedural (Greenberg, 1996). Pendapat kedua ini tidak sepenuhnya menolak pendapat pertama. Hal ini terjadi karena *self interest* berpengaruh besar terhadap penilaian keadilan (Burgoyne dkk., 1993; Diekmann dkk., 1997). Ketika interes itu dapat diaktualisasikan dalam prosedur yang berbentuk kontrol terhadap *input* dan keputusan, maka keadilan prosedural lebih berperan menerangkan keadilan distributif. Sebaliknya, ketika interesnya telah terpuaskan oleh *outcome*, maka peran tersebut tidak besar. Ketika terjadi hubungan yang sebaliknya, keadilan distributif mempengaruhi penilaian keadilan prosedural, hal ini merupakan akibat atau pengaruh dari *illusory correlations* dan *self serving bias* (Stroessner & Heuer, 1996).

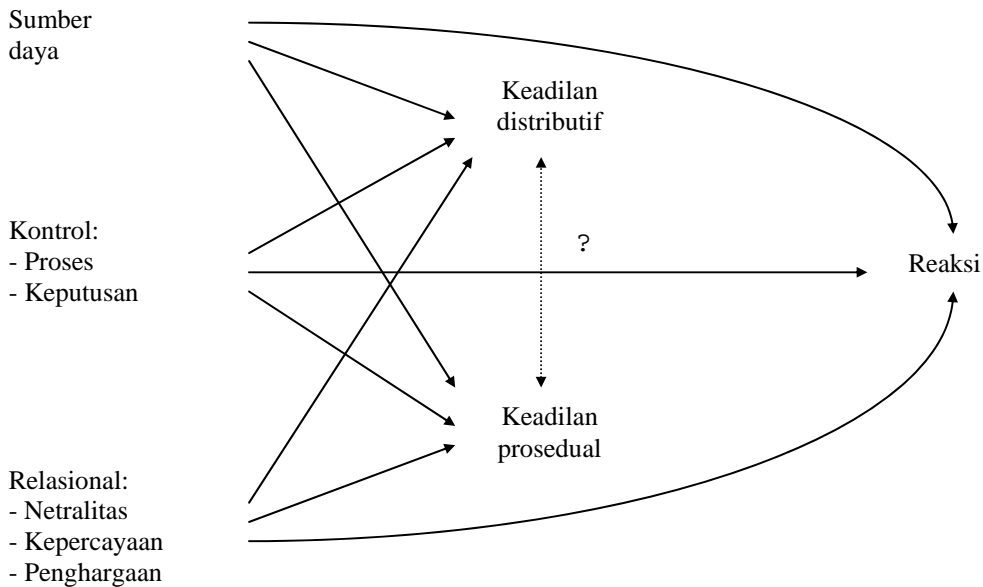
Ketiga, keadilan prosedural dan distributif memiliki faktor-faktor penentu yang sama dan mungkin juga berbeda. Faktor-faktor penentu inilah yang menjelaskan hubungan antara dua penilaian keadilan di atas. Meskipun faktor pengaruhnya berbeda, reaksi terhadap keadilan prosedural maupun distributif pada umumnya sama, setidaknya bermuara pada satu reaksi psikologi tertentu (Tyler, 1994). Secara skematis hubungannya dapat dilihat dalam Skema 1. Skema tersebut dapat dikatakan komprehensif karena keterkaitan antara keadilan prosedural dan distributif tidak hanya ditinjau dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, tetapi juga pengaruhnya terhadap perilaku. Dengan demikian, pemikiran Tyler ini telah menjawab gagasan Greenberg (1996, hlm. 56) dengan mengemukakan bahwa ... *the conceptual connections between procedural justice and distributive justice may be through their consequences*.

Karena keadilan prosedural dan distributif serta kontrol telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, penjelasan tentang Skema 1 berikut ini hanya mencakup bagian yang belum dijelaskan sebelumnya.

Penilaian tentang sumber daya yang ada biasanya berkaitan langsung dengan penilaian keadilan distributif. Artinya, orang akan mempertimbangkan faktor sumber daya yang ada untuk menilai keadilan terhadap pembagian yang diterimanya. Bila sumber daya yang akan dialokasikan jumlahnya terbatas, orang akan maklum kalau ia mendapat pembagian yang kecil



juga. Meskipun demikian, orang tersebut akan membandingkan pula dengan orang lain dan penerimaan pada masa lalu. Apabila orang lain mendapat pembagian yang besar meski sumber dayanya terbatas, maka dia akan merasa diperlakukan tidak adil kalau mendapat bagian dalam jumlah kecil. Sampai di sini makin jelas bahwa hubungan sebenarnya bukan keadilan distributif yang berpengaruh terhadap keadilan prosedural, tetapi keadaan sumber dayalah yang lebih berperan.



**Skema 1.** Keterkaitan Keadilan Distributif, Prosedural, dan Faktor-Faktor Lainnya  
Sumber: Tyler, 1994 (dimodifikasi)

Orang peduli dengan masalah relasional dengan asumsi bahwa keadilan selalu melibatkan orang lain. Orientasi ini terutama muncul dalam konteks kelompok. Ada tiga masalah relasional dalam kelompok yang biasanya dipertimbangkan, yaitu penilaian tentang netralitas (*neutrality*), kepercayaan (*trust*), dan penghargaan (*standing, recognition*). Makin tinggi ketiganya dinilai, makin besar makna kelompok tersebut bagi penilai. Permasalahannya, netralitas senantiasa sulit dicapai karena orang-orang yang terlibat memiliki keinginan sendiri-sendiri (*self interest*) sehingga teori yang dikemukakan oleh Thibaut dan Walker (1975) juga disebut *Self Interest Theory of Procedural Justice*. Pada sisi lain, netralitas juga sulit dicapai ketika orientasi pada kelompok menjadi faktor penentu. Lind dan Tyler (1988) mengajukan *Group Value Theory of Procedural Justice* yang intinya menyebutkan bahwa keadilan tidak lepas dari upaya untuk mempertahankan nilai-nilai kelompok. Ada kecenderungan bahwa prosedur dibuat sedemikian rupa dan dinilai adil bila menguntungkan kelompok. Teori yang terakhir ini merupakan derivasi dari Teori Identitas Sosial dari Tajfel dan Turner (1979).

Perkembangan Teori Identitas Sosial tersebut cukup banyak, antara lain diteliti oleh Tyler (1989) serta Lalonde dan Silverman (1994). Kedua penelitian tersebut pada prinsipnya mendukung teori *Group Value* yang dikemukakan oleh Lind dan Tyler. Meskipun demikian, proposal ini tidak akan membahas kedua teori di atas secara detail. Di sini hanya dipetik untuk menunjukkan bahwa netralitas adalah satu hal yang sulit dicapai. Bukan pula berarti tidak mungkin didapatkan netralitas. Salah satu cara yang sering digunakan adalah pemanfaatan pihak ketiga (*the third party*). Bila tidak, cara yang digunakan adalah menggunakan fakta (bukan opini) dan menghilangkan bias-bias yang ada. Pemanfaatan pihak ketiga dianggap memenuhi kriteria netralitas karena ada asumsi bahwa pihak yang terlibat selalu memiliki interes masing-masing yang akan bermuara pada konflik. Gambaran tentang konflik biasanya disederhanakan menjadi bentuk perselisihan antara dua pihak. Untuk mencegah kemungkinan buruk ini atau untuk menanggulangnya, diperlukan pihak ketiga yang dinilai tidak mempunyai kepentingan apa pun terhadap masalah itu. Untuk meyakinkan bahwa pihak ketiga ini tidak memiliki kepentingan, seandainya diperbolehkan mengambil keuntungan dari proses maupun distribusi itu, ia diberi kesempatan terakhir untuk mengambalnya. Dapat dikatakan bahwa dia diberi wewenang membagi roti besar menjadi sejumlah potongan sesuai dengan jumlah orangnya. Setelah roti dipotong-potong, orang lain diberi kesempatan mengambil potongan itu sementara ia mendapat giliran terakhir. Semua variabel ini dalam operasionalisasinya dilihat dari persepsi pihak-pihak yang terlibat, bukan pada kondisi objektifnya semata.

Kepercayaan ditandai dengan adanya penilaian bahwa orang lain berbuat baik. Karenanya, orang yang dipercaya akan diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapat atau mengerjakan sesuai dengan keadaan dirinya. Kepercayaan yang tinggi terkait dengan rentang waktu yang panjang.

Penghargaan dapat dilihat dari pengakuan dan perlakuan atas hak-hak orang lain dengan mempertimbangkan martabat yang tinggi. Dengan kata lain, orang yang memberikan penghargaan tinggi akan memperlakukan orang lain secara bijak.

Model yang dikemukakan oleh Tyler seperti dalam skema di atas bukanlah model yang kaku. Ketiga faktor penting yang berpengaruh (sumber daya, kontrol, dan relasional) tidak selamanya berperan dalam porsi yang sama. Perubahan kekuatan pengaruh anteseden menyebabkan munculnya model yang berbeda-beda. Model-model inilah yang secara spesifik belum terformulasi dengan baik dalam penelitian-penelitian terdahulu sehingga penelitian yang satu dengan yang lain tampak tidak konsisten seperti dikemukakan oleh Gilliland (1994, hlm. 692):

*The most interesting hypotheses focus on interaction between distributive and procedural justice components of fairness perceptions ... but the findings have not been consistent.*

Ketiga penjelasan tentang hubungan penilaian keadilan prosedural dan distributif tersebut mengacu pada penelitian yang sebagian besar dilakukan di lapangan. Karenanya, faktor-faktor sosial dan personal banyak mempengaruhi penilaian keadilan, baik prosedural maupun distributif. Penjelasan yang spesifik psikologis diperoleh dari hasil-hasil penelitian di laboratorium (untuk review lihat Van den Bos dkk., 1997a, 1997b). Penjelasan tersebut dinamakan *Fairness Heuristic Theory*. Teori ini mengemukakan analisis psikologi tentang bagaimana dan mengapa orang memformulasikan penilaian keadilan. Menurut teori ini, pada

dasarnya orang tidak mudah menilai keadilan, setidaknya-tidaknyanya sering muncul rasa tidak yakin akan penilaiannya itu. Untuk mengatasi hal ini, orang pada umumnya mengacu pada kesan yang diperoleh. Kesan inilah yang sebenarnya dijadikan pedoman untuk menilai. Masalahnya, apabila orang tersebut diminta menilai prosedur dan alokasi, bagaimana jadinya? Bila teori ini diterapkan untuk menjelaskan kerangka pemikiran Tyler (1994) di atas, dapat diprediksikan bahwa secara umum penilaian tentang keadilan prosedural akan mempengaruhi penilaian tentang keadilan distributif. Hal ini dikarenakan informasi tentang prosedur tersebut dapat menjadi alat diagnosa adanya distribusi yang adil. Artinya, dengan ditanyai tentang anteseden dari proses atau prosedur maka orang akan lebih mudah menilai prosedurnya, selanjutnya ia merasa lebih mudah pula untuk menilai distribusinya.

Kerangka pemikiran di atas meyakinkan kerangka pemikiran heuristik lebih lanjut bahwa bila seseorang telah menentukan pendapatnya, pendapat itu akan dijadikan pedoman untuk mengemukakan pendapat lebih lanjut. Bila hal ini diterapkan untuk melihat hubungan antara penilaian keadilan prosedural dengan distributif, penilaian yang terdahululah yang akan memberikan dampak pada penilaian berikutnya. Jadi, bila orang ditanya dan memberikan penilaian tentang keadilan distributif terlebih dulu, penilaian ini akan mempengaruhi penilaian tentang keadilan prosedural. Sebaliknya, bila orang tersebut telah menilai keadilan prosedural terlebih dulu, penilaian ini akan mempengaruhi penilaian tentang distribusinya. Meskipun demikian, penelitian Van den Bos dkk. (1997b) menunjukkan bahwa pengaruh penilaian tentang proses terhadap distribusi lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh penilaian tentang distribusi terhadap penilaian tentang proses.

Hal lain yang tidak kalah penting dalam menganalisis keadilan dari sudut pandang psikologi adalah dampak dari keadilan, terutama keadilan prosedural. Sejauh ini dampak keadilan memang telah cukup banyak dikaji, namun keadilan yang dimaksud lebih menekankan keadilan distributif (lihat Crosby, 1982; Crosby & Gonzales-Intal, 1984; Faturochman, 1996; Feather, 1990; Greenberg, 1990; Guimond & Dube-Simard, 1983; Leung dkk., 1993; Mark & Folger, 1984; Petta & Walker, 1992; Walker & Pettigrew, 1984).

Seperti disebutkan sebelumnya, dengan melihat dampak dari keduanya kemungkinan pola hubungan antara keadilan prosedural dan distributif dapat dijelaskan. Dampak yang banyak dikaji selama ini adalah kepuasan terhadap prosedur dan distribusi. Dampak inilah yang sering berpengaruh terhadap penilaian keadilan. Pada bagian terdahulu telah dijelaskan bahwa bila pembagian yang diperoleh telah memberikan kepuasan yang tinggi, ini akan menilai prosedurnya sebagai hal yang adil. Sebaliknya, orang yang kecewa karena suatu distribusi, mungkin ia menilai bahwa prosedurnya tidak adil. Seperti dalam memberikan penilaian, kepuasan ini akan lebih mudah dirasakan dan dideteksi bila ada pembandingan seperti dijelaskan dalam teori ekuitas dan deprivasi relatif. Masalahnya, bila dalam menilai tidak ada pembandingan, terutama untuk distribusi, bagaimana pengaruhnya? Dalam posisi demikian, menurut van den Bos dkk. (1997a), penilaian keadilan distributif akan merupakan fungsi dari penilaian keadilan prosedural.

## PENUTUP

Masalah keadilan tidak hanya kompleks dalam tatanan operasional di masyarakat tetapi juga dalam tatanan konsep. Secara psikologis permasalahan keadilan makin kompleks karena sangat mungkin keadilan dalam tatanan nilai-nilai masyarakat menjadi berbeda dalam penilaian individu. Beberapa kajian di atas menunjukkan adanya kompleksitas tersebut. Ada dua implikasi penting dari permasalahan yang dipaparkan di atas. Pertama adalah dalam bidang penelitian dan kedua dalam penerapan di masyarakat termasuk untuk formulasi kebijakan yang menyangkut keadilan. Sejauh ini tampaknya belum berkembang penelitian yang secara mendasar mencoba mengkaji masalah keadilan dari sudut pandang psikologi, khususnya di Indonesia. Oleh karena itu bahasan ini diharapkan dapat merangsang munculnya penelitian tentang keadilan dari sudut pandang psikologi. Pada sisi lain implementasi konsep-konsep keadilan sering tidak didasarkan pada pemikiran yang matang sehingga justru sering menimbulkan konflik sosial. Untuk itu diharapkan pada masa mendatang berbagai kebijakan didasarkan pada pemikiran yang lebih matang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang, S. (1994). Kesejahteraan Buruh Menuntut Demokratisasi dan Profesionalisme. *Prisma*, 4, 69-75.
- Bond, M.H. & Leung, K. (1992). Explaining Choices in Procedural and Distributive Justice Across Cultures. *International Journal of Psychology*, 27, 211-225.
- Brigham, J.C. (1991). *Social Psychology*. HarperCollins Publishers Inc., New York.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C. & Bies, R.J. (1994). Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.
- Burgoyne, C. Swift, A. & Marshall, G. (1993). Inconsistency in Beliefs about Distributive Justice: A Cautionary Note. *Journal for Theory of Social Behaviour*, 23, 327-342.
- Cialdini, R. (1994). *Influence: Science and Practice*. Harper Collins College Publisher, New York.
- Crosby, F. (1982). *Relative Deprivation and Working Woman*. Oxford University Press, New York.
- Crosby, F. & Gonzales-Intal, A.M. (1984). Relative Deprivation and Equity Theory: Felt Injustice and Undeserved Benefits of Others. Dalam Folger, R. (ed.). *The Sense of Injustice: Social Psychological Perspectives*. Plenum, New York.
- Daly, J.P. & Geyer, P.D. (1994). The Role of Fairness in Implementing Large-Scale Change: Employ Evaluations of Process and Outcome in Seven Facility Relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.
- Diekmann, K.A., Samuels, S.M., Ross, L. & Bazerman, M.H. (1997). Self Interest and Fairness in Problems of Resource Allocation : Allocators Versus Recipients. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1061 - 1074.

- Faturochman (1996). Deprivasi Relatif pada Buruh. *Laporan Penelitian*. The Toyota Foundation, Jakarta.
- Feather, N.T. (1990). Reactions to Equal Reward Allocations: Effects of Situation, Gender, and Values. *British Journal of Social Psychology*, 29, 315-329.
- Feather, N.T. (1992). An Attributional and Value Analysis of Deservingness in Success and Failure Situations. *British Journal of Social Psychology*, 31, 125-145.
- Feather, N.T. (1994). Human Values and Their Relation to Justice. *Journal of Social Issues*, 50, 129-151.
- Gilliland, S.W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Greenberg, J. (1987). Reaction to Procedural Injustice in Payment Distribution: Do the Ends Justify the Means? *Journal of Applied Psychology*, 72, 561-568.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice*. Sage, London.
- Guimond, S. & Dube-Simard, L. (1983). Relative Deprivation Theory and the Quebec Nationalist Movement: The Cognition-Emotion Distinction and Personal-Group Deprivation Issue. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 526-535.
- Jackson, L.A., Gardner, P.D. & Sullivan, L.A. (1992). Explaining Gender Differences in Self-Pay Expectations: Social Comparison Standards and Perceptions of Fair Pay. *Journal of Applied Psychology*, 77, 651-663.
- Keraf, A.S. (1995). Keadilan, Pasar Bebas, dan Peran Pemerintah. *Prisma*, 9, 3-19.
- Keraf, A.S. (1996). *Pasar Bebas, Keadilan dan Peran Pemerintah*. Kanisius, Yogyakarta.
- Lalonde, R.N. & Silverman, R.A. (1994). Behavioral Preferences in Response to Social Injustice: The Effects of Group Permeability and Social Identity Salience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 78-85.
- Leung, K., Chiu, W-H., & Au, Y-F. (1993). Sympathy and Support for Industrial Actions: A Justice Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 47, 793-804.
- Lind, E. A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum Press, New York.
- Mark, M.M. & Folger, R. (1984). Responses to Relative Deprivation: A Conceptual Framework. *Review of Personality and Social Psychology*, 5, 192-218.
- Miceli, M.P., Jung, I., Near, J.P. & Greenberg, D.B. (1991). Predictors and Outcomes of Reactions to Pay-for-Performance Plans. *Journal of Applied Psychology*, 76, 508-521.
- Minton, J.W., Lewicki, R.J. & Sheppard, B.H. (1994). Unjust Dismissal in the Context of Organizational Justice. *The Annals of The American Academy of Political and Social Sciences*, 536, 135-148.

- Moorman, R. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenships? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Petta, G. & Walker, I. (1992). Relative Deprivation and Ethnic Identity. *British Journal of Social Psychology*, 31, 285-293.
- Pettersson, R.S. (1994). The Role of Values in Predicting Fairness Judgments and Support of Affirmative Action. *Journal of Social Issues*, 50, 95-115.
- Platow, M.J., O'Connell, A., Shave, R. & Hanning, P. (1995). Social Evaluations of Fair and Unfair Allocators in Interpersonal and Intergroup Situations. *British Journal of Social Psychology*, 34, 363-381.
- Ployhart, R.E. & Ryan, A.M. (1998). Applicants' Reactions to the Fairness of Selection Procedures: The Effects of Positive Rule Violations and Time of Measurement. *Journal of Applied Psychology*, 83, 3-16.
- Rasinski, K.A. (1987). What's Fair is Fair - Or Is It? Value Differences Underlying Public Views about Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 201-211.
- Reis, H.T. (1987). The Nature of the Justice Motive: Some Thoughts on Operation, Internalization, and Justification. Dalam Masters, J.C. dan Smith, W.P. (eds.). *Social Comparison, Social Justice, and Relative Deprivation*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- Rohrbaugh, J., McClelland, G., & Quinn, R. (1980). Measuring the Relative Importance of Utilitarian and Egalitarian Values: A Study of Individual Differences about Fair Distribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 34-49.
- Shapiro, D.L. & Brett, J.M. (1993). Comparing Three Processes Underlying Judgments of Procedural Justice: A Field Study of Mediation and Arbitration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1167-1177.
- Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 3, 434-443.
- Skarlicki, D.P., Ellard, J.H. & Kelln, B.R.C. (1998). Third Party Perception of a Layoff: Procedural, Derogation, and Retributive Aspects of Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 119-127.
- Stroessner, S.J. & Heuer, L.B. (1996). Cognitive Bias in Procedural Justice: Formation and Implications of Illusory Correlations in Perceived Intergroup Fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 717-728.
- Surbakti, R. (1993). Demokrasi Ekonomi: Keadilan dan Kerakyatan. Dalam Siahaan, H.M. & Purnomo, T. (eds.). *Sosok Demokrasi Ekonomi Indonesia*. Surabaya Post dan Yayasan Keluarga Bhakti, Surabaya.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In Austin, W.G. & Worchel, S. (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Brooks/Cole, Monterey, CA.

- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Thomson, L., Peterson, E. & Brodt, S.E. (1996). Team Negotiation: An Examination of Integrative and Distributive Bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 66-78.
- Tim Prisma (1992). Laporan Khusus: Pasang Naik Gelombang Pemogokan dan Politik Perburuhan. *Prisma*, 3, 48-73.
- Turner, J.C. (1991). *Social Influence*. Brook/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California.
- Tyler, T.R. (1989). The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological Models of Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Van den Bos, K., Lind, E.A., Vermunt, R. & Wilke, A.M. (1997a). How Do I Judge My Outcome When I Do Not Know the Outcome of Others? The Psychology of Fair Process Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1034-1046.
- Van den Bos, K., Vermunt, R. & Wilke, A.M. (1997b). Procedural and Distributive Justice: What is Fair Depends More on What Comes First Than on What Comes Next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95-104.
- Van den Bos, K., Wilke, A.M., Lind, E.A. & Vermunt, R. (1998). Evaluating Outcomes by Means of the Fair Process Effect: Evidence for Different Processes in Fairness and Satisfaction Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1493-1503.
- Walker, I. & Pettigrew, T.F. (1984). Relative Deprivation Theory: An Overview and Conceptual Critique. *British Journal of Social Psychology*, 23, 301-310.
- Witt, A.L. & Nye, L.G. (1992). Gender and the Relationship between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77, 910-917.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, London.