

ANALYSIS MULTILEVEL AND CROSS LEVEL IN THE FIELD ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR (THE EXAMPLE OF EXPLANATION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE CLIMATE)

Ratno Purnomo¹⁾

E-mail : ano.purnomo@gmail.com

¹⁾Economics Faculty of Jenderal Soedirman University

ABSTRACT

This article discuss about multilevel and cross level analysis in the field of organizational behavior. The discussion is very important because the reality in the work showed that person, work team and organization are interdependent. Organization consists of work teams, and work team consists of members. So, these three levels are nested. Organization can be able influence the work teams and persons can be influenced by team works. The purpose of this article is to discuss some issues in multilevel and cross level analysis, especially issues related about theory background, measurement (aggregation and disaggregation) and statistical tools. Beside, this article also discuss about the latest development of multilevel and cross level research in justice climate. Finally, the article gave some insights for the OB researcher to develop multilevel and cross level research in the future. It is the time for OB researcher to think multilevel.

Keywords: *Multilevel, Cross Level, Organizational Behavior, Justice Climate*

ABSTRAK

Artikel ini membahas tentang analisis multilevel dan lintas level di penelitian perilaku organisasi. Pembahasan ini penting karena fenomena yang terjadi di dunia kerja menunjukkan bahwa individu, tim kerja dan organisasi saling berkaitan satu sama lain. Individu adalah bagian dari tim kerja, dan tim kerja adalah bagian dari organisasi. Organisasi dapat memiliki pengaruh terhadap level yang ada di bawahnya yaitu tim kerja dan individu. Begitu pula, tim kerja dapat memberikan pengaruh terhadap sikap dan perilaku individu. Tujuan artikel ini adalah untuk membahas berbagai isu multilevel dan lintas level, khususnya yang berkenaan dengan landasan pemikiran, isu pengukuran dan alat analisis. Selain itu, juga di bahas perkembangan penelitian multilevel dan lintas level untuk tema iklim keadilan. Akhirnya, artikel ini mendiskusikan arah pengembangan penelitian

multilevel dan lintas level di masa yang akan datang. Sudah saatnya peneliti di bidang perilaku organisasi untuk berpikir multilevel.

Keywords: Multilevel, Cross Level, Organizational Behavior, and Justice Climate

A. Latar Belakang

Penelitian di bidang perilaku organisasional berkembang dengan pesat sampai dengan saat ini. Tema-tema penelitian semakin variatif dan spesifik sesuai dengan perkembangan fenomena dan realitas yang terjadi di dunia kerja. Tema-tema penelitian perilaku organisasional tidak hanya membahas tentang motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, kepemimpinan, atau budaya organisasi. Tetapi, sudah mulai sangat spesifik seperti aspek kognitif dan afektif kepuasan kerja, *emotional regulation*, *strategic leadership*, *job embeddedness* dan lain-lain. Selain itu, tema-tema penelitian untuk level unit atau kelompok juga sudah mulai berkembang seperti *empowerment climate*, *justice climate*, *safety climate* dan fenomena di dalam kelompok seperti *social loafing*, *group composition model*, *group cohesiveness* dan lainnya.

Teori, desain riset, dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian semakin canggih dan lintas disiplin. Penelitian perilaku organisasional saat ini banyak mengadopsi teori-teori dari bidang sosial, budaya, dan psikologi dalam pengkajiannya. Teori-teori psikologi seperti kepribadian, emosi, dan afek banyak digunakan dalam penelitian untuk level individu. Teori-teori sosial dan budaya seperti teori pertukaran sosial, *social information processing*, *group value model*, dan

budaya organisasi banyak digunakan dalam penelitian untuk level unit dan organisasi.

Penelitian di bidang perilaku organisasional memang pada umumnya dilakukan pada tiga tingkatan atau level yaitu individu, kelompok (unit/tim), dan organisasi. Pembahasan terkait aspek personal seperti kepribadian, emosi, persepsi, dan kognisi serta sikap dan perilaku dilakukan pada level individu. Isu-isu dan fenomena terkait dengan dinamisasi kelompok, kinerja tim dan unit kerja, komposisi tim, iklim kerja dan kelekatan tim dilakukan pada level unit atau kelompok. Pembahasan terkait dengan strategi, hubungan antar organisasi, perubahan organisasional, dan budaya organisasional dilakukan pada level organisasi. Para peneliti perilaku organisasional mengklasifikasikan ketiga level tersebut dengan istilah *micro* dan *macro organizational behavior* (*micro* dan *macro OB*). Level individu dan unit masuk ke dalam kategori *micro OB*, sedangkan level organisasi masuk ke dalam kategori *macro OB*. Berbagai *review* tentang tema penelitian di perilaku organisasional dengan dua klasifikasi tersebut sudah sering dilakukan oleh para akademisi sejak tahun 80-an. Mitchel (1979) melakukan *review* kategori *micro OB* yang terdiri dari kepribadian, sikap kerja, motivasi, dan kepemimpinan. Bagian *micro OB* lain yang pernah di-*review* antara lain adalah karakteristik pekerjaan

(Cummings, 1982), kepuasan kerja, kemangkiran, *turnover*, dan stres kerja (Staw, 1984), kepemimpinan, fenomena grup, dan sikap kerja (Schneider, 1985), *power motive* dan individu (Mowday dan Sutton, 1993), kontrak psikologikal dan *self-management* (Rousseau, 1997), mood dan emosi (Brief dan Weiss, 2002), sikap kerja, motivasi kerja, tim multikultural, ekspatriat dan kepemimpinan (Gelfand et al., 2007). Bagian *macro OB* yang pernah di-*review* antara lain adalah keefektifan organisasional, teknologi, struktur (Cummings, 1982), iklim organisasi, budaya organisasional, dan produktivitas (Schneider, 1985), organisasi pembelajar dan perubahan organisasional (Rousseau, 1997), lintas budaya (Gelfand et al., 2007).

Para peneliti cenderung melakukan riset pada masing-masing level tertentu. Sehingga, teori dan temuan empiris terus berkembang pada tiap level. Sebagai contoh, keadilan organisasional yang pada awalnya hanya mempertimbangkan dimensi distributif berkembang menjadi dimensi prosedural, interaksional, informasional dan interpersonal (Colquitt, 2001). Penelitian yang mengkaji anteseden dan konsekuen berbagai dimensi keadilan juga semakin variatif dari tahun ke tahun (Colquitt et al., 2001; Cohen-Charas dan Spector, 2001). Penelitian dengan tema keadilan organisasional juga berkembang dengan memasukan faktor mediasi atau pun pemoderasi. Selain itu, para peneliti juga sudah mulai memasukan faktor konteks seperti nilai budaya, struktur organisasi, dan faktor lingkungan organisasional.

pengambilan keputusan (House dan Singh, 1987), kognisi sosial, teori atribusi, teori kontrol, dan *social information processing* (Ilgen dan Klein, 1988), pengaruh grup dan

Namun demikian, perkembangan pesat kajian empiris pada masing-masing level justru membatasi langkah pengembangan teori dan hasil empiris itu sendiri. Tiap-tiap peneliti “sibuk dan egois” dengan levelnya sendiri. Padahal, apabila kita tilik fenomena yang terjadi di dalam organisasi, tiap level tersebut tidaklah berdiri sendiri. Tiap level saling berkaitan satu sama lain, satu level adalah bagian dari level yang lain. Individu adalah bagian dari unit kerja atau kelompok dan unit kerja adalah bagian dari organisasi. Organisasi, unit kerja atau kelompok, dan individu adalah satu rumpun (*nested*). Organisasi memiliki pengaruh terhadap unit kerja dan individu, unit kerja pun dapat memiliki pengaruh terhadap sikap dan perilaku individu. Pemikiran bahwa organisasi, unit kerja dan individu adalah satu rumpun memicu penelitian lintas level. Oleh karena itu, sudah saatnya para peneliti perilaku organisasional berpikir multilevel. Kozlowski dan Klein (2000) menyatakan bahwa tujuan utama penelitian lintas level dan multilevel adalah untuk mengintegrasikan *macro OB* dan *Micro OB* sehingga fenomena di dalam organisasi dapat lebih dipahami. Jadi, penelitian multilevel dan lintas level dapat dianggap sebagai jembatan untuk melakukan berbagai integrasi antara *macro OB* dan *Micro OB*.

Oleh karena itu, tujuan tulisan ini adalah untuk mengkaji

beberapa isu terkait dengan penelitian multilevel dan lintas level. Isu-isu tersebut antara lain adalah isu dasar pemikiran, isu pemikiran, isu desain riset dan alat analisis, dan isu pengembangan penelitian multilevel dan lintas level di masa yang akan datang. Oleh karena itu, tulisan ini juga membahas arah pengembangan untuk masa datang terkait riset multilevel dan lintas level di bidang perilaku organisasional

B. Perbedaan Multilevel dan Lintas Level

Penelitian multilevel dan lintas level dilakukan pada saat melibatkan dua atau lebih variabel yang memiliki perbedaan tingkatan. Ada beberapa tingkatan atau level dalam penelitian perilaku organisasional yaitu level individu, level kelompok atau unit, dan level organisasi. Level ini semakin luas ketika kajian dilakukan pada bidang manajemen dan bisnis yaitu level industri, level kelompok industri, dan level negara. Pada bidang perilaku organisasional contoh variabel pada level individu antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, keadilan organisasional, *self-efficacy*, dan perilaku proaktif. Contoh variabel pada level unit antara lain adalah iklim keadilan, iklim organisasi, kinerja tim, dan iklim pemberdayaan. Contoh variabel pada level organisasi antara lain adalah organisasi pembelajaran, budaya organisasi, dan kinerja organisasional.

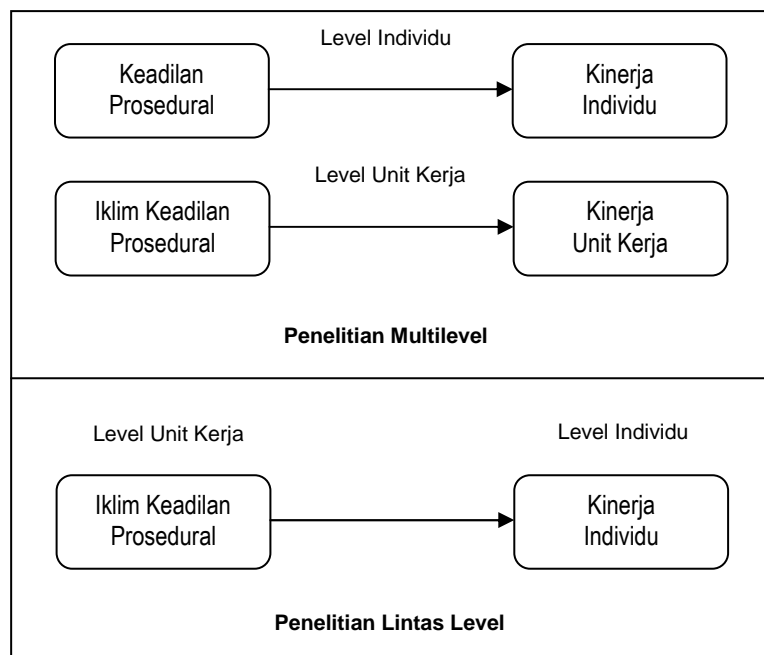
Beberapa literatur dan jurnal ilmiah menggunakan istilah multilevel dan lintas level secara bergantian atau dianggap memiliki

perkembangan riset-riset yang menggunakan analisis multilevel dan lintas level. Pembahasan berbagai isu ini diharapkan dapat membawa tren positif untuk usaha-usaha definisi dan makna yang sama. Padahal, kedua konsep tersebut memiliki perbedaan mendasar. Penelitian multilevel dilakukan pada saat menguji pengaruh hubungan antarvariabel pada level yang berbeda. Satu model hubungan diuji pada level individu, kemudian model hubungan tersebut diuji pula pada level kelompok atau unit kerja. Contohnya adalah penelitian tentang keadilan organisasional. Pertama, menguji hubungan pengaruh antara keadilan prosedural terhadap kinerja individu. Pengujian pertama ini dilakukan pada level individu. Kedua, menguji hubungan pengaruh antara iklim keadilan prosedural terhadap kinerja unit kerja. Pengujian kedua ini dilakukan pada level unit kerja. Jadi, kedua variabel memiliki level yang sama, hanya saja pengujian hubungan kedua variabel tersebut dilakukan pada level yang berbeda. Di sisi lain, penelitian lintas level dilakukan pada saat menguji pengaruh hubungan antar variabel dengan level yang berbeda. Biasanya dilakukan untuk menguji pengaruh level yang lebih tinggi terhadap level yang lebih rendah. Contohnya adalah menguji pengaruh iklim keadilan prosedural (level unit) terhadap kinerja individu (level individu). Contoh lainnya antara lain adalah pengaruh budaya organisasi (level organisasi) terhadap iklim keadilan (level unit). Gambar 1 menunjukkan perbedaan model penelitian multilevel dan lintas level.

Contoh lain penelitian lintas level untuk tema iklim keadilan antara lain adalah pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi dan perilaku menolong (Naumann dan Bennet, 2000), pengaruh iklim keadilan prosedural, interpersonal, dan interpersonal terhadap komitmen, kepuasan kerja, dan perilaku kewarganegaraan (Liao dan Rupp, 2005), pengaruh iklim keadilan prosedural, distributif, dan interaksional terhadap kecemasan dan depresi (Spell dan Arnold, 2007), pengaruh iklim keadilan

prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan (Walumbwa et al., 2010). Contoh lain penelitian multilevel adalah pengaruh iklim pemberdayaan terhadap kinerja unit kerja (level unit), pengaruh pemberdayaan psikologikal terhadap kinerja individu dan kepuasan kerja (level individu) yang dilakukan oleh Seibert et al. (2004). Penelitian Xie dan Johns (2000) juga menggunakan analisis multilevel yaitu menguji pengaruh *group cohesiveness* dan *culture salience* terhadap kemangkiran, baik pada level grup maupun level individu.

Gambar 1
Perbedaan Penelitian Multilevel dan Lintas Level



C. Dari Keadilan Organisasional Menjadi Iklim Keadilan

Salah satu isu menarik dari perkembangan penelitian multilevel dan lintas level adalah perubahan variabel yang semula level individu

menjadi level unit. Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan beberapa variabel yang pada mulanya diukur pada level individu, kemudian diukur pada level unit. Contohnya antara lain

psychological empowerment menjadi *empowerment climate* (Seibert et al., 2004), perilaku kewarganegaraan atau yang dikenal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) level individu menjadi OCB unit atau tim (Schnake dan Dumler 2003; Chen et al., 2005), dan persepsi keadilan menjadi iklim keadilan (Mossholder et al., 1998; Naumann dan Bennet, 2000). Isu pentingnya bukan pada perubahan nama semata, atau membuat skor persepsi individu menjadi skor unit atau kelompok. Isu pentingnya adalah argumentasi logis dan ilmiah bahwa sebuah variabel level individu bisa menjadi level unit, karena kalau hanya berkenaan dengan skor maka semua variabel level individu dapat juga diperlakukan sebagai variabel level unit bahkan level organisasi. Padahal, tidak semua variabel level individu dinaikan menjadi variabel level unit. Berikut ini akan diuraikan penjelasan logis dan teoritis sebuah variabel level individu menjadi variabel level unit. Penjelasan ini akan mengambil contoh variabel keadilan organisasional yang bertransformasi menjadi iklim keadilan.

Kozlowski dan Klein (2000) menyebutkan ada tiga tipe konstruk level unit, yaitu *global unit properties*, *shared unit properties*, dan *configurational properties*. Karakteristik konstruk yang bertipe *global unit properties* antara lain adalah cenderung objektif, sangat mudah diobservasi, menunjukkan karakteristik unit atau kelompok secara jelas, variasi di dalam kelompok tidak berarti, dan keberadaan individu di dalam unit tidak relevan. Contohnya adalah

ukuran kelompok, fungsi kelompok, dan lokasi unit kerja. Pengukuran konstruk ini biasa menggunakan data objektif atau dengan kategorikal (*dummy*). Karakteristik konstruk yang bertipe *shared unit properties* antara lain adalah cenderung subjektif, informasinya bersumber dari individu, variasi di dalam kelompok (*within variance*) harus rendah, dan variasi di antara kelompok (*between variance*) harus ada. Pengukuran konstruk ini bersumber dari individu yang ada di dalam unit yang memiliki persepsi, kognisi, sikap dan perilaku relatif mirip. Kemiripan itu muncul karena adanya konvergensi yang terbentuk dari faktor sosialisasi, interaksi, berbagi pengalaman, dan kepemimpinan. Contoh konstruk ini antara lain adalah iklim kelompok, norma kelompok, *collective efficacy*, dan kohesivitas tim. Karakteristik konstruk yang bertipe *configurational unit properties* ditunjukkan dengan adanya susunan, pola, sebaran, komposisi, atau variabilitas di dalam kelompok. Pengukuran konstruk ini dapat bersumber dari individu seperti faktor demografis, kepribadian, dan perilaku. Namun, tidak ada asumsi konvergensi seperti halnya *shared unit properties*. Masing-masing individu memiliki kontribusi berbeda terhadap keragaman kelompok. Contoh konstruk ini antara lain adalah diversitas kelompok dan kombinasi kemampuan anggota kelompok. Berdasarkan tiga tipe konstruk level unit tersebut, iklim keadilan termasuk konstruk yang bertipe *shared unit properties*. Iklim keadilan merupakan persepsi keadilan bersama (*shared*

perception) para anggota kelompok kerja atau unit kerja tentang bagaimana organisasi dan supervisor memperlakukan kelompok atau unit kerja tersebut berkenaan dengan luanan, prosedur dan cara interaksi. Persepsi bersama tersebut muncul karena adanya konvergensi persepsi dan kognisi para anggota unit kerja, berbagi pengalaman dan saling bertukar informasi.

Li dan Cropanzano (2009) menyatakan bahwa persepsi keadilan dapat diuji dan diukur pada analisa level unit atau kelompok. Hal tersebut didasarkan pada dua pendekatan yang diajukan oleh Morgeson dan Hoffman (1999) dalam menilai kelayakan suatu konstruk pada level unit. Morgeson dan Hofmann (1999) mengajukan rerangka untuk memahami proses konstruk pada level individual yang menjadi level unit atau kelompok. Ada dua pendekatan untuk memahami konstruk kolektif yaitu pendekatan struktural dan pendekatan fungsional. Pendekatan struktural menyatakan bahwa konstruk kolektif asal mulanya berasal dari para individu dan terbentuk karena adanya serangkaian interaksi di antara individu di dalam satu unit. Para individu tidak melakukan aktivitas di tempat yang hampa atau vakum, tetapi mereka secara konstan dipengaruhi oleh individu lain di dalam unit kerjanya. Anggota-anggota unit kerja tersebut melakukan interpretasi bersama terhadap peristiwa yang terjadi melalui berbagi informasi, pemaknaan kolektif dan saling pengertian. Di sisi lain, pendekatan fungsional menekankan pada pengaruh konstruk level unit di

dalam sistem organisasional. Suatu konstruk dapat dipahami dengan adanya konsekuensi dari konstruk tersebut. Artinya, konstruk tersebut dapat bermakna bila menghasilkan efek tertentu. Pada saat konstruk level individual memiliki efek yang sama dengan konstruk level unit, maka konstruk ini dikatakan memiliki level lintas (*cross level*) secara fungsional. Artinya, apabila persepsi keadilan memiliki konsekuensi terbentuknya kinerja individu, maka iklim keadilan juga memiliki konsekuensi terbentuknya kinerja unit atau kelompok.

Selain kedua pendekatan tersebut, transformasi keadilan organisasional menjadi iklim keadilan juga didasarkan pada beberapa teori di antaranya adalah teori interaksi dan konstruksi sosial (Mossholder *et al.*, 1998; Roberson, 2006a, 2006b; Yang *et al.*, 2007; Spell dan Arnold, 2007; Tangirala dan Ramanujam, 2008; Li dan Cropanzano, 2009), *social information processing* (Simons dan Roberson, 2003; Liao dan Rupp, 2005; Tangirala dan Ramanujam, 2008; Li dan Cropanzano, 2009), dan teori ASA (Naumann dan Bennet, 2000; Liao dan Rupp, 2005; Li dan Cropanzano, 2009). Simons dan Roberson (2003) menyatakan bahwa persepsi keadilan kolektif di dalam kelompok kerja atau departemen dapat berasal dari beberapa sumber: (1) Iklim yang terbangun di dalam unit kerja yang mana individu mengalami pengalaman yang sama terhadap manager dan atau kemiripan peran kerja dan prosedur. Interaksi antara individu dengan supervisor bisa saja berbeda-beda di antara anggota kelompok, namun

demikian riset empiris menunjukkan bahwa perkembangan di dalam unit kerja mengarah pada homogenitas interpersonal karena adanya tujuan dan kepentingan yang sama. Konsekuensinya adalah perlakuan terhadap anggota unit kerja juga dianggap perlakuan terhadap unit kerja itu secara keseluruhan. Hal ini dijelaskan oleh teori interaksi sosial. (2) Adanya kesamaan standar budaya yang digunakan oleh individu untuk menilai keadilan di dalam satu kelompok atau unit kerja dan untuk berbagi satu sama lain dalam hal geografis, profesional, pendidikan, etnis atau atribut demografis lainnya. Kesamaan kepentingan di antara individu juga ada di dalam unit kerja, sehingga masing-masing individu melakukan depersonalisasi terhadap pengalamannya dan lebih fokus pada unit kerjanya. Hal ini dapat dijelaskan dengan menggunakan pendekatan *attraction-selection-attrition* (ASA). (3) Persepsi keadilan juga dapat dijelaskan dengan menggunakan pendekatan *social information processing* yang mana individu berdiskusi tentang pengalaman mereka dan persepsi keadilan yang mereka alami. Masing-masing teori memiliki pemikiran dan argumen yang dapat dijadikan landasan terbentuknya iklim keadilan organisasional.

Pertama, interaksi dan konstruksi sosial. Konsep interaksi dan konstruksi sosial digunakan sebagai dasar terbentuknya iklim keadilan organisasional karena memang persepsi keadilan individu tidak terisolasi dari pengaruh individu lain dan lingkungannya. Colquitt (2001) menyebutkan bahwa persepsi keadilan terbentuk karena

adanya konstruksi sosial (*socially constructed*). Artinya, persepsi keadilan merupakan hasil dari proses interaksi individu dengan individu lainnya, berbagi informasi dan berbagi pengalaman. Pada level kelompok atau unit, konsekuensi dari proses tersebut adalah konsensus dan persepsi bersama di antara anggota kelompok. Morgeson dan Hoffman (1999) menyebutkan bahwa aktivitas individu tidak berada dalam ruangan hampa, aktivitas yang dilakukan individu dipengaruhi secara konstan oleh individu lain di dalam unit kerjanya. Adanya berbagai konteks di dalam organisasi yang saling tergantung satu sama lain membuka peluang terjadinya pertukaran dan interaksi sosial yang memungkinkan munculnya pemaknaan sosial bersama di antara individu atau konstruk kolektif (Morgeson dan Hofmann, 1999). Interpretasi yang sama di antara anggota kelompok terhadap peristiwa tertentu yang berkaitan dengan keadilan dapat terjadi melalui berbagi informasi, *sensemaking* kolektif, dan *mutual influence*. Persepsi keadilan terbentuk dalam kondisi individu tidak terisolasi tapi dapat ditentukan oleh pengaruh interaksi dengan individu lain (Umphress *et al.*, 2003).

Individu-individu dalam sebuah kelompok kerja sering terbatas oleh kebijakan dan aksi otoritas organisasional sehingga cenderung terjadi proses interpretasi bersama (*shared interpretation*) terhadap praktek-praktek organisasi tersebut (Liao dan Rupp, 2005). Kelompok kerja yang sudah ada akan menjadi homogen dalam hal profesionalitas, pendidikan dan

atribut kepribadian (Schneider, 1987). Konsekuensinya, terjadi konvergensi standarisasi norma yang digunakan individu untuk menilai tindakan atau kebijakan dari organisasi. Proses ini akan memicu kesamaan persepsi individu terhadap keadilan dan beberapa individu dalam kelompok kerja akan bersetuju tentang persepsi tersebut sehingga menjadi iklim keadilan pada level kelompok (Tangirala dan Ramanujam, 2008).

Kedua, Pendekatan Attraction-Selection-Attrition (ASA). Pendekatan ASA (Schneider, 1987) menyatakan bahwa individu dengan karakteristik yang mirip akan tertarik pada (*attracted to*), terseleksi ke dalam (*selected into*), dan bertahan (*retained*) pada satu kelompok yang sama. Jadi, ada tiga proses yang memunculkan homogenitas di dalam organisasi atau kelompok kerja. Pertama, individu tertarik pada organisasi atau kelompok yang memiliki kesamaan karakteristik atau sikap dengan individu tersebut. Proses ini dimulai ketika individu memiliki berbagai estimasi dan preferensi tentang kesesuaian dirinya dengan tujuan beberapa organisasi. Individu tersebut akan memilih organisasi dengan tujuan yang paling sesuai dengan karakteristik kepribadiannya. Kedua, organisasi dan individu akan saling menseleksi satu sama lain berdasarkan derajat kesamaan. Seleksi secara formal maupun informal dilakukan oleh organisasi melalui proses rekrutmen dan pemberhentian individu dari tempat kerjanya. Proses seleksi ini didasarkan pada atribut dan keinginan organisasi. Ketiga, individu dapat keluar dari organisasi

atau kelompok kerja ketika tidak ada kecocokan dengan rekan kerjanya. Proses ini cenderung menolak keragaman dan membuat individu di dalamnya memiliki kesamaan dalam jangka waktu panjang. Konsekuensinya adalah meningkatnya homogenitas nilai, sikap dan kepribadian para anggota di dalam satu kelompok kerja (Schneider *et al.*, 1995). Kesamaan ini dikenal dengan hipotesis homogenitas yang kemudian didukung secara empiris oleh Schneider *et al.* (1998).

Pendekatan ASA menyatakan bahwa di dalam unit kerja cenderung terbentuk homogenitas interpersonal, sehingga kesamaan dalam hal karakteristik demografis juga berkaitan dengan kesamaan persepsi di antara individu. Adanya kesamaan demografis di antara anggota kelompok kerja dapat memunculkan adanya kesepakatan terhadap persepsi iklim keadilan prosedural. Oleh karena itu, bila ada kebijakan organisasi yang tidak adil menimpa individu, maka efeknya juga akan berimbas ke dalam kelompok kerja dimana individu itu berada. Demikian pula, apabila salah satu anggota kelompok diperlakukan adil oleh organisasi, maka anggota akan saling berbagi tentang persepsi positif terhadap iklim keadilan prosedural. Berdasarkan proses ini pula, individu dalam satu kelompok kerja memiliki kesamaan kepribadian dan nilai sehingga konsensus interpretasi terhadap keadilan akan terjadi (Li dan Cropanzano, 2009). Kesamaan persepsi tentang keadilan di dalam kelompok tidak hanya terkait dengan prosedur saja, tetapi juga terkait semua dimensi keadilan

seperti keadilan interaksional, keadilan informasional, keadilan interpersonal dan keadilan distributif.

Ketiga, Pendekatan *Social Information Processing* (SIP). Berdasarkan teori SIP yang dikembangkan oleh Salancik dan Pfeffer (1978), individu tidaklah beraktivitas di dalam organisasi yang tertutup atau vakum. Individu melakukan interaksi secara aktif dengan individu lainnya untuk menyikapi peristiwa yang terjadi di tempat kerja. Teori SIP menyatakan bahwa individu menggunakan informasi dari orang lain di sekitarnya sebagai konteks sosialnya untuk membentuk ketetapan tentang praktek organisasi, nilai dan norma. Teori ini juga menyatakan bahwa sikap dan perilaku terbentuk berdasarkan pada informasi yang dikumpulkan individu dari lingkungan sosial mereka. Informasi dari lingkungan sosial tersebut juga digunakan untuk menginterpretasikan peristiwa, membangun sikap yang sesuai, dan memahami perilaku beserta konsekuensinya. Konteks sosial ini sangat menentukan cara berpikir dan perasaan individu tentang aspek-aspek dari lingkungan kerja mereka (Salancik dan Pfeffer, 1978). Teori SIP juga menjelaskan bahwa individu menggunakan norma dan perilaku dari kelompok kerja sebagai acuan tindakan mereka. Artinya, sikap dan perilaku individu tidak berbeda jauh atau bahkan mirip dengan sikap dan perilaku kebanyakan anggota kelompok lainnya. Dengan kata lain, sikap dan perilaku individu cenderung mengikuti sikap dan perilaku di dalam kelompoknya.

Teori SIP juga menjadi penting untuk mengkonstruksi dan menginterpretasikan realitas, salah satunya adalah realitas tentang keadilan (Li dan Cropanzano, 2009). Roberson (2006a, 2006b) menggunakan teori SIP untuk menjelaskan persepsi keadilan. Roberson menjelaskan bahwa pada saat individu mengalami keadilan atau ketidakadilan, para anggota unit atau kelompok kerja akan saling berdiskusi tentang pengalaman dan interpretasi mereka masing-masing terkait dengan peristiwa yang terjadi. Proses ini menghasilkan evaluasi kolektif terhadap keadilan di dalam kelompok kerja. Naumann dan Bennet (2000) juga menggunakan SIP dalam menjelaskan iklim keadilan prosedural. Anggota organisasi dalam satu kelompok yang sama memiliki kebijakan, pimpinan dan karakteristik kontekstual lainnya yang sama pula, sehingga mereka memiliki informasi bersama (*shared information*) dan membentuk persepsi bersama berkaitan dengan praktek keadilan dan prosedur di dalam kelompok kerja. Jadi, berdasarkan teori SIP, persepsi keadilan terbentuk karena adanya informasi yang diperoleh individu dari orang lain. Individu akan melakukan perubahan persepsi terhadap keadilan tergantung dari informasi dan pengalaman orang lain

Secara singkat, setiap variabel level individu bisa saja menjadi variabel level unit asalkan memenuhi persyaratan di atas. Pertama, variabel level unit termasuk ke dalam tipe *shared unit properties* yang sumber informasi utamanya berasal dari persepsi, kognisi, sikap dan perilaku individu yang

konvergen. Kedua, memenuhi dua pendekatan yang diajukan oleh Morgesson dan Hoffman (1999) yaitu pendekatan struktural dan fungsional. Ketiga, ada teori atau pendekatan yang dapat menjelaskan secara ilmiah dan logis. Uraian di atas memberikan contoh mekanisme terbentuknya iklim keadilan yang pada mulanya adalah persepsi keadilan individu. Teori konstruksi dan interaksi sosial, teori ASA dan teori SIP dapat memberikan argumentasi yang logis dan ilmiah bahwa keadilan organisasional dapat diuji dan diukur pada level individu maupun level unit.

D. Isu Pengukuran dan Alat Analisis

Isu penting dalam penelitian multilevel dan lintas level adalah masalah pengukuran. Ada dua metode yang populer digunakan yaitu agregasi (*aggregation*) dan disagregasi (*disaggregation*). Agregasi secara sederhana berarti menaikkan level individu menjadi level unit atau menggunakan skor individu untuk skor unit dengan merata-rata. Metode agregasi berarti memperlakukan data pada level individu untuk data level unit. Data pada level individu merepresentasikan data pada level unit. Misalnya penelitian yang ingin menguji pengaruh iklim keadilan terhadap kinerja tim. Sampelnya adalah beberapa tim kerja dari berbagai organisasi, dan respondennya adalah individu di tiap-tiap tim. Individu diminta persepsinya tentang iklim keadilan dan kinerja tim di dalam timnya. Hasilnya adalah skor individu di tiap-tiap tim. Skor iklim keadilan dan

kinerja tim yang merupakan variabel level unit diperoleh dengan cara merata-rata skor individu pada tiap tim, sehingga diperoleh skor tim. Skor tim inilah yang digunakan untuk menguji pengaruh iklim keadilan terhadap kinerja tim.

Disagregasi berkebalikan dengan agregasi, secara sederhana berarti menurunkan level unit menjadi level individu atau menggunakan skor unit atau tim untuk skor individu. Metode disagregasi berarti memperlakukan data pada level unit untuk data level individu. Data pada level unit merepresentasikan data pada level individu. Misalnya penelitian yang ingin menguji pengaruh kinerja tim terhadap *self-efficacy* anggota tim. Sampelnya adalah beberapa tim kerja dan respondennya adalah individu dan supervisor di tiap-tiap tim. Supervisor menilai kinerja tim, sedangkan individu menilai tentang *self-efficacy* dirinya. Hasilnya adalah skor kinerja tim dan skor *self-efficacy* tiap anggota dari berbagai tim. Jumlah data skor kinerja tim dan skor *self-efficacy* tidak sama, sehingga perlu melakukan disagregasi terhadap skor kinerja tim agar dapat dioperasikan secara statistik. Sehingga, tiap-tiap individu dalam satu tim memiliki skor yang sama terkait dengan kinerja tim.

Namun demikian, kedua metode pengukuran tersebut memiliki kelemahan. Metode disagregasi mengabaikan variansi data pada level unit sedangkan metode agregasi mengabaikan variansi data pada level individu. Kedua metode tersebut menyebabkan penyimpangan data karena mengabaikan adanya variansi di

dalam unit (*within group*) dan variansi di antara unit (*between group*) (Hofmann, 1997; Hofmann et al., 2000). Oleh karena itu, perlu metode lain yang dapat mengatasi kelemahan tersebut. Salah satu metode dan alat analisis yang dapat digunakan adalah *Hierarchical linear modeling* karena tetap mempertimbangkan variansi di dalam unit dan variansi di antara unit (Hofmann, 1997). Metode tersebut tetap mempertimbangkan peran individu dan unit sekaligus.

Hierarchical linear modeling (HLM) adalah salah satu alat statistik yang digunakan untuk menguji pengaruh multilevel dan lintas level serta data longitudinal. Alat statistik ini merupakan pengembangan lanjutan dari regresi atau *advanced multiple regression*. Pada mulanya HLM banyak digunakan dalam penelitian di bidang pendidikan yang sering meneliti pengaruh karakteristik sekolah atau kelas terhadap siswa. Seiring berkembangnya penelitian lintas level, multilevel dan longitudinal di bidang perilaku organisasional, HLM pun digunakan untuk menguji pengaruh organisasi atau tim terhadap sikap dan perilaku individu. Sebagai contoh misalnya penelitian untuk tema keadilan, sebagian penelitian terdahulu menggunakan HLM untuk menguji pengaruh lintas level iklim keadilan terhadap sikap dan perilaku individu seperti kepuasan kerja, komitmen, perilaku kewarganegaraan, dan perilaku menolong. Seibert *et al.* (2004) menyatakan bahwa HLM merupakan alat analisis yang tepat untuk menguji model lintas level (*cross level*) yang di dalamnya ada variansi

pada level individu dan variansi level kelompok dengan luaran level individu. Beberapa penelitian iklim keadilan organisasional juga telah menggunakan metode HLM seperti Mossholder *et al.* (1998), Naumann dan Bennet (2000), Liao dan Rupp (2005), Yang *et al.* (2007), Spell dan Arnold (2007), Mayer *et al.* (2007), dan Tangirala dan Ramanujam (2008).

Hofmann dan Stetzer (1996) dan Seibert *et al.* (2004) menyatakan bahwa secara substantif HLM merupakan pendekatan dua langkah. Langkah pertama adalah menguji perbedaan di antara grup untuk variabel dependen yang akan digunakan. Perbedaan di antara grup ini harus signifikan. Hal ini disebut dengan *null model of HLM* yang akan menghasilkan parameter intersep dari variabel dependen. Langkah kedua adalah menggunakan parameter intersep yang dihasilkan pada langkah pertama tersebut sebagai variabel luaran dengan variabel level grup sebagai antesedennya. Sebagai contoh, misalnya menguji hipotesis Iklim keadilan prosedural terhadap perilaku proaktif. Pengujian hipotesis tersebut dilakukan dengan dua langkah. Pertama, menguji perbedaan perilaku proaktif di antara kelompok yang ada. Langkah pertama ini akan menghasilkan parameter intersep yang akan digunakan sebagai variabel dependen. Kedua, menguji pengaruh iklim keadilan prosedural sebagai variabel independen dan parameter intersep sebagai variabel dependennya. Perangkat lunak (software) untuk menjalankan metode ini disebut dengan *HLM for*

Windows. Saat ini, versi yang sering digunakan adalah HLM 7 yang dikembangkan oleh Raudenbush, Bryk dan Congdon (2002).

E. Arah Pengembangan Masa Datang

Pernyataan Kozlowksi dan Klein (2000) yang provokatif bahwa peneliti perilaku organisasional sebaiknya berpikir multilevel telah memberikan *insight* untuk pengembangan riset di masa selanjutnya. Penelitian multilevel dan lintas level terus bermunculan di berbagai jurnal empiris organisasi, manajemen, dan psikologi. Hal ini menunjukkan bahwa para peneliti sudah mulai mengintegrasikan *micro* dan *Macro OB*, sehingga model empiris yang dihasilkan dapat menggambarkan fenomena secara nyata dan lebih lengkap. Penelitian multilevel dan lintas level masih perlu pengembangan di masa yang akan datang karena masih banyak fenomena yang belum diuji secara empiris. Pengaruh kelompok, tim atau unit kerja terhadap sikap dan perilaku individu masih perlu dikaji dari berbagai aspek. Contohnya adalah penelitian Robinson dan O'Really-Kelly (1998) yang menemukan bahwa perilaku antisosial kelompok memicu terbentuknya perilaku antisosial individu. Penelitian ini masih perlu dikembangkan, apakah hasilnya akan sama apabila perilaku yang diteliti adalah perilaku positif, apakah emosi yang dirasakan kelompok juga akan mempengaruhi emosi individu, dan berbagai pertanyaan riset lainnya. Penelitian tersebut akan semakin berkembang apabila mempertimbangkan faktor

pemoderasian atau pemediasian, misalnya nilai budaya dan kepribadian. Demikian pula halnya dengan penelitian yang menguji pengaruh organisasi terhadap kelompok atau tim kerja, atau pengaruh organisasi terhadap sikap dan perilaku individu, masih perlu pengembangan di masa yang akan datang. Akhirnya, konsekuensi positif dari berkembangnya penelitian multilevel dan lintas level yang mengintegrasikan *micro* dan *macro OB* adalah munculnya temuan empiris, konsep, dan teori baru dalam memahami fenomena yang terjadi di dalam organisasi.

Isu pengukuran untuk konstruk level unit, khususnya yang bertipe *shared unit properties*, juga akan menjadi arah pengembangan penelitian multilevel dan lintas level selanjutnya. Isu ini menjadi penting karena sumber informasinya berasal dari individu. Selama ini, kebanyakan pengukuran konstruk tersebut dilakukan dengan menggunakan instrumen yang biasa digunakan pada level individu yang kemudian dimodifikasi menjadi level unit. Contohnya adalah instrumen untuk mengukur iklim keadilan prosedural. Instrumen yang digunakan berasal dari berbagai pernyataan untuk mengukur keadilan prosedural level individu. Instrumen tersebut kemudian dimodifikasi dengan pendekatan *referent-shift consensus* (Chan, 1998). Butir pernyataan yang semula mengukur untuk level individu “Supervisor memperhatikan *hak-hak saya* pada saat mengeluarkan keputusan”, diubah menjadi “Supervisor memperhatikan *hak-hak unit kerja saya* pada saat mengeluarkan

keputusan". Metode ini dibenarkan secara ilmiah, hanya saja perlu hati-hati dalam proses memodifikasinya. Sehingga, proses tersebut menuntut uji validitas dan reliabilitas yang kuat (*robust*). Apabila secara validitas dan reliabilitas sudah teruji, maka konstruksi positifnya adalah lahirnya berbagai instrumen baru untuk mengukur konstruk level unit. Hal ini akan semakin berkembang pada masa yang akan datang karena banyak konstruk yang bertipe *shared unit properties* belum *well-established*.

Selain isu integrasi dan pengukuran, arah pengembangan masa yang akan datang juga terkait dengan alat analisis untuk menguji pengaruh multilevel dan lintas level. Uraian di atas menunjukkan bahwa HLM dianggap sebagai alat analisis yang tepat untuk menguji penelitian multilevel dan lintas level. Selama ini, khususnya pengujian lintas level, kebanyakan penelitian menguji pengaruh langsung level yang lebih tinggi (misalnya: level unit) terhadap level yang lebih rendah (misalnya: level individu). Contohnya adalah penelitian tentang iklim keadilan yang menggunakan HLM seperti Mossholder *et al.* (1998), Naumann dan Bennet (2000), Liao dan Rupp (2005), Yang *et al.* (2007), Spell dan Arnold (2007), Mayer *et al.* (2007), dan Tangirala dan Ramanujam (2008). Kebanyakan penelitian tersebut masih menguji pengaruh langsung iklim keadilan terhadap sikap dan perilaku individu seperti komitmen, perilaku kewarganegaraan, perilaku menolong dan kepuasan kerja. Penelitian-penelitian tersebut belum mempertimbangkan variabel

pemediasian dan pemoderasian. Sehingga, arah pengembangan masa yang akan datang adalah penelitian lintas level yang menggunakan HLM dengan memasukan variabel pemediasian atau pemoderasian. Sebagai contoh misalnya menguji pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap perilaku proaktif yang dimediasi oleh kepercayaan pada organisasi. Zhang *et al.* (2009) mengembangkan langkah-langkah teknis HLM untuk menguji model penelitian lintas level dengan variabel pemediasian seperti contoh tersebut. Berdasarkan Zhang *et al.* (2008) model tersebut berpola 2-1-1. Artinya, iklim keadilan prosedural diukur pada level unit, kepercayaan pada organisasi diukur pada level individu, dan perilaku proaktif diukur pada level individu. Pola lain yang ditawarkan adalah 2-2-1. Artinya, variabel independen diukur pada level unit, variabel pemediasian diukur pada level unit, dan variabel dependen diukur pada level individu. Kedua pola ini bisa menjadi pedoman bagi para peneliti dalam menguji pengaruh pemediasian pada penelitian lintas level dan multilevel yang menggunakan HLM.

F. Kesimpulan

Penelitian multilevel dan lintas level secara sederhana sebenarnya hanya membahas isu pengukuran. Hal ini terkait dengan perlakuan terhadap variabel yang digunakan dalam sebuah penelitian, apakah diperlakukan pada level individu, unit atau organisasi. Masing-masing pilihan memiliki konsekuensi pada isu pengukurannya. Perubahan level individu menjadi level unit bukanlah

masalah agregasi semata, begitu pula perubahan level unit menjadi level individu bukanlah masalah disagregasi. Tetapi, harus ada argumentasi logis dan ilmiah yang menjadi dasarnya. Uraian di atas telah memberikan contoh proses transformasi keadilan level individu menjadi iklim keadilan yang merupakan level unit. Ada argumentasi logis dan teori yang melandasi proses transformasi tersebut. Artinya, setiap variabel level individu memiliki peluang untuk dikembangkan menjadi level unit asalkan memenuhi kriteria dan landasan teoritis yang logis.

Penelitian multilevel dan lintas level di bidang perilaku organisasional akan terus berkembang di masa yang akan datang. Beberapa isu yang dapat dikaji untuk pengembangan tersebut antara lain adalah isu integrasi micro OB dengan macro OB, integrasi antara level unit dengan level individu, integrasi antara karakteristik kelompok dengan sikap dan perilaku individu, dan integrasi level lainnya. Integrasi tersebut akan memicu temuan empiris, teori, dan konsep baru di bidang perilaku organisasional. Selain itu, pengembangan instrumen untuk pengukuran konstruk pada level unit juga menjadi peluang penelitian lintas level dan multilevel khususnya konstruk yang bertipe *shared unit properties*. Permasalahan agregasi dan disagregasi juga akan terus berkembang. Akhirnya, modifikasi alat analisis HLM dengan memasukan variabel pemediasian dan pemoderasian juga akan menjadi agenda pengembangan selanjutnya. Jadi, sudah saatnya berpikir

multilevel dan lintas level, agar fenomena di dalam organisasi dapat lebih tertangkap dengan jelas.

Daftar Pustaka

- Chen, X.P., Lam, Simon S.K., Naumann, S.E., dan Schaubroeck, J. 2005. Group Citizenship Behavior: Conceptualization and Preliminary Tests of its Antecedents and Consequences. *Management and Organization Review*, 2: 273-300.
- Chohen-Charash, Y., dan Spector, P.E. 2001. The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 278-321.
- Colquitt, Jason A. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 386-400.
- Hofmann, D. A., dan Stetzer, A. 1996. A Cross-level Investigation of Factors Influencing Unsafe Behaviors and Accidents. *Personnel Psychology*, 49: 307-339.
- Hofmann, D. A. 1997. An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models. *Journal of Management*, 23: 723-744.
- Hofmann, D.A., Griffin, M.A., dan Gavin, M.B. 2000. The Application of Hierarchical

- Linear Modeling to Organizational Research. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*: 467-511. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S., dan Klein, K. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*: 3-90. San Francisco: Jossey-Bass.
- Li, Andrew dan Cropanzano, Russell. 2009. Fairness at the Group Level: Justice Climate and Intraunit Justice Climate. *Journal of Management*, 35: 564-599.
- Liao, Hui dan Rupp, Deborah E. 2005. The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework. *Journal of Applied Psychology*, 90: 242-256.
- Mayer, David, Nishii, L., Schneider, B., dan Goldstein, H. 2007. The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences. *Personnel Psychology*, 60: 929-963.
- Morgeson, F.P., dan Hofmann, D.A. 1999. The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development. *Academy of Management Review*, 24: 249-265.
- Mossholder, Kevin W., Bennett N., dan Martin, C.L. 1998. A Multilevel Analysis of Procedural Justice Context. *Journal of Organizational Behavior*, 19:131-141.
- Mowday, Richard T., dan Sutton, Robert I. 1993. Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts. *Annual Review of Psychology*, 44: 195-229.
- Naumann, Stefanie E. dan Bennett, Nathan. 2000. Case for Procedural Justice Climate: Development and Test of a Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, 43: 881-889.
- Roberson, Quinetta M. 2006a. Justice in Teams: The Activation and Role of Sensemaking in the Emergence of Justice Climates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100: 177-192.
- Roberson, Quinetta M. 2006b. Justice in Teams: The Effects of Interdependence and Identification on Referent Choice and Justice Climate Strength. *Social Justice Research*, 19: 323-344.
- Salancik, Gerald R., dan Pfeffer, Jeffrey. 1978. Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative*

- Science Quarterly*, 23: 224-253.
- Schnake, M. E., dan Dumler, M.P. 2003. Level of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76: 283-301.
- Schneider, Benjamin. 1987. The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 40: 437-453.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., dan Randolph, W. A. 2004. Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 332-349.
- Simons, Tony dan Roberson, Quinetta. 2003. Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88: 432-443.
- Spell, Chester S., dan Arnold, T.J. 2007. A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health. *Journal of Management*, 33: 724-751.
- Tangirala, Subrahmaniam dan Ramanujam, Rangaraj. 2008. Employee Silence of Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61: 37-68.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., dan Oke, A. 2010. Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95: 517 – 529.
- Xie, Jia Lin dan Johns, Gary. 2000. Interactive Effects of Absence Culture Salience and Group Cohesiveness: A Multilevel and Cross Level Analysis of Work Absenteeism in the Chinese Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 31-52.
- Yang, Jixia, Mossholder, K.W., dan Peng, T.K. 2007. Procedural Justice Climate and Group Power Distance: An Examination of Cross-Level Interaction Effects. *Journal of Applied Psychology*, 92: 681-692.
- Zhang, Z., Zyphur, M.J. dan Preacher, K.J. 2009. Testing Multilevel Mediation Using Hierarchical Linear Models : Problems and Solutions. *Organizational Research Methods*. 12: 695-719.