

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KEPERCAYAAN PADA ATASAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI (STUDI EMPIRIS PADA PT. PLN (PERSERO)
WILAYAH MALUKU DAN MALUKU UTARA)**

Salomi J. Hehanussa

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi
Universitas Kristen Indonesia Maluku

Abstract: *This study aims to examine procedural justice, distributive justice, and interactive justice perceived by manager in the workplace about the treatment received from organization on their outcomes by using theory of planned behavior, organizational justice theory, and expectancy theory. The outcomes shown by managers include trust in supervisor and managerial performance. This study uses survey method in collecting data and sample selection method at state-owned companies PLN in Mollucas and North Mollucas represented by 70 middle and lower managers. The hypotheses are tested by path analysis. The results show that procedural justice and interactive justice has significant influence on managerial performance, whereas distributive justice has no influence on managerial performance. Empirical evidences show that distributive justice and interactive justice has influence on trust in supervisor, whereas procedural justice has no influence on trust in supervisor. Trust in supervisor also has influence on managerial performance.*

Keywords: *procedural justice, distributive justice, interaction justice, trust in supervisor, managerial performance.*

PENDAHULUAN

Keadilan sudah menjadi kebutuhan setiap manusia karena adanya tuntutan hak yang sama untuk diperlakukan adil. Berbagai macam kasus yang berkaitan dengan keadilan organisasi juga sudah banyak muncul sebagai akibat ketidakpuasan atas keputusan yang telah dihasilkan oleh pihak manajemen yang dirasakan tidak adil oleh karyawan. Tidak heran jika kemudian bermunculan aksi demonstrasi buruh atau karyawan perusahaan yang menuntut keadilan. Mereka melakukan protes terhadap kebijakan perusahaan karena merasa diperlakukan tidak adil oleh pimpinan perusahaan.

Data menunjukkan bahwa dari pertengahan tahun 1970-an sampai sekarang, para peneliti terus melakukan penelitian yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang konsep keadilan (*fairness* dan *justice*). Beberapa penelitian antara lain Milani (1975), Kenis (1979) menjelaskan bahwa keadilan yang dipersepsikan oleh

bawahan akan menjadi alat prediksi penting terhadap perilaku dan sikap bawahan. Menurut Colquitt *et al* (2001); Cropanzano *et al* (2007), bahwa rasa keadilan yang diterima oleh karyawan terhadap organisasinya berhubungan dengan hasil kerja karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Meskipun demikian, kehidupan organisasi masih meninggalkan berbagai pertanyaan sehubungan dengan perbedaan persepsi karyawan tentang keadilan terhadap konstruk perilaku karyawan.

Untuk mendapatkan sikap dan perilaku para anggota sesuai dengan yang diinginkan organisasi, dibutuhkan adanya kontrol dalam organisasi tersebut. Salah satu kontrol yang dibutuhkan adalah kontrol manajemen, termasuk evaluasi kinerja yang harus didesain untuk menimbulkan sikap dan perilaku yang positif (Merchant dan van der Stede, 2003), dan keadilan yang dirasakan dari evaluasi kinerja serta implementasi dari pengambilan keputusan diduga menghasilkan konsekuensi-konsekuensi perilaku yang penting.

Secara garis besar, para pekerja/bawahan akan mengevaluasi keadilan dalam tiga klasifikasi peristiwa, yaitu hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural), dan perilaku interpersonal ketika kebijakan formal atau proses pengalokasian hasil dilaksanakan (keadilan interaksional).

Konsep dari masing-masing dimensi keadilan organisasional menyatakan bahwa ketika karyawan merasa dirinya diperlakukan dengan adil, mereka akan bersikap dan berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkan demi keberhasilan suatu perubahan. Konsep ini menyiratkan bahwa perlunya ketangguhan manajemen mengelola organisasi atau perusahaan sehingga manajemen dapat mengendalikan jalannya aktivitas perusahaan dalam berbagai kondisi. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi maju mundurnya aktivitas perusahaan, dimana salah satunya adalah faktor pengendalian manajemen.

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku kerja dan pencapaian kinerja. Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti hubungan antara keadilan organisasional dengan kinerja, menunjukkan bahwa dimensi-dimensi keadilan organisasional dapat memprediksi kinerja (Kanfer *et al.*, 1987; Lind dan Tyler, 1988; Folger dan Konovski, 1989; Wentzel, 2002; Konovsky, 2000; Luo, 2007; Lau dan Lim, 2002; Lau *et al.*, 2008; Giraud *et al.*, 2008; Murphy, 2009; Sholihin dan Pike, 2009; Wang *et al.*, 2010).

Menurut Karriker dan Williams (2009), bahwa dengan meningkatkan persepsi mengenai keadilan maka produktivitas dan kinerja dalam bekerja akan meningkat. Keadilan yang wajar menghasilkan kinerja yang positif dan akan menimbulkan penghargaan atas prestasi serta kinerja manajerial sehingga karyawan merasa bertanggung jawab mengembangkan organisasi atau perusahaan. Sebaliknya, dampak negatif terhadap kinerja akan dirasakan apabila rasa keadilan di organisasi atau perusahaan dianggap tidak wajar. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang meneliti hubungan antara keadilan organisasional dengan kinerja masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Adanya perbedaan dari hasil-hasil penelitian terdahulu, sebenarnya disebabkan oleh adanya

hubungan yang kompleks dan tidak langsung antara keadilan dengan kinerja (Locke, 1976; Lind dan Tyler, 1988); Libby (1999). Ini dikarenakan masih tidak jelas apakah memang suatu bentuk keadilan akan mengarahkan kinerja secara langsung atau harus melalui beberapa variabel yang memediasi. Lau dan Lim (2002) memperlihatkan adanya hubungan antara keadilan dengan kinerja melalui suatu variabel intervening.

Salah satu variabel intervening adalah kepercayaan pada atasan. Saat para karyawan merasa bahwa mereka telah diperlakukan secara adil dalam alokasi penghargaan (keadilan distributif), dapat memberikan suaranya dalam proses evaluasi (keadilan prosedural) dan merasa bahwa mereka mendapatkan perlakuan yang adil dari manajemen (keadilan interaksional), tingkat kepercayaan akan berkembang antara atasan dengan bawahan yang pada akhirnya menghasilkan hasil yang positif (DeConinck, 2009).

Penelitian ini menggunakan model parsial pengaruh keadilan organisasional untuk meneliti pengaruh masing-masing dimensi keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) dalam mengevaluasi kinerja hasil pekerjaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional terhadap kinerja manajerial maupun melalui efek mediasi kepercayaan pada atasan pada PT. PLN Wilayah Maluku dan Maluku Utara. Teknik analisis data untuk menguji hipotesis menggunakan analisa jalur (*path analysis*).

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Perilaku Rencanaan (*Theory of planned behavior*)

Teori perilaku rencanaan adalah sebuah teori yang didesain untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku dalam konteks yang spesifik (Ajzen, 1991). Tambahan konstruk kontrol perilaku yang dipersepsikan berkaitan dengan sumber daya-sumber daya dan kesempatan-kesempatan yang diyakini dimiliki oleh individu (Ajzen, 1991). Asumsi teori ini bahwa individu-individu adalah rasional, mereka menggunakan informasi yang tersedia dan mempertimbangkan implikasi dari tindakan mereka. Faktor utama Teori perilaku rencanaan adalah intensi seseorang untuk melakukan perilaku tertentu. Teori perilaku rencanaan menjelaskan bahwa suatu perilaku tidak hanya ditentukan oleh sikap dan norma subjektif semata namun juga oleh persepsi individu terhadap kontrol yang dapat dilakukannya, yang bersumber pada sejauh mana keyakinannya atas kontrol tersebut.

Teori Keadilan Organisasional

Teori keadilan organisasional berfokus pada persepsi individu mengenai keadilan dalam organisasi (Cropanzano, 2001). Keadilan organisasional didefinisikan sebagai studi tentang persepsi karyawan terhadap keadilan tentang hasil pekerjaan mereka, dan proses dari hasil-hasil yang ditentukan dan dikomunikasikan (Cropanzano, 2001; Greenberg, 1990). Tiga bentuk keadilan organisasi dibedakan dan diakui dalam

literatur, yaitu : keadilan distributif, yang mengacu pada keadilan hasil yang dirasakan atau alokasi sumber daya (Greenberg, 1990), keadilan prosedural, yang berkaitan dengan prosedur dimana alokasi dibuat atau hasil ditentukan (Thibaut & Walker, 1975), dan keadilan interaksional, yang menyangkut persepsi karyawan terhadap keadilan perlakuan interpersonal dalam hubungan kerja (Cropanzano, 2001).

Kepercayaan Pada Atasan

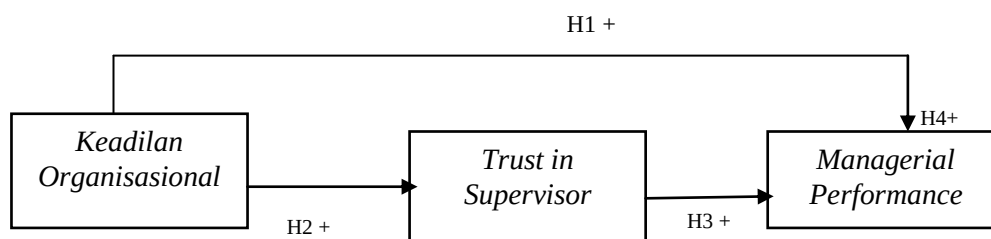
Davis dan Newstrom (1996), berpendapat bahwa kepercayaan pada atasan akan diperoleh ketika atasan tersebut memperhatikan para bawahannya (dukungan psikologis) dan penyelesaian pekerjaan dengan baik (dukungan tugas). Menurut Robbins (2001), terdapat 5 dimensi dari kepercayaan pada atasan, yaitu: Integritas, Kompetensi, Konsistensi, Kesetiaan/loyalitas, dan Keterbukaan. Seorang pemimpin yang terbuka dan jujur akan mudah dipercaya oleh karyawannya. Seorang karyawan akan percaya terhadap pemimpinnya, jika pemimpin tersebut mampu menunjukkan kinerja yang baik serta konsisiten dengan apa-apa yang dijanjikan.

Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*)

Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi. Seseorang manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang yang berada dalam wilayah wewenangannya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Model Penelitian dan Pengembangan Hipotesis

Gambar 1
Model Empiris



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian

Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Manajerial

Penelitian-penelitian empiris terdahulu, dalam berbagai konteks, telah menemukan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi kinerja (Lind dan Tyler, 1988). Pada konteks akuntansi, Libby (1999, 2001), Wentzel (2002) dan Little *et al* (2002) menemukan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi kinerja. Jika prosedur-prosedur

evaluasi kinerja yang adil, para bawahan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan ini kemungkinannya tercermin di dalam kinerja mereka. Sebaliknya, jika bawahan merasa bahwa prosedur-prosedur evaluasi kinerja adalah tidak adil, mereka tidak akan termotivasi untuk bekerja dengan baik karena kinerja yang baik mungkin tidak diakui (Sholihin dan Pike, 2009).

Semakin positif sikap individu terhadap keadilan distributif, maka semakin kuat intensi individu tersebut untuk meningkatkan kinerja, sebaliknya semakin negatif sikap individu terhadap keadilan distributif, maka semakin lemah intensi individu untuk menghasilkan kinerja tinggi (Ajzen dan Fishbein, 1988; Ajzen, 1991).

Beberapa penelitian mengamati hubungan antara keadilan interaksional dan kinerja pada teori pertukaran sosial, yang memandang kerja sebagai pasar sosial dimana karyawan/pekerja berusaha untuk memperoleh pengembalian investasi mereka yang menguntungkan (Cropanzano *et al.*, 2002; Masterson *et al.*, 2000).

Berdasarkan argumentasi di atas dan ketidakkonsistenan hasil penelitian, maka hipotesis yang akan diuji adalah:

H1 : Keadilan organisasional berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja manajerial.

Peran Kepercayaan Pada Atasan Dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepercayaan Pada Atasan

Satu aspek penting agar para bawahan menaruh kepercayaan pada atasannya adalah harapan terhadap masalah keadilan dalam organisasi. Harapan seperti itu akan menstabilkan adanya kepercayaan bawahan terhadap atasan dan membuat para karyawan bekerja lebih produktif (Hinder dan Josephson; 1998). Hasil penelitian membuktikan bahwa ketika para bawahan percaya terhadap tindakan yang dilakukan atasan mereka tinggi maka hubungan bawahan dengan atasan menjadi lebih rileks dan ketegangan dalam melaksanakan pekerjaan menjadi lebih rendah (Lau & Buckland, 2001; Lau & Tan, 2006). Demikian pula, De Cremer dan Tyler (2007) menemukan bahwa ketika bawahan memiliki kepercayaan yang tinggi pada atasan mereka, bawahan mau terlibat dalam aksi kerjasama dengan atasan mereka. Berdasarkan argumentasi di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

H2 : Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan

H3 : Kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

H4 : Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepercayaan pada atasan

Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Kinerja Manajerial

Seorang bawahan akan percaya terhadap atasannya, jika atasan mampu menunjukkan kinerja yang baik serta konsisten dengan apa-apa yang disampaikan. Zand (1997) mengemukakan bahwa orang-orang yang saling mempercayai (bawahan-atasan) akan meningkatkan efektivitas pemecahan masalah mereka secara bersama-sama. Perilaku mempercayai dapat meningkatkan kualitas keputusan dan

implementasinya. Kualitas keputusan yang lebih tinggi akan menyebabkan kinerja yang lebih tinggi.

Cunningham dan MacGregor (2000) menemukan bahwa kepercayaan mempunyai dampak pada kinerja. Penelitian yang dilakukan Lau *et al.*, (2008) menemukan bahwa kepercayaan pada atasan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini didukung juga dengan temuan Sholihin dan Pike (2009), yang mengemukakan bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan argumentasi di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:
H7 : Kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap.kinerja manajerial.

METODE

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara. Sedangkan unit analisis adalah manajer level menengah dan level bawah sebanyak 70 orang manajer.

Variabel Penelitian dan Pengukurannya

Keadilan prosedural diukur dengan instrument Moorman (1991) dan Colquitt (2001). Keadilan distributif menggunakan instrumen Price dan Mueller (1986) serta Moorman (1991). Pengukuran keadilan interaksional dengan instrumen Colquitt (2001). Kepercayaan pada atasan memakai instrument Read (1962), kinerja manajerial menggunakan instrumen Mahoney *et al.* (1963, 1965). Skala pengukuran adalah skala likert 1 (sangat tidak adil /sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat adil/sangat setuju).

Metode Analisis Data

Model analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis digunakan analisis path didasarkan pertimbangan bahwa path memiliki kemampuan untuk menganalisis secara simultan data yang ada.

HASIL

Statistik Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 1
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Rata-rata Teoritis	Rata-rata Aktual	Standar Deviasi
Keadilan Organisasional	5 – 49	17 – 42	28,00	39,30	5,20
Kepercayaan terhadap Atasan	7 – 49	23 – 42	28,00	35,25	3,44
Kinerja Manajerial	8 – 56	30 - 48	32,00	40,81	3,99

Sumber data : Data Primer diolah, 2013

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap data untuk mengetahui konsistensi jawaban responden atas kuesioner yang diberikan.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas dengan *Cronbach Alpha*

Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
Keadilan Organisasional	0.9115
Kinerja Manajerial	0.9582
Kepercayaan Pada Atasan	0.9483

Sumber : Data primer diolah, 2013

Uji Validitas

Uji validitas untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kemampuan kuesioner untuk mengungkapkan suatu variabel atau konstruk yang seharusnya diukur dapat diketahui dari hasil signifikansi dari uji *pearson correlation*. Berdasarkan hasil uji, diketahui bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap semua variabel menunjukkan hasil yang signifikan sehingga memenuhi kriteria validitas.

PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 dilakukan untuk melihat pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menghasilkan R Square sebesar 0,712 yang memberikan arti bahwa keadilan organisasional mempunyai pengaruh sebesar 71,2% terhadap perubahan kinerja manajerial. Sisanya sebesar 26,5% dapat dijelaskan oleh variabel- variabel lain selain keadilan organisasional. Dari hasil pengujian dengan t diperoleh nilai t hitung untuk keadilan organisasional sebesar 14.015. dengan tingkat probabilitas yang lebih kecil dari tingkat signifikan.

Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 1 dilakukan untuk melihat pengaruh keadilan organisasional terhadap kepercayaan pada atasan. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menghasilkan R Square sebesar 0,603 yang memberikan arti bahwa keadilan organisasional mempunyai pengaruh sebesar 60,3 % terhadap perubahan kepercayaan pada atasan. Sisanya sebesar 39,7% dapat dijelaskan oleh variabel- variabel lain selain keadilan organisasional. Dari hasil pengujian dengan t diperoleh nilai t hitung untuk keadilan organisasional sebesar 9.315. dengan tingkat probabilitas yang lebih kecil dari tingkat signifikan. Hasil ini mengimplikasikan bahwa keadilan organisasional teruji positif terhadap kepercayaan

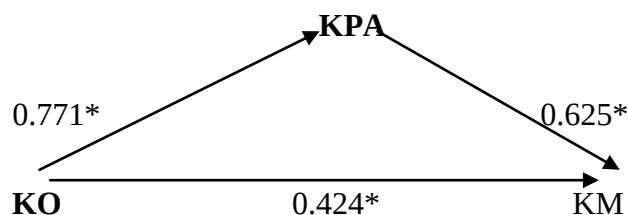
pada atasan. Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepercayaan pada atasan menunjukkan koefisien sebesar 0,659 pada tingkat signifikan ($P < 0,05$). Hasil perhitungan tersebut dapat membuktikan bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada atasan. Dengan demikian hasil penelitian ini menerima hipotesis kedua.

Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menguji pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menghasilkan R Square sebesar 0,720 yang memberikan arti bahwa keadilan organisasional mempunyai pengaruh sebesar 72,0 terhadap perubahan kinerja manajerial. Sisanya sebesar 28,0% dapat dijelaskan oleh variabel- variabel lain selain kepercayaan pada atasan. Dari hasil pengujian dengan t diperoleh nilai t hitung untuk kepercayaan pada atasan sebesar 8.839. dengan tingkat probabilitas yang lebih kecil dari tingkat signifikan. Hasil ini mengimplikasikan bahwa kepercayaan pada atasan teruji positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap kinerja manajerial menunjukkan koefisien sebesar 0,774 pada tingkat signifikan ($P < 0,05$). Hasil perhitungan tersebut dapat membuktikan bahwa kepercayaan pada atasan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hasil penelitian ini menerima hipotesis ketiga penelitian ini yang diajukan.

Pengujian Hipotesis 4

Dalam penelitian ini, hipotesis keempat dilakukan untuk melihat pengaruh interaksi antara kepercayaan pada atasan dengan keadilan organisasional terhadap kinerja manajerial. Rumusan hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian adalah sebagai berikut: keadilan organisasional berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui kepercayaan pada atasan sebagai variabel intervening. Hasil pengujian yang dilakukan, memberikan nilai standardized beta pada persamaan yang menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja manajerial sebesar 0,771 (77,1%) dan signifikan pada 0,000. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan organisasional mempengaruhi kepercayaan pada atasan. Nilai koefisien standardized beta 0,771 merupakan nilai path atau jalur p2. Pada output SPSS persamaan regresi(2) nilai standardized beta untuk keadilan organisasional sebesar 0,424 dan kepercayaan pada atasan sebesar 0,625, semuanya signifikan pada 0.000. Nilai standardized beta keadilan organisasional 0,424 merupakan nilai path p1 dan nilai standardized beta kepercayaan pada atasan 0,625 merupakan nilai jalur path p3.



Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa keadilan organisasional dapat berpengaruh langsung pada kinerja manajerial dan dapat juga berpengaruh secara tidak langsung yaitu dari keadilan organisasional ke kepercayaan pada atasan (sebagai intervening) lalu ke kinerja manajerial. Besarnya pengaruh langsung adalah sebesar 0,424 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $(0,767) \times (0,625) = 0,481875$. Oleh karena koefisien hubungan langsung lebih dari pada koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah tidak langsung.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dengan menggunakan sampel 70 manajer pada PT. PLN (Persero) Wilayah Maluku dan Maluku Utara, penelitian ini menyimpulkan bahwa keikutsertaan manajer dalam proses pengambilan keputusan, perhatian terhadap masalah distributif dan hubungan interaksional dalam perusahaan atau organisasi, berkaitan dengan keadilan organisasional sebagai salah satu cara yang memberikan sinyal positif dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Model penelitian dikembangkan berdasarkan literatur mengenai keadilan organisasional, dengan menyertakan keadilan interaksional dan efek-efek tidak langsung dari ketiga dimensi keadilan organisasional melalui kepercayaan pada atasan. Temuan lain adalah bahwa kepercayaan pada atasan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Aspek interaksi yang wajar melalui perhatian atasan pada bawahan, adanya sikap terbuka dan jujur dalam berkomunikasi, dan perilaku yang saling menghargai akan menambah rasa percaya para manajer terhadap pimpinan mereka dan selanjutnya berdampak pada upaya peningkatan kinerja sebagai dukungan sikap pada perusahaan. Terakhir, kepercayaan pada atasan mempunyai peran dalam memediasi hubungan antara keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional terhadap kinerja manajerial.

Penelitian selanjutnya dapat dikembangkan dengan menggunakan sampel yang berbeda untuk memperkuat hasil-hasil yang diperoleh. Untuk penelitian mendatang juga dapat menggali isu yang sama secara cermat dengan menggunakan ukuran-ukuran yang mungkin lebih obyektif atau memanipulasi variabel-variabel dengan menggunakan desain eksperimen. Penelitian berikut perlu mempertimbangkan akibat lain dari keadilan organisasional, misalnya terhadap kinerja perusahaan, pengaruh terhadap *organizational citizenship behaviours* (OCB), dan terhadap komitmen profesional (*professional commitment*).

DAFTAR PUSTAKA

Adams' *Equity Theory*. (n.d.). Retrieved November 23, 2011, from Business Ball: <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organization behavior and Human Decision Process* , 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood, Cliffs: Prentice-Hall.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2005). *Management Control System* (11 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. (R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman, Eds.) *Research on negotiation in organizations* , 43-55.
- Brockner, J., & Siegel, P. (1995). Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust. (R.M. Kramer, & T.R. Tyler, Eds.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*, 390-413.
- Brownell, P. (1987). Reaction to procedural injustice in payment distributions : do the ends justify the means. *Journal of Applied Psychology* , 72, 55-61.
- Cheng, M. M., Luckett, P. F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting and Finance* , 41 (2), 221-242.
- Chong, V. K., & Eggleton, I. R. (2007). The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organizational commitment on managerial performance. *Management Accounting Research* , 18 (3), 312-342.
- Cohen, C. Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 86 (2), 278-321.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- DeConinck, B. James. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Dirks, K. T. (1999). The Effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology* , 84, 445-455.
- Ferdinand, A. (2005). *Structural Equation Modeling Perspektif Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2008). *Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 16*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Giraud, F., Langevin, P., & Mendoza, C. (2008). Justice as a rationale for the control liability principle: a study of managers opinions. *Management Accounting Research* , 19 (1), 32-44.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice : yesterday, to day, and tomorrow. *Journal of Management* , 16 (2), 399-432.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Ander, R. E. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Ander, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7 ed.). New York: Pearson Education, Inc. Upper Saddle River.
- Hartmann, F. (2000). The appropriateness of RAPM: towards the further development of theory. *Accounting, Organization and Society* , 25, 451-482.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationship between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *Journal of Psychology* , 140 (5), 477-498.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research* , Supplement. 10, 156-182.
- Kennedy, F. A., Kohlmeyer, J. M., & Parker, R. J. (2009). The roles of organizational justice and trust in a gain-sharing control system. *Advances in Accounting Behavioral Research* , 12, 1-23.
- Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1991). Perceived of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology* , 76, 698-707.
- Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: how do they affect job satisfaction?'. *The British Accounting Review* , 37 (4), 389-413.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research* , 17 (2), 171-186.
- Lau, C. M., Wong, K. M., & Enggleton, I. R. (2008). Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcomebased effects. *Accounting and Business Research* , 38 (2), 121-135.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1971). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: a theory of allocation preference. In G. Mikula, *Justice and Social Interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.
- Luo, Yadong. (2007). The Independent And Interactive role Of Procedural, Distributive, And Interactional Justice In Strategic Alliances. *Academy of Management Journal* , 50 (3), 644-664.

- Merchant, K. A., & van der Stede, W. A. (2003). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. United Kingdom: Pearson Education, Harlow, Essex.
- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accountant firms : a research note. *Accounting, Organizations, and Society* , 30, 357-369.
- Sholihin, M., & Pike R. (2009). Fairness in performance evaluation and its behavioral consequences. *Accounting and Business Research* , 39 (4), 397-413.
- Staley. 2003. Budgetary fairness, Supervisor trust and the propensity to create Budgetary slack: Testing a social exchange model. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 10, 159–182
- Wang, X., Jianqiao, L., Degen, X., & Tao, C. (2010). The impact of organizational justice on work performance : Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower* , 31 (6), 660-677.
- Yue, N. (2002). Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: a test of two competing models. *International Journal of Human Resource Management* .
- Yuki, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes : Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior* , 23 (3), 267.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. (R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman, Eds.) *Research on negotiation in organizations* , 43-55.
- Brockner, J., & Siegel, P. (1995). Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust. (R.M. Kramer, & T.R. Tyler, Eds.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*, 390-413.
- Brownell, P. (1987). Reaction to procedural injustice in payment distributions : do the ends justify the means. *Journal of Applied Psychology* , 72, 55-61.
- Cheng, M. M., Luckett, P. F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting and Finance* , 41 (2), 221-242.
- Chong, V. K., & Eggleton, I. R. (2007). The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organizational commitment on managerial performance. *Management Accounting Research* , 18 (3), 312-342.

- Cohen, C. Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 86 (2), 278-321.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- DeConinck, B. James. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Dirks, K. T. (1999). The Effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology* , 84, 445-455.
- Ferdinand, A. (2005). *Structural Equation Modeling Perspektif Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2008). *Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 16*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Giraud, F., Langevin, P., & Mendoza, C. (2008). Justice as a rationale for the control liability principle: a study of managers opinions. *Management Accounting Research* , 19 (1), 32-44.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice : yesterday, to day, and tomorrow. *Journal of Management* , 16 (2), 399-432.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Ander, R. E. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Ander, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7 ed.). New York: Pearson Education, Inc. Upper Saddle River.
- Hartmann, F. (2000). The appropriateness of RAPM: towards the further development of theory. *Accounting, Organization and Society* , 25, 451-482.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationship between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *Journal of Psychology* , 140 (5), 477-498.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research* , Supplement. 10, 156-182.
- Kennedy, F. A., Kohlmeyer, J. M., & Parker, R. J. (2009). The roles of organizational justice and trust in a gain-sharing control system. *Advances in Accounting Behavioral Research* , 12, 1-23.
- Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1991). Perceived of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology* , 76, 698-707.

- Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). Financial and nonfinancial performance measures: how do they affect job satisfaction?'. *The British Accounting Review* , 37 (4), 389-413.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research* , 17 (2), 171-186.
- Lau, C. M., Wong, K. M., & Enggleton, I. R. (2008). Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcomebased effects. *Accounting and Business Research* , 38 (2), 121-135.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1971). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: a theory of allocation preference. In G. Mikula, *Justice and Social Interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.
- Luo, Yadong. (2007). The Independent And Interactive role Of Procedural, Distributive, And Interactional Justice In Strategic Alliances. *Academy of Management Journal* , 50 (3), 644-664.
- Merchant, K. A., & van der Stede, W. A. (2003). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. United Kingdom: Pearson Education, Harlow, Essex.
- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accountant firms : a research note. *Accounting, Organizations, and Society* , 30, 357-369.
- Sholihin, M., & Pike R. (2009). Fairness in performance evaluation and its behavioral consequences. *Accounting and Business Research* , 39 (4), 397-413.
- Staley. 2003. Budgetary fairness, Supervisor trust and the propersity to create Budgetary slack: Testing a social exchange model. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 10, 159–182
- Wang, X., Jianqiao, L., Degen, X., & Tao, C. (2010). The impact of organizational justice on work performance : Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower* , 31 (6), 660-677.
- Yue, N. (2002). Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: a test of two competing models. *International Journal of Human Resource Management* .
- Yuki, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.