

## PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PERUSAHAAN BUMN DI MALUKU DENGAN KEPERCAYAAN PADA ATASAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

**Salomi J. Hehanussa**  
**Universitas Kristen Indonesia Maluku**  
**yamy.hehanussa@yahoo.com**

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaktif dirasakan oleh manajer di tempat kerja tentang perlakuan yang diterima dari organisasi pada hasil mereka dengan menggunakan teori perilaku terencana, teori keadilan organisasi, dan teori harapan. Hasil yang ditunjukkan oleh manajer meliputi kepercayaan atasan dan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode survei dalam mengumpulkan data dan metode pemilihan sampel pada perusahaan milik negara di Provinsi Maluku diwakili oleh 310 manajer menengah dan bawah. Hipotesis diuji oleh Structural Equation Modeling. Hasil menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaktif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan keadilan distributif tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Bukti empiris menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan interaktif memiliki pengaruh pada kepercayaan pengawas, sedangkan keadilan prosedural tidak mempengaruhi kepercayaan atasan. Kepercayaan pada atasan juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

**Kata kunci:** Keadilan Prosedural, Distributif Keadilan, Keadilan Interaksi, Trust di Pengawas, Kinerja Manajerial.

### 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 in Maluku Province represented by 310 middle and lower managers. The hypotheses are tested by Structural Equation Modeling. 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 dibutuhkan adanya

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 Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Provinsi Maluku. Teknik analisis data untuk menguji hipotesis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM).

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Teori Perilaku Rencana (*Theory of planned behavior*)

Teori perilaku rencana 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 rencana adalah intensi seseorang untuk melakukan perilaku tertentu. Teori perilaku rencana 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 konsisten 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 wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

### Pengaruh Keadilan Prosedural 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). Berdasarkan argumentasi di atas dan ketidakkonsistenan hasil penelitian, maka hipotesis yang akan diuji adalah:

**H1:** Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

### **Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Manajerial**

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 Fisbein, 1988; Ajzen, 1991). Berdasarkan argumentasi yang telah dikemukakan di atas dan ketidakkonsistenan hasil penelitian, maka hipotesis yang akan diuji adalah:

**H2:** Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

### **Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Manajerial**

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, maka hipotesis yang akan diuji adalah:

**H3:** Keadilan interaksional berpengaruh positif 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 (Hindera 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:

**H4a :** Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan.

**H4b** Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepercayaan pada atasan

**H5a :** Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada atasan.

**H5b** Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepercayaan pada atasan

**H6a :** Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepercayaan Pada Atasan.

**H6b :** Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui kepercayaan pada atasan

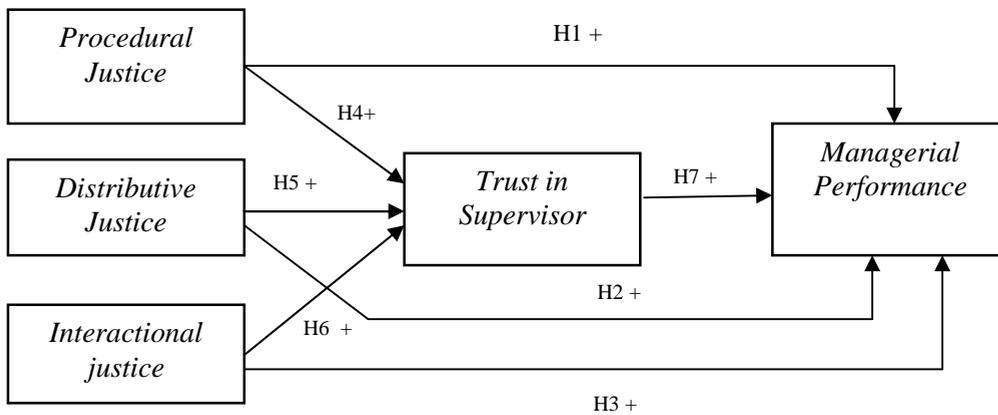
### **Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Kinerja Manajerial**

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.

### Model Penelitian



### METODE PENELITIAN

#### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah 26 perusahaan milik Negara (BUMN) di provinsi Maluku yang diwakili oleh 310 manajer level menengah dan level bawah.

#### 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 yaitu model persamaan struktural (*SEM*) dengan program aplikasi AMOS.

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif memperlihatkan bahwa bobot jawaban responden untuk keadilan prosedural mempunyai kisaran teoritis antara 7-49 sedangkan kisaran aktual bobot jawaban partisipan adalah antara 25 – 42 dengan standar deviasi 3,65. Hasil pengukuran ini memperlihatkan bahwa frekuensi keadilan prosedural yang dirasakan responden dalam

pelaksanaan tanggung jawabnya adalah bervariasi dan secara rata-rata keadilan prosedural yang dirasakan responden adalah cukup tinggi. Pengukuran variabel keadilan distributif menunjukkan kisaran aktual antara 17-30, nilai rata-rata 26,14 dan standar deviasi 2,99. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara rata-rata keadilan distributif yang dirasakan responden adalah cukup tinggi. Variabel keadilan interaksional yang dianalisis menunjukkan bahwa kisaran aktual adalah 28-42 dengan rata-rata jawaban adalah 36,30 dan standar deviasi 3,40. Hasil pengukuran ini memberikan arti bahwa keadilan interaksional yang dirasakan responden dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab adalah cukup tinggi.

Jawaban responden untuk variabel kepercayaan pada atasan berdasarkan hasil analisis mengindikasikan bahwa frekuensi kepercayaan pada atasan yang dirasakan responden dalam pelaksanaan tanggung jawabnya cukup tinggi. Variabel komitmen organisasi dengan tiga dimensi, yaitu dimensi komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*) memperlihatkan bahwa secara rata-rata komitmen organisasi yang dirasakan responden adalah cukup tinggi. Pengukuran variabel kinerja manajerial berdasarkan hasil analisis diperoleh kisaran aktual antara 30-48, nilai rata-rata 40,81 dan standar deviasi 3,99. Hasil pengukuran ini mengindikasikan bahwa secara rata-rata kinerja manajerial yang dirasakan responden adalah cukup tinggi.

### Pengujian Full Model Confirmatory

Model pengukuran diuji dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/ CFA*). Hasil pengujian *goodness of fit* menunjukkan bahwa model yang diusulkan telah memenuhi kriteria yang disyaratkan meskipun ada kriteria memiliki nilai marginal namun masih dapat diterima sebagai ukuran model fit (Hair, *et al.*, 2010). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model structural yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah *fit* dengan data meskipun masih terdapat indikator yang mengindikasikan *marginal fit*.

### Pengujian Validitas dan reliabilitas Konstruk dan Asumsi-asumsi SEM

Validitas konstruk diukur melalui pengujian *variance extracted* yang menghasilkan nilai lebih besar dari 0,5. Sedangkan pengujian reliabilitas konstruk yang dilakukan dengan mengukur indikator dari instrumen yang digunakan diperoleh hasil 0,8. Pengujian normalitas data adalah berdistribusi normal, tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Berdasarkan hasil output nilai *mahalonobis distance* yang dihasilkan tidak terdapat *multikolinearitas outlier*.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menemukan pengaruh positif yang kuat antara keadilan interaksional dengan kinerja manajerial dan kepercayaan pada atasan terhadap kinerja manajerial secara langsung ( $p < 0,01$ ). Seperti diduga, penelitian ini menemukan pengaruh positif signifikan diantara: (1) keadilan prosedural dan kinerja manajerial ( $H1$ ,  $p < 0,05$ ); (2) keadilan interaksional dan kinerja manajerial ( $H3$ ,  $p < 0,05$ ); (3) keadilan distributif dan kepercayaan pada atasan ( $H5a$ ,  $p < 0,05$ ); (4) keadilan interaksional dan kepercayaan pada atasan ( $H6a$ ,  $p < 0,05$ ); (5) kepercayaan terhadap atasan dan kinerja manajerial ( $H7$ ,  $p < 0,01$ ). Berdasarkan hasil-hasil ini, hipotesis  $H1$ ,  $H3$ ,  $H5a$ ,  $H6a$  dan  $H7$  diterima. Namun demikian,  $H2$  dan  $H4a$  tidak diterima. Berkenaan dengan efek tidak langsung dari keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional terhadap kinerja manajerial, hipotesis  $H4b$ ,  $H5b$ , dan  $H6b$  (Keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional memiliki efek tidak langsung

terhadap kinerja manajerial melalui kepercayaan pada atasan) adalah diterima.

### SIMPULAN

Dengan menggunakan sampel 373 manajer dari dua puluh enam perusahaan BUMN di Provinsi Maluku, penelitian ini menyimpulkan bahwa keikutsertaan manajer dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan keadilan prosedural merupakan salah satu cara yang memberikan sinyal positif dalam meningkatkan kinerja manajerial. Temuan berikut adalah bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Ternyata bahwa kriteria pengukuran adil tidaknya distributif bukan semata-mata dinilai berdasarkan ukuran kuantitatif namun perlu juga memperhitungkan nilai kualitatif. Temuan wawancara secara umum mendukung hasil-hasil survey bahwa keadilan distributif merupakan determinan penting dari kepuasan kerja. Pandangan ini sesuai dengan pendapat Konow (2000), bahwa penilaian keadilan distributif adalah tergantung pada konteks masalah. Keadilan distributif bukan hanya terletak pada prinsip akuntabilitas tetapi juga prinsip efisiensi dan prinsip kebutuhan. 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. Hasil menunjukkan pengaruh langsung keadilan interaksional secara positif signifikan berpengaruh terhadap kinerja serta efek tidak langsung yang signifikan untuk ketiga dimensi keadilan organisasional. Temuan selanjutnya adalah bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kepercayaan pada atasan sedangkan keadilan distributif dan keadilan interaksional mempunyai pengaruh terhadap kepercayaan pada atasan. Meskipun prosedur memberikan peluang kepada para manajer untuk ikut dalam proses pengambilan keputusan, namun ada kalanya manajer tidak setuju dengan hasil suatu keputusan yang ditetapkan. Dalam hal ini, proses yang adil menjadi norma yang diterima para manajer dalam berperilaku baik khususnya dalam konteks sosial meskipun ada kecenderungan untuk kurang mempercayai atasan. Temuan lain adalah bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

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 ini memiliki keterbatasan antara lain (1) objek penelitian yang terbatas pada BUMN di provinsi Maluku sehingga penelitian ini sulit untuk menggeneralisasikan dan menggambarkan peran pentingnya keadilan dalam organisasi terhadap kinerja di Indonesia. Penelitian selanjutnya dapat dikembangkan dengan menggunakan sampel yang berbeda untuk memperkuat hasil-hasil yang diperoleh; (2) Sulitnya mengendalikan responden dengan menggunakan metode survey karena tingkat kesibukan kerja manajer yang tinggi serta kemungkinan beberapa bias responden masih tetap ada. Penelitian mendatang dapat menggali isu yang sama secara cermat dengan menggunakan ukuran-ukuran yang lebih obyektif, khususnya untuk mengukur keadilan distributif, atau memanipulasi variabel-variabel dengan menggunakan desain eksperimen; (3) belum mencakup semua faktor-faktor organisasional lainnya seperti misalnya ambiguitas peran, *job relevant information*, yang mungkin saja berpengaruh terhadap rasa keadilan dan memicu kinerja sehingga dapat diperoleh model yang komprehensif. 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, and Fishbein M, 1980, *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood, Cliffs: Prentice-Hall.
- Anthony RN, and Govindarajan V, 2005, *Management Control System*, 11 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Aryee S, Budhwar PS, and Chen ZX, 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 RJ, and Moag JS, 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, and Siegel P, 1995, Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust. (R.M. Kramer, and 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 MM, Lockett PF, and 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 VK, and Eggleton IR, 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 CY, and Spector PE, 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 with James C. *Organizational*

- Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Dirks KT, 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 Imam, 2008, *Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 16*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Giraud F, Langevin P, and 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 JF, Black WC, Babin BJ, and Ander RE, 1998, *Multivariate Data Analysis* (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, and Ander RE, 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 SM, and Weathington BL, 2006, The relationship between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *Journal of Psychology*, 140 (5), 477-498.
- Hopwood AG, 1972, An empirical study of role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, Supplement. 10, 156-182.
- Kennedy FA, Kohlmeyer JM, Parker RJ, 2009, The roles of organizational justice and trust in a gain-sharing control system. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 12, 1-23.
- Konovsky M, and 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 CM, and Sholihin M, 2005, Financial and nonfinancial performance measures: how do they affect job satisfaction?'. *The British Accounting Review*, 37 (4), 389-413.
- Lau CM, and Tan SL, 2006, The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research*, 17 (2), 171-186.
- Lau CM, Wong KM, and Enggleton IR, 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 EE, and Porter LW, 1971, *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Leventhal GS, Karuza J, and Fry WR, 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 KA, and van der Stede WA, 2003, *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. United Kingdom: Pearson Education, Harlow, Essex.
- Parker RJ, and Kohlmeyer JM, 2005, Organizational justice and turnover in public accountant firms : a research note. *Accounting, Organizations, and Society*, 30, 357-369.
- Sholihin M, and Pil

- 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, and 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.

## LAMPIRAN

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Rata-rata Teoritis	Rata-rata Aktual	Standar Deviasi
Keadilan Prosedural	7 – 49	25 – 42	28,00	33,27	3,65
Keadilan Distributif	5 – 35	17 – 30	20,00	26,14	2,99
Keadilan Interaksional	7 – 49	28 – 42	28,00	36,30	3,40
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

**Tabel 2. Standardized Regression Weight**

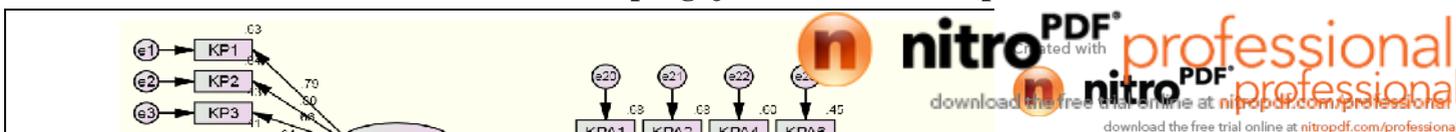
Predictors	Estimation	SE	CR	P	
PJ ---> MP	0,151	0,058	2,589	0,010	Significant
DJ ---> MP	-0,016	0,048	-0,327	0,744	Not significant
IJ ---> MP	0,283	0,076	3,724	***	Significant
PJ ---> Trust	0,112	0,084	1,339	0,181	Not significant
DJ ---> Trust	0,161	0,070	2,298	0,022	Significant
IJ ---> Trust	0,262	0,105	2,493	0,013	Significant
Trust---> MP	0,239	0,052	4,629	***	Significant

Ket : \*\*\* = p < 0,01

**Tabel 3. Direct, Indirect, and Total Effect**

Independent variable	Dependent variable	Direct Effects	Indirect Effects	Total effects
Trust in Supervisor	Managerial Performance	0,239	-	0,239
Procedural Justice		0,151	0,027 <sup>1</sup>	0,178
Distributive justice		-0,016	0,038 <sup>2</sup>	0,022
Interactional Justice		0,238	0,063 <sup>3</sup>	0,301
<sup>1</sup> Path (PJ-TIS – MP) = 0,112 x 0,239 =		0,027		
<sup>2</sup> Path (DJ-TIS- MP) = 0,161 x 0,239 =		0,038		
<sup>3</sup> Path (IJ- TIS – MP) = 0,262 x 0,239 =		0,063		

**Gambar 1. Hasil pengujian Full Model Emp**



1.