

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pendahuluan

Bab ini akan membahas mengenai teori-teori yang digunakan dalam penelitian mengenai pengaruh keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan melalui dua pendekatan berbeda, yaitu outcome based dan non-outcome based. Landasan-landasan teori dalam bab ini diambil melalui teori-teori dari studi pustaka yang berkaitan dan mendukung penelitian ini yang digunakan sebagai dasar dan kerangka berpikir untuk menentukan hipotesis dan asumsi-asumsi dalam penelitian. Disamping itu, teori-teori dari studi pustaka membantu dalam menemukan alat ukur dan metode yang tepat untuk menjawab berbagai pertanyaan dalam penelitian ini.

Dalam bab ini, pertama akan diuraikan sedikit mengenai profil perusahaan yang akan dijadikan sebagai sample penelitian, dalam hal ini adalah profil dari Bank CIMB Niaga Indonesia secara umum. Kemudian selanjutnya, pembahasan pengertian teori mengenai dua tipe keadilan organisasional yang meliputi keadilan prosedural dan keadilan distributif. Ketiga adalah pembahasan dan pengklasifikasian dari variabel intervening yang dilibatkan dalam penelitian ini; meliputi variabel outcome dan variabel non-outcome serta menjelaskan pengertian dari tiap-tiap variabel tersebut dengan disertai pembahasan mengenai karakteristik dari tiap variabel yaitu diantaranya adalah keadilan distributif

(*distributive fairness*) untuk variabel outcome-nya dan kepercayaan kepada atasan (*trust in supervisor*) untuk variabel non-outcome. Selanjutnya yang keempat adalah uraian singkat mengenai pengertian atau arti dari variabel dependen-nya dalam hal ini adalah kepuasan kerja karyawan. Kemudian yang terakhir adalah membahas mengenai beberapa indikator (*variable manifest*) yang digunakan untuk mendukung tiap variabel; yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif, kepercayaan kepada pihak supervisor dan kepuasan kerja karyawan, dan alat ukur (*measurement*) yang digunakan untuk mengukur tingkat signifikansi tiap-tiap variabel tersebut, serta hipotesis dalam penelitian ini.

2.2 Profil Perusahaan

2.2.1 Bank CIMB Niaga

Berdiri sejak 26 September 1955, saat ini CIMB Niaga adalah bank terbesar ke-7 di Indonesia berdasarkan nilai aset. Visi dan misi utama didirikannya Bank CIMB Niaga untuk membuat CIMB Niaga sebagai bank terkemuka yang selalu mengedepankan kualitas dalam pelayanannya. Keberhasilan CIMB Niaga di masa lalu, kini dan yang akan datang karena dilandasi oleh keyakinan perusahaan dalam menyediakan layanan berkualitas tinggi, pengelolaan resiko dan sumber daya keuangan yang tepat, pemanfaatan teknologi tepat guna, serta yang paling utama bertumpu pada dedikasi para karyawan yang senantiasa menjunjung tinggi integritas dan prestasi dalam bekerja maupun berusaha.

Salah satu sebab yang menjadikan Bank CIMB Niaga sebagai salah satu bank swasta nasional yang sehat dan terpercaya antara lain adalah karena perhatiannya kepada karyawan yang dianggap sebagai aset utama dalam perusahaan. Penetapan karyawan yang berdedikasi serta memiliki integritas yang tinggi adalah kekayaan utama Bank CIMB Niaga. Dalam prosedur kebijakan kepegawaian di Bank CIMB Niaga, sebagai penghargaan perusahaan atas jasa-jasa seluruh pegawai dalam mempertahankan tingkat pelayanan bank terhadap para nasabahnya, maka pihak perusahaan akan terus menerus mengusahakan untuk menyesuaikan tingkat gaji karyawan dengan ongkos hidup yang terus meningkat. Selain itu, perusahaan juga selalu mengadakan management training bagi pemimpinnya untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan para pemimpin yang pada akhirnya akan bermanfaat bagi perkembangan perusahaan di masa mendatang.

Sebagaimana yang dicanangkan dalam filosofi perusahaan, CIMB Niaga menunjukkan komitmennya untuk mengembangkan potensi dan kompetensi karyawan secara optimal melalui berbagai program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan yang dilakukan secara terus menerus. Berbagai program pelatihan dan pendidikan yang dirancang, dikembangkan, dan disampaikan kepada karyawan merupakan sarana yang digunakan CIMB Niaga untuk meningkatkan kualitas karyawan agar dapat berkembang bersama-sama CIMB Niaga demi menjawab tantangan dunia perbankan yang semakin kompleks dan ketat.

Prinsip-Prinsip Belajar dalam Bank CIMB Niaga

1. Setiap karyawan bertanggung jawab untuk terus menerus belajar demi kepentingan pengembangan diri dan perusahaan.
2. Untuk menunjang pengembangan karyawan, alokasi berbagai sumber daya harus dilakukan secara optimal.
3. Kreativitas dan inovasi dapat dikembangkan melalui lingkungan dan situasi belajar yang kondusif.

Komitmen Bank CIMB Niaga

1. Membentuk unit organisasi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan bidang pelatihan dan pendidikan karyawan CIMB Niaga beranggotakan para karyawan yang memiliki profesionalisme, kualifikasi, dan kompetensi yang dapat diandalkan.
2. Membentuk komite-komite bidang pelatihan dan pendidikan beranggotakan Direksi, Eksekutif Senior, dan Karyawan Pimpinan untuk menjamin diwujudkannya visi dan misi CIMB Niaga dalam hal pengembangan sumber daya manusia yang profesional, berkompeten, dan berdedikasi melalui aktivitas-aktivitas pelatihan dan pendidikan

2.3 Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)

2.3.1 Pengertian Keadilan Organisasional

Keadilan adalah sebuah konsep abstrak yang sering diartikan berbeda-beda oleh setiap orang. Terlebih mereka-mereka yang pernah mengalami suatu

ketidakadilan dalam kehidupan bermasyarakat. Hal ini menuntut perlunya mempertegas mengenai apa yang dimaksud dengan definisi keadilan.

Menurut *Socrates* definisi keadilan adalah memberikan seseorang apa yang menjadi haknya. Keadilan dapat diartikan sebagai terciptanya keseimbangan dan persamaan yang proporsional yang dirasakan oleh masing-masing individu, maka pemecahan masalah ketidakadilan dapat terselesaikan dengan menemukan jawaban terhadap penyebab-penyebabnya, serta bagaimana agar dalam distribusi hasil dapat terbagi secara adil sehingga terhindar dari terjadinya diskriminasi dan kesenjangan.

Beberapa pengertian mengenai keadilan organisasional yang dikemukakan oleh beberapa pakar diantaranya adalah:

Menurut *Greenberg* (1990) konsep keadilan organisasional berguna untuk memahami bagaimana seseorang menilai kewajaran/keadilan dari penghargaan (*achievement*) yang mereka terima. Selain itu, menurutnya keadilan organisasional memiliki dua komponen utama yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Sama halnya dengan *Folger* dan *Konovsky* (1989), menurut mereka teori keadilan organisasional selalu menekankan pada aspek keadilan prosedural dan keadilan distributif.

Menurut pendapat *Leventhals* (1980), dalam prakteknya berpendapat bahwa keadilan prosedural akan dicapai jika sistem pembayaran/pemberian gaji sampai pada kondisi sebagai berikut :

1. Konsisten (*Consistency*)

Yaitu sejumlah prosedur diterapkan secara seragam terhadap karyawan-karyawan dan periode waktu yang berbeda.

2. Bebas bias/keragu-raguan (*Free Bias*)

Bebas bias/keragu-raguan berarti kepentingan setiap personal tidak masuk ke dalam penerapan prosedur-prosedur tersebut.

3. Fleksibel (*Flexibility*)

Fleksibel berarti selalu ada prosedur yang digunakan untuk menonjolkan penentuan sistem pembayaran/penggajian.

4. Ketepatan (*Accuracy*)

Ketepatan disini berkaitan dengan penerapan prosedur-prosedur terkait yang harus didasarkan pada informasi yang terkini/aktual.

5. Etis (*Ethics*)

Etis disini adalah menyangkut prinsip-prinsip moral yang sudah disepakati bersama harus dipatuhi dalam proses penerapan prosedur.

6. Perwakilan (*Representative*)

Representatif untuk semua karyawan yang terlibat dan memiliki kesempatan untuk mengungkapkan perhatian mereka, yang kemudian akan diberikan pertimbangan yang serius oleh organisasinya

2.3.2 Pengertian Keadilan Prosedural (*Procedural Fairness*)

Prosedur merupakan langkah-langkah sistematis atau berurutan yang harus dipatuhi dan dijadikan pedoman dalam mengerjakan suatu aktivitas dan kronologi suatu sistem. Contoh prosedur dalam penelitian ini adalah prosedur yang digunakan oleh perusahaan dalam mengevaluasi kinerja karyawannya dan dalam pembuatan keputusan penting lainnya seperti pendistribusian gaji.

Definisi keadilan prosedural menurut *Thibaut dan Walker* (1975) adalah:

Keadilan prosedural yang tinggi adalah proses pengendalian (*participation*) dalam pembuatan keputusan-keputusan dalam suatu organisasi dan akibatnya adalah pencapaian hasil yang layak/wajar (*Chong M. Lau, Kuan M. Wong dan R.C Eggleton, 2008*)

Menurut *Lind dan Tyler* (1998) definisi keadilan prosedural adalah:

How fair are those social norms which deal with 'how decisions are made' and 'how people are treated by authorities and other parties' (*Chong M. Lau, Kuan M. Wong dan R.C Eggleton, 2008*)

Definisi keadilan prosedural menurut *Aquino* (1999) adalah:

Persepsi karyawan yang berhubungan dengan keadilan dan kelayakan suatu proses atau prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi, seperti keputusan dalam mendistribusikan hasil-hasil dan sumberdaya-sumberdaya organisasi kepada para anggotanya (*Fahrudin Js Pareke, 2002*).

2.3.3 Pengertian Keadilan Distributif (*Distributive Fairness*)

Konsep keadilan distributif menurut *Tang dan Sarsfield Baldwin* (1996) yaitu keadilan distributif berhubungan dengan hasil yang akan dicapai pada akhirnya, yaitu keputusan apa yang telah dibuat (*what the decisions are*).

Menurut *Adams* (1965) konsep keadilan distributif berdasarkan prinsip kewajaran (*equity*) yaitu:

Keputusan mengenai keadilan distributif akan dirasa wajar ketika hasil (*outcome*) yang diterima individu seimbang dengan kontribusi yang diberikan oleh individu tersebut (*Chong M. Lau, Kuan M. Wong dan R.C Eggleton, 2008*).

Definisi keadilan distributif menurut *Lind dan Tyler* (1998) adalah:

Fairness of outcome (distributive fairness) as the judgments on how fair are those norms which deal with outcomes people receive (Chong M. Lau, Kuan M. Wong dan R.C Eggleton, 2008).

Definisi keadilan distributif menurut *Aquino* (1999) adalah:

Persepsi karyawan yang berhubungan dengan keadilan atau kewajaran *pendistribusian* hasil-hasil dan sumberdaya-sumberdaya organisasi kepada mereka (*Fahrudin Js Pareke, 2002*).

2.4 Definisi Variabel

Variabel adalah nama yang mewakili suatu elemen data. Variabel adalah konsep yang mempunyai variasi nilai, atau mempunyai lebih dari satu nilai, keadaan, kategori atau kondisi.

Definisi variabel menurut *Davis* (1998) adalah:

“Variable is simply symbol or a concept that can assume anyone of a set of values”.

Karakteristik dari variabel menurut *Slamin* (2005) adalah:

- Harus dimulai dari abjad
- Tidak boleh ada spasi
- Tidak menggunakan simbol yang bisa membingungkan, seperti tanda baca
- Sebaiknya memiliki arti yang sesuai dengan elemen data
- Sebaiknya tidak terlalu panjang

Tipe-Tipe Variabel menurut *Jogiyanto* (2007) adalah:

- Variabel Bebas (*Independent variabel*)

Variabel bebas merupakan variabel stimulus atau variable yang mempengaruhi variable lain. Variable bebas merupakan variable yang faktornya diukur, dimanipulasi, atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungannya dengan suatu gejala yang diobservasi.

- Variabel Tergantung (*dependent variable*)

Variabel tergantung adalah variable yang memberikan reaksi/respon jika dihubungkan dengan varibel bebas. Variabel tergantung adalah variable yang faktornya diamati dan diukur untuk menentukan pengaruh yang disebabkan oleh variabel bebas.

- Variabel Moderat (*Moderate variable*)

Variabel moderat merupakan variabel yang faktornya diukur, dimanipulasi, atau dipilih oleh peneliti untuk mengetahui apakah variabel tersebut mengubah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

- Variabel Kontrol (*Control variable*)

Variabel kontrol didefinisikan sebagai variabel yang berfungsi untuk melengkapi atau mengontrol hubungankausalnya supaya lebih baik untuk mendapatkan model empiris yang lebih lengkap dan lebih baik.

- Variable pengganggu (*confounding variable*)

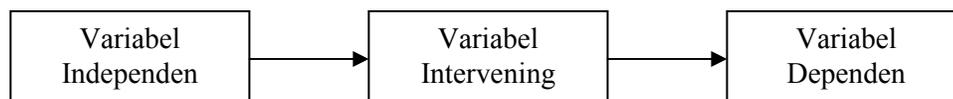
Merupakan variabel yang efeknya mengganggu hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen. Efek variabel pengganggu harus dihilangkan dan dikeluarkan dari hubungan kausal. Jika tidak, maka pengaruh ke variabel dependen tidak hanya dipengaruhi oleh variabel independen. Tetapi juga dipengaruhi oleh efek variabel pengganggu secara bersamaan sehingga efek dari variabel independen tersebut diragukan kebenarannya.

2.4.1 Variabel Intervening

Definisi variabel intervening menurut *Jogiyanto (2007)* adalah Variabel yang secara teori mempengaruhi fenomena yang diobservasi (variabel dependen), yang

efeknya harus diinferensi melalui efek hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Variabel intervening disebut juga variabel mediasi, karena memediasi atau mengintervensi hubungan kausal antara variabel independen ke variabel dependen. Adapun bentuk model hubungan intervening (mediasi) adalah sebagai berikut:



Gambar 1.0. Bentuk model hubungan intervening

2.4.2 Varibel Outcome

Pengertian umum dari outcome (hasil) adalah suatu konsekuensi awal dan dampak akhir yang dicapai akibat dari suatu perbuatan. Variabel outcome dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai suatu variabel yang berhubungan dengan hasil yang akan dicapai, dimana hasil yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gaji/insentif yang dibagikan kepada masing-masing karyawan. Dan yang termasuk sebagai variabel outcome dalam penelitian ini adalah keadilan distributif (*fairness of outcome*), yang kemudian akan menjadi variabel intervening.

2.4.3 Variabel Non-Outcome

Definisi Non-outcome secara umum dapat diartikan kebalikan dari outcome, dimana apabila outcome diartikan sebagai proses hasil maka non-outcome lebih dianggap sebagai proses emosionalnya (pengaruh psikologi), dimana variabel non-outcome ini lebih didasarkan pada pola pikir, persepsi maupun tingkah laku karyawan. Adapun variabel non-outcome yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat kepercayaan karyawan kepada pihak atasannya (*trust in supervisor*).

2.4.4 Kepercayaan Kepada Atasan (*trust in supervisor*)

Definisi kepercayaan (*trust*) menurut *Rosseau* (1998) adalah:

Sebagai ‘sebuah keadaan psikologis mengenai maksud untuk menerima ketidakberdayaan berdasarkan maksud harapan yang positif atau tingkah laku orang lain’.

Definisi kepercayaan kepada supervisor (*trust in supervisor*) menurut *Rosseau* (1998) adalah:

Persepsi karyawan terhadap kinerja atasannya (*supervisor*) dengan menganggap bahwa atasannya adalah sosok yang dapat dipercaya serta menghubungkan keadilan prosedur dengan kinerja atasan mereka.

2. 5 Kepuasan Kerja Karyawan (*Job Satisfaction*)

Definisi kepuasan (*satisfaction*) menurut *Devis dan Newstrom* (1985:109) adalah:

“Satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which people view their life”

Dari studi-studi tentang karakteristik pekerjaan, diketahui bahwa sifat dari pekerjaan itu sendiri adalah determinan utama dari kepuasan kerja. *Wexley and Yulk* (1988:2 13) mengidentifikasi lima dimensi inti dari materi pekerjaan yang meliputi:

- Ragam keterampilan (*skill variety*)
- Identitas pekerjaan (*task identity*)
- Kepentingan pekerjaan (*task significance*)
- Otonomi (*autonomy*), dan
- Umpan balik (*feed back*)

Setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Hubungannya terletak pada semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan, maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan berulang-ulang, maka akan menyebabkan rasa bosan.

Greenberg dan Baron (1996:163) mengatakan bahwa ada beberapa pengertian yang menjelaskan mengenai unsur-unsur pekerjaan, yaitu:

- Model Pekerjaan (*Job Design*)

Adalah suatu pendekatan di dalam suatu pekerjaan yang dilakukan dengan sedemikian rupa untuk memetik minat pekerja dengan mengadakan *Job Enlargment* dan *Job Enrichment*. *Job Enlargement* itu sendiri adalah praktek untuk memperluas isi daripada suatu pekerjaan yang meliputi jenis dan tugas dalam tingkat yang sama. Sedangkan *Job Enrichment* adalah praktek yang memberikan karyawan tingkat kebebasan yang lebih tinggi terhadap perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan melalui implementasi kerja dan evaluasi hasil.

- Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic*)

Adalah suatu pendekatan terhadap *Job Enrichment* yang dispesifikasikan di dalam 5 dimensi kerja, yaitu :

- a. Ragam keterampilan (*skill variety*)
- b. Identitas pekerjaan (*task identity*)
- c. Kepentingan pekerjaan (*task significance*)
- d. Otonomi (*autonomy*), dan
- e. Umpan balik (*feed back*)

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja, antara lain adalah:

Definisi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh *Wexley dan Yukl (1977:98)*, adalah:

“Job satisfaction is the way an employee feel about his or her job, it is a generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person’s attitude toward his job reflect pleasant and unpleasant experiences in the job and his expectation about future experiences.”

Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang.

Sementara itu, *Osborn (1982:40)* mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut:

“Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya, tatanan kerja serta hubungan antar sesama pekerja”

Adapun tujuan dari penelitian kepuasan kerja antara lain adalah:

- Menentukan faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi yang mempengaruhinya
- Melihat efek kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku, dan

- Mendapatkan rumusan yang tepat tentang Kepuasan kerja

Teori tentang kepuasan kerja dibagi menjadi dua, yaitu:

- *Discrepancy Theory*

Discrepancy Theory ini didasarkan pada selisih antara yang seharusnya terhadap kenyataan yg dirasakan.

- *Equity Theory*

Equity Theory ini berhubungan dengan adanya keadilan yang dirasakan oleh seseorang antara dirinya dengan orang lain.

Beberapa ahli mendefinisikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, antara lain adalah:

- Menurut *Burt*, yaitu Hubungan antar karyawan, Faktor individual dan Faktor luar.
- Menurut *Ghiseli and Brown*, yaitu Kedudukan (posisi), Pangkat (golongan), Umur, Jaminan finansial & sosial, dan Mutu pengawasan.
- Menurut *Blum*, yaitu Faktor individual, Faktor sosial dan Faktor utama dalam pekerjaan.
- Menurut *Gilmer*, yaitu Kesempatan untuk maju, Gaji yang diperoleh, Perusahaan & manajemen, Kondisi kerja dan Komunikasi, Keamanan kerja, Pengawasan, Faktor Intrinsik pekerjaan, Aspek sosial dalam kerja dan Fasilitas.

Terdapat beberapa metode yang digunakan dalam pengukuran kepuasan kerja karyawan, antara lain adalah:

- Tanya Jawab (*interview*)
- Pembagian Kuesioner (*questionnaire*)
- Observasi (*observation*), dan
- Diskusi kelompok (*group discussion*)

Definisi kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut *Locke* (1976) adalah:

Keadaan emosi yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan atas hasil kerja seseorang atau pengalaman kerja seseorang (*Lily Wardhani Harahap, 2006*).

Definisi kepuasan kerja menurut *Harrison* (1992) yaitu memandang kepuasan kerja sebagai 'hal terpenting dalam organisasi untuk pencapaian hasil termasuk ketidakhadiran dan turn over, motivasi, dan keterlibatan dalam pelaksanaan kerja.

Menurut *Crosby* (1976) ketidakpuasan karyawan atas tingkatan gaji mereka akan terjadi dalam enam kondisi :

1. Terdapat ketidaksesuaian antara hasil yang mereka inginkan dan dengan apa yang mereka terima sesungguhnya.
2. Mereka melihat kalau perbandingan yang diterima oleh pihak lain terasa lebih besar dari apa yang mereka dapat.
3. Pengalaman masa lalu membuat mereka cenderung mengharapkan lebih dari apa yang mereka dapat sekarang.

4. Pengharapan akan kemungkinan keadaan di masa yang akan datang, untuk mendapatkan penghasilan yang lebih baik, sangat kecil.
5. Mereka merasa kalau mereka semakin terikat dengan perusahaan tersebut.

2.6 Perkembangan Hipotesis

2.6.1 Hubungan keadilan prosedur evaluasi kerja (*procedural fairness*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Dimana penelitian mengenai kepuasan kerja merupakan penelitian yang penting. Menurut *Lind and Tyler* (1988: 176-177) kepuasan merupakan salah satu akibat utama dari keadilan prosedural. *Hartmann* (2000) juga menganggap kepuasan kerja sebagai variabel dependen yang lebih tepat daripada kinerja manajerial dalam penelitian evaluasi kinerja. Menurutnya, penelitian sebelumnya mengenai sistem evaluasi kinerja secara konsisten dihubungkan dengan teori peran (*role theory*) untuk menjelaskan hubungan antara sistem evaluasi dengan perubahan perilaku karyawan. Studi tentang kepuasan kerja juga penting dalam suatu perusahaan. Kepuasan karyawan atau ketidakpuasan dengan pekerjaan mereka akan menimbulkan banyak akibat. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka lebih memilih untuk melakukan penghindaran kerja dan pengunduran diri, perlawanan, pembangkangan, protes, dan berbagai pertahanan psikologis. Sebagai tambahan, bahwa kebahagiaan karyawan merupakan aspek yang penting bagi kesejahteraan karyawan. Maka dari itu tidaklah mengherankan jika kepuasan

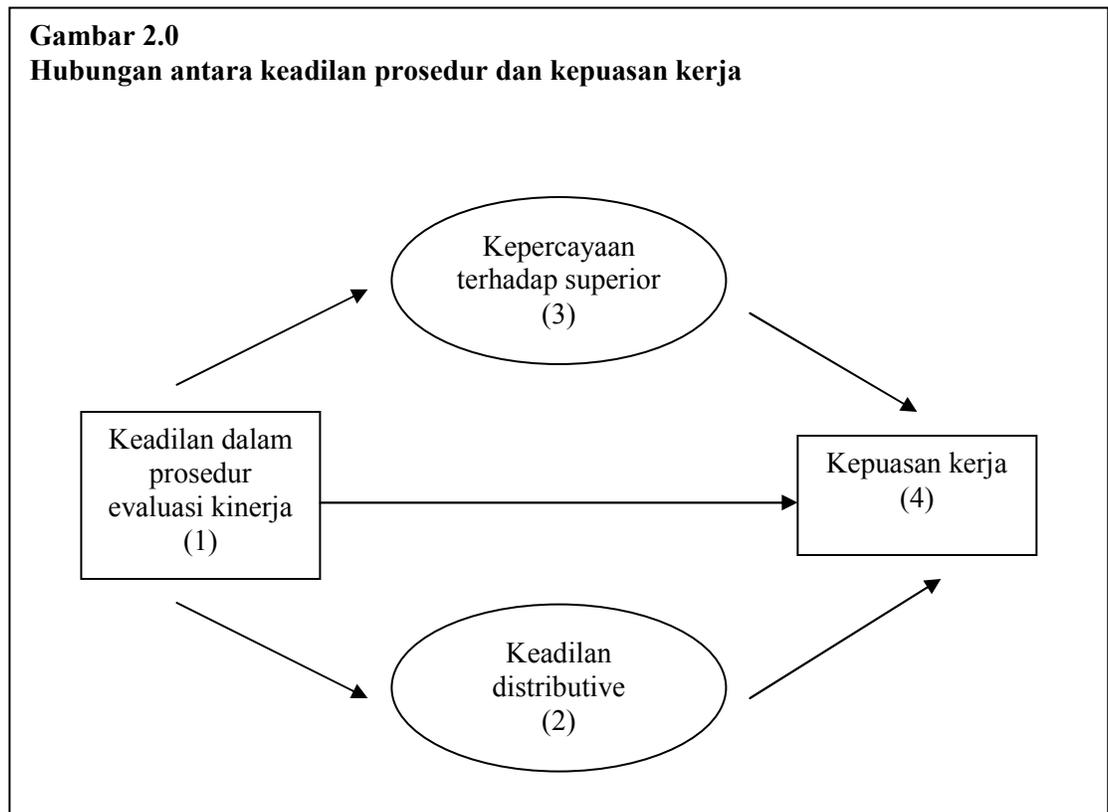
kerja merupakan faktor penting dalam penelitian akuntansi manajemen (*Frucot and shearon, 1991; Harrison, 1992*).

Persepsi keadilan, termasuk perkembangannya dari penggunaan metode yang berbeda-beda untuk mengevaluasi kerja karyawan, merupakan sebuah bidang penelitian yang penting. Baik *Hopwood (1972)* dan *Otley (1978)* memperkirakan bahwa metode evaluasi kerja mempengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan. Sebagai contohnya, *Hopwood (1972)* mempertimbangkan evaluasi kinerja berdasarkan penggunaan data akuntansi yang tidak fleksibel sebagai ‘indikator penyimpangan dalam kinerja manjerial ... (dan) secara potensial bersifat tidak adil’. Hasilnya mengindikasikan bahwa metode evaluasi kinerja mempengaruhi keadilan dalam evaluasi tersebut, yang juga akan mempengaruhi kepuasan karyawan.

Beberapa penelitian mengenai Akuntansi Manajemen menghubungkan prosedur evaluasi dengan kepuasan kerja (e.g *Brownell, 1982; Harrison, 1992; Lau and Shoihi, 2005*). Pembeneran ini berdasarkan atas dasar pemikiran bahwa evaluasi kinerja dan kompensasi yang diterima karyawan adalah sebuah pemikiran tentang tingkatan kesuksesan atau kegagalan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Perasaan kesuksesan atau kegagalan merupakan faktor kepuasan kerja yang penting (*Locke and Latham, 1990: 237-238*).

Berdasarkan diskusi di atas, sangat beralasan untuk menyimpulkan bahwa keadilan prosedur kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Meski demikian, pengaruh ini lebih cenderung secara tidak langsung melalui dua proses yang

berbeda meliputi (1) keadilan outcome (*distributive fairness*), dan (2) kepercayaan pada atasan (*trust in supervisor*).



Gambar 2.0. Model konseptual antar variabel

l

2.6.2 Pengaruh intervening dari keadilan distributif (*fairness of outcomes*)

Lind dan Tyler (1988) memaparkan keadilan distributif sebagai penilaian mengenai seberapa adilnya peraturan-peraturan yang berlaku yang berkaitan dengan hasil yang diterima seseorang. *Adams* (1965) berpendapat bahwa oleh karena kewajaran merupakan norma yang fundamental, seorang individu akan

merasakan ketidakwajaran ketika alokasi hasil antara para anggota tidak sebanding dengan kontribusi yang diberikan individu. Meskipun demikian keadilan distributif tidaklah sepenuhnya dibangun oleh hasil yang mutlak, tetapi dengan perbandingan proporsi yang dialokasikan kepada individu relatif dengan proporsi yang dialokasikan ke anggota kelompok. Teori tentang deprivasi relatif (*Merton and Rossi, 1957*) memaparkan bahwa individu menilai situasi mereka bukan dalam artian yang absolut, tetapi dengan membandingkan dirinya dengan situasi orang lain. Individu yang menerima hasil yang menguntungkan dalam artian yang obyektif masih bisa merasa tidak senang jika mereka menganggap bahwa yang diterima orang lain lebih baik. Oleh karena itu, konsep mengenai *fairness of outcomes* merupakan konsep yang relatif. Konsep relatif dari keadilan distributif tersebut akan digunakan di dalam penelitian ini.

Menurut *Lindquist (1955)*, keadilan prosedur evaluasi kinerja (*procedural fairness*) dapat diasosiasikan dengan keadilan distribusi (*fairness of outcomes*). Teori instrumental tentang keadilan prosedural (*procedural fairness*) memiliki tujuan bahwa dengan keadilan prosedural maka diharapkan dapat membuat suatu keputusan yang lebih adil. *Greenberg dan Folger (1983)* menjelaskan seperti berikut: ‘ jika proses dirasa adil, maka ada kemungkinan yang lebih besar bahwa outcome yang dihasilkan dari proses tersebut dianggap adil. Kecenderungan mengenai ... keadilan distributif ... disebut efek dari proses yang adil (*fair process*)’.

Model *self-interest* mengemukakan mengenai efek yang sama (*Lind and Tyler, 1998*). Model ini mengemukakan bahwa efek dari keadilan prosedural dalam kepuasan kerja memiliki kemampuan untuk menghasilkan output yang adil. Model ini menjelaskan bahwa oleh karena *self-interest*, orang tertarik untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Mereka juga merasa bahwa dalam jangka waktu yang lama, mereka akan merasa lebih baik untuk berhubungan sosial. Meskipun demikian, dengan hubungan sosial mereka mungkin akan mengorbankan keuntungan jangka pendek mereka dengan tujuan untuk menyesuaikan dengan *self-interest* anggota yang lain. Bagaimana mereka dapat diyakinkan bahwa mereka akan meraih hasil jangka panjang yang mereka kejar? Model ini menjelaskan bahwa mereka akan bertindak lebih positif dengan prosedur yang adil dengan harapan bahwa prosedur ini lebih meyakinkan dalam pencapaian hasil jangka panjang yang mereka inginkan. Konsekuensi dari penerimaan hasil yang adil adalah pencapaian kepuasan yang lebih besar. *Greenberg dan Folger (1983)* berpendapat bahwa prosedur yang adil (*fair procedure*) mendorong ‘orang untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan, tentu saja itu bukanlah hal yang sangat mengejutkan jika orang yang mendapatkan apa yang mereka inginkan merasa lebih bahagia’.

Berdasarkan keterangan di atas, beralasan jika kita menyimpulkan keadilan prosedur evaluasi kinerja akan menciptakan evaluasi kinerja yang lebih adil dan kompensasi yang lebih wajar untuk bawahan. Bawahan yang mendapat evaluasi

dan kompensasi yang adil akan lebih merasa puas. Berdasarkan keterangan tersebut, maka dapat disimpulkan:

H1a Keadilan prosedur evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap keadilan distributif (*fairness of outcomes*) (gambar 2, garis 1-2).

H1b Keadilan distributif (*fairness of outcomes*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) (gambar 2, garis 2-4).

Jika H1a dan H1b saling mendukung, maka juga akan mendukung harapan bahwa pengaruh keadilan prosedural dalam kepuasan kerja berhubungan secara tidak langsung melalui keadilan distributif (*fairness of outcomes*), maka hipotesis yang dapat disimpulkan adalah:

H1c Keadilan prosedur evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara tidak langsung melalui keadilan distributif (*fairness of outcomes*) (gambar 2, garis 1-2-4).

2.6.3 Pengaruh intervening dari kepercayaan kepada atasan (*trust in supervisor*)

Hubungan antara keadilan prosedur evaluasi kerja dan kepuasan kerja juga melibatkan pertimbangan lain selain yang terdapat dalam hipotesa diatas. *Lind dan Tyler* (1988) berpendapat bahwa efek keadilan prosedural mungkin non-instrumental. Pengaruh tersebut adalah efek yang berada di atas dan dibawah pengaruh *outcome-based*. Hal tersebut terjadi tanpa menghiraukan apakah bawahan benar-benar menerima balasan yang adil untuk usaha mereka.

Kelompok model *Lind dan Tyler* (1988) memaparkan bahwa prosedur organisasi (kelompok) yang memperlakukan anggota secara adil untuk melahirkan output organisasi yang positif, bukan karena prosedur seperti itu memudahkan untuk pencapaian output yang adil tetapi karena pentingnya orang untuk masuk ke dalam identifikasi dan keanggotaan kelompok. Model ini memaparkan bahwa manusia yang secara alamiah merupakan makhluk yang hidup berkelompok, dalam keanggotaan kelompok. Oleh karena itu, keadilan dari segi orang diperlakukan oleh kelompoknya adalah penting karena dianggap sebagai 'sebuah wujud penanda dari suatu anggota kelompok' dan memberikan status keanggotaan penuh dalam sebuah organisasi. Keadilan prosedur juga akan meningkatkan kepuasan kerja, bukan karena semata-mata bertujuan untuk menghasilkan outcome yang lebih adil, tetapi karena dapat menyebabkan hasil yang positif yang memiliki hubungan dengan keanggotaan kelompok, meliputi kepercayaan pada atasan, komitmen dan loyalitas organisasi.

Keadilan prosedur evaluasi kinerja juga memiliki kemungkinan untuk meningkatkan kepercayaan bawahan kepada atasan mereka (*Magner et al.*, 1995). Prosedur akuntansi manajemen didesain, diterapkan dan dipaksakan dalam organisasi melalui kepemimpinan senior mereka. Oleh karena itu, bawahan mungkin akan menghubungkan keadilan prosedur dengan atasan mereka. Jika prosedur yang digunakan dianggap adil, bawahan akan memberikan kesan baik kepada atasan mereka. Karena itu, mereka akan menganggap atasannya sebagai sosok yang dapat dipercaya.

Sebagai tambahan, prosedur evaluasi kerja bisa dianggap baik dan adil jika sesuai dengan keadilan peraturan yang diterapkan. Berdasarkan alasan teoritis, *Leventhals* (1980) mengembangkan beberapa prinsip keadilan. Hal tersebut didukung dengan konsistensi, keakuratan informasi, sifat representatif dan etika (*Barett-Howard and Lamm, 1986; Barett Howard and Tyler, 1986*). Konsistensi berarti prosedur aplikasi yang konsisten. Prosedur juga dianggap baik jika keputusan didasarkan pada informasi yang akurat. Sifat yang representatif berarti adalah perhatian, nilai dan pandangan bawahan dijadikan bahan pertimbangan atasan. Dan terakhir, etis mencerminkan bahwa putusan sesuai dengan standar etika dan moral. Prosedur yang sesuai dengan kriteria tersebut memungkinkan untuk mendapatkan reaksi yang baik dari karyawan. Akibatnya, atasan yang melaksanakan prosedur yang adil akan mendapatkan kepercayaan dari bawahan mereka. Dari pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa:

H2a Keadilan prosedur evaluasi kinerja (*procedural fairness*) berpengaruh positif terhadap kepercayaan bawahan kepada atasan mereka (*trust in supervisor*) (gambar 2, garis 1-3).

2.6.4 Hubungan antara kepercayaan kepada atasan (*trust in supervisor*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*)

Percaya kepada atasan memungkinkan untuk dihubungkan dengan kepuasan kerja. Ini seperti mempengaruhi kepercayaan bawahan terhadap motif dan perhatian atasan dengan menghormati segala masalah yang terjadi dalam karir

mereka dan status mereka di dalam organisasi (Read, 1962). Jika mereka percaya bahwa atasan mereka sepertinya memanfaatkan kesempatan yang bertujuan untuk memajukan kepentingan mereka (bawahan), maka mereka akan mempercayai atasan mereka. Hal ini akan menghasilkan sebuah hubungan kerja yang menyenangkan, dimana dapat dihubungkan dengan pencapaian kepuasan kerja yang lebih tinggi. Lebih lanjut lagi, kepercayaan dapat dihubungkan dengan lingkungan di mana terdapat banyak komunikasi antara bawahan dan para atasan mereka. Dalam lingkungan kepercayaan yang lebih tinggi, atasan memungkinkan untuk lebih transparan dan lebih berkeinginan untuk membuat bawahannya memperoleh informasi tentang segala sesuatunya. Bawahan juga akan merasa bebas untuk mendiskusikan masalah dan kesulitan kepada atasan mereka tanpa harus membahayakan karir mereka. Komunikasi yang terus membaik seperti ini akan membawa kepada tercapainya kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Sebaliknya, di dalam lingkungan yang terdapat kurangpercayaan, bawahan dan atasan akan bertindak kurang terbuka. Atasan akan bertindak tertutup dan kurang transparan. Demikian halnya dengan bawahan akan belajar bahwa sepertinya tidak bijaksana untuk bersikap terbuka dengan atasan. Suasana kerja yang seperti ini akan membawa ke pencapaian kepuasan kerja yang kurang. Berdasarkan pembahasan tersebut disimpulkan bahwa:

H2b Kepercayaan kepada atasan (*trust in supervisor*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) (gambar 2, garis 3-4).

Jika H2a dan H2b keduanya saling mendukung, mereka juga akan mendukung harapan bahwa pengaruh dari keadilan prosedur evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja adalah secara tidak langsung melalui kepercayaan kepada atasan. Dengan ini demikian hipotesis yang dapat disimpulkan adalah:

H2c Keadilan prosedur evaluasi kinerja (*procedural fairness*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara tidak langsung melalui kepercayaan terhadap atasan (*trust in supervisor*) (gb. 2, garis 1-3-4).