



**PERAN KEADILAN DAN MANFAAT PERSEPSIAN  
TERHADAP TINGKAT KEPUASAN DAN KOMITMEN  
KARYAWAN DEPARTEMEN AKUNTANSI**

(Suatu Studi Eksperimental)

**YUSNAINI**

**Universitas Iba Palembang**

**ABSTRACK**

*This study examines the effects of justice and benefit perceptions on individual behavior in a nonparticipative resources allocation. Furthermore examines presence superior monitoring affect to employee's behavior. An experimental design 2x2 between subject was conducted. Participants are as many as 231 student of accounting program. Two way anova analysis is used to investigate hypothesis.*

*The result show that even in cases when the allocation of resources is not seen as fair, be satisfied with the outcome and express commitment to performing the required task if an employee asses the net perceived benefit of a decision outcome as positive they will. Further, this study found support for the suggestion that the presence of superior monitoring can favorably affect an employee's commitment to perform, particularly in cases when satisfaction is negatively impacted by non-participation and low net perceived benefit.*

*Keyword: Justice, Net Perceived Benefit, Outcome Satisfaction, Commitment to Perform and Superior Monitoring*



## PENDAHULUAN

Partisipasi dalam proses alokasi sumberdaya suatu organisasi merupakan salah satu cara yang dianggap adil bagi karyawan. Hal ini dapat membentuk sikap dan perilaku yang diinginkan seperti rasa puas akan hasil keputusan dan komitmen dalam bekerja (Greenberg, 1990; Lind *et al.*, 1990). Namun dalam dunia bisnis, partisipasi dalam pembuatan keputusan kadangkala tidak memungkinkan karena terbatasnya sumber daya organisasi sehingga tidak setiap orang mendapatkan apa yang mereka inginkan atau butuhkan. Untuk alasan inilah, sangat penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membatasi sikap-sikap negatif dan perilaku yang diinginkan berkaitan dengan persepsi terhadap alokasi yang dianggap tidak wajar atau proses non partisipatif.

Penelitian ini berusaha untuk menguji bagaimana sikap dan perilaku seseorang yang diwakili oleh dalam variabel *Outcome Satisfaction* (OS) dan *Commitment to Perform* (CP) terhadap hasil suatu keputusan alokasi sumberdaya yang tidak partisipatif. Proses dan distribusi alokasi yang tidak adil dapat menyebabkan sikap dan perilaku yang disfungsional. Studi ini memasukkan variabel *Net Perceived Benefit* (NPB) dan *Superior Monitoring* (SM) yang memoderasi hubungan antara sikap dan perilaku dengan persepsi keadilan sehingga dapat mengeliminasi sikap dan perilaku yang tidak diinginkan.

Studi ini mengintegrasikan konsep-konsep teori *reasoned action* dengan *procedural justice* dan *distributive justice*. Integrasi teori ini dikembangkan dalam upaya memahami dan memprediksi konsekuensi keterlibatan bawahan dalam keputusan alokasi sumber daya. Berdasarkan *justice theory*, keadilan yang dirasakan berhubungan positif dengan tingkat kepuasan terhadap hasil. Lebih lanjut, kepuasan berhubungan positif dengan komitmen dalam melaksanakan tugas (Lindquist, 1995; Hunton&Price, 1994; Ajzen, 1991; Locke *et al.*, 1986; dan Locke&Schweiger, 1979). Studi ini menginvestigasi bagaimana hubungan antara keadilan yang dirasakan, tingkat kepuasan terhadap hasil dan komitmen dalam menjalankan tugas. Konsekuensi ini dapat diubah dengan adanya pengaruh moderasi lainnya. Sebagai contoh, akankah manfaat yang diterima (*Net Perceived Benefit*) dari hasil keputusan atau adanya pengawasan supervisi



(*supervisory monitoring*) mempengaruhi tingkat kepuasan hasil (*outcome satisfaction*) dan komitmen dalam menjalankan tugas (*commitment to perform*).

## TEORI DAN HIPOTESIS

### Keadilan Distribusi (*Distributive Justice*) Persepsian

*Distributive Justice* diturunkan dari *Equity Theory* (Adams, 1965). Premise *equity theory* mengemukakan bahwa seseorang cenderung untuk menilai status sosial mereka dengan penghasilan seperti *rewards* dan sumberdaya yang mereka terima (Greenberg, 1987). Pandangan lain mengenai keadilan distribusi mengacu pada kewajaran terhadap aktual *outcome* seperti beban kerja, penghasilan dan lain-lain yang diterima oleh seorang pekerja (Gilliland, 1993; Adams, 1965). Hal ini menunjukkan bahwa respon sikap dan perilaku terhadap penghasilan berkaitan dengan penghasilan yang didasarkan pada persepsi mengenai keadilan (Walster *et al.*, 1978). Pendapat mengenai *distributive justice* terbentuk ketika suatu kelompok membandingkan penghasilan mereka dengan pihak lain (Anderson *et al.*, 1969). Teori *relative deprivation* (Crosby, 1976) yang merupakan bagian dari *distributive justice* mengemukakan bahwa dalam konteks organisasi, individu membandingkan pembagian alokasi sumberdaya untuk mereka dengan pembagian untuk pihak lain. Persepsi selanjutnya terhadap ketidakcukupan (*relative deprivation*) dapat menyebabkan reaksi turunnya kepuasan dan mengurangi kinerja seseorang atau kelompok.

### Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*) Persepsian

Teori keadilan prosedural menguji pengaruh prosedur pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku (Walker, *et al.*, 1974). Thibaut dan Walker (1975) mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh karena itu, ada kalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan adil. Dalam hal ini, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku baik dalam konteks sosial maupun dalam konteks proses pengambilan keputusan organisasi.



Satu konstruk penting dalam teori keadilan prosedural adalah “*process control*” atau “*voice effect*” (Folger, 1977). Diberikannya kesempatan kepada bawahan untuk mengemukakan keinginan, opini, pandangan dan preferensi mereka sebelum suatu keputusan dibuat akan dapat meningkatkan pengertian mereka tentang proses yang adil (Brett, 1986). Secara psikologis, *voice effect* memberikan suatu perasaan bagi bawahan bahwa mereka turut mengendalikan hasil suatu keputusan. Penelitian terhadap orientasi pengendalian ini telah di uji di berbagai setting eksperimen yang hasilnya menunjukkan kecenderungan terhadap *voice effect* (Lindquist, 1995). Hal ini terutama terjadi ketika bawahan diperbolehkan berpendapat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga sikap (seperti proses yang adil, kepuasan akan hasil, dan komitmen dengan hasil) dan respon perilaku dapat secara positif meningkat (Hunton & Beeler, 1997).

## **Teori Reasoned Action**

Prediksi terhadap sikap dan perilaku manusia merupakan hal yang paling kompleks dan sulit dilakukan (Ajzen, 1991). Teori *Reasoned Action* menyatakan bahwa kecenderungan sikap mengacu pada perilaku khusus (*individual process*) dan *subjective norms* (*social processes*) yang berinteraksi untuk mempengaruhi keinginan berperilaku.

*Subjective norms* mengacu pada persepsi sosial dan tekanan organisasi untuk berkinerja kepada perilaku seseorang (Ajzen & Fishbein, 1980). *Subjective norms* diturunkan dari *normative beliefs* yang dipegang oleh oleh seseorang telah dikemukakan untuk mempengaruhi keinginan berperilaku. Motivasi seseorang untuk mengikuti ekspektasi sosial dan organisasional dipengaruhi oleh reaksi yang diharapkan oleh individu atau kelompok lainnya seperti kelompok yang setara atau superior. Dalam seting organisasi bisnis, tekanan untuk berkinerja yang diberikan dapat timbul dari bawahan, rekan sejawat dan pimpinan. Suatu situasi dapat menimbulkan *subjective norms* merupakan proses dimana ketika superior memonitor kinerja individu dengan tugas-tugas spesifik.

Terdapat hubungan positif antara perilaku keinginan berkinerja dengan perilaku sesungguhnya itu sendiri (Ajzen&Fishbein, 1980). Monitoring oleh superior



juga dapat memoderasi hubungan antara kepuasan hasil dengan keinginan berkinerja dengan tugas yang diberikan. Hal ini dapat terjadi karena individu tersebut dievaluasi setelah diawasi oleh superior. Kinerja ini dapat disebabkan karena karyawan takut diberikan hukuman jika kinerjanya buruk ataupun karena berharap akan diberikan imbalan jika kinerjanya baik.

## **Keadilan Persepsian, *Net Perceived Benefit (NPB)*, *Outcome Satisfaction (OS)* dan *Commitment to Perform (CP)***

Hipotesis pertama memprediksi bahwa *net perceived benefit* (NPB) dari hasil keputusan memoderasi hubungan antara level dari *perceived justice* dan *outcome satisfaction*. Teori *reasoned action* berpasangan dengan *utility theory* menduga bahwa ketika persepsi *justice* rendah, tetapi NPB dari keputusan tinggi, maka *outcome satisfaction* akan tinggi dibandingkan ketika persepsi *justice* rendah dan NPB juga rendah. Alasannya adalah bahwa persepsi manfaat personal dari hasil keputusan akan menutupi persepsi keadilan yang rendah dan dapat meningkatkan rasa puas atas hasil keputusan tersebut. Pada akhirnya hal ini akan meningkatkan *commitment to perform*. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Suatu hasil keputusan yang diperoleh dalam kondisi tingkat keadilan yang rendah, maka *outcome satisfaction* dapat meningkat jika diperoleh *net perceived benefit* (NPB) yang tinggi.
- H2: Suatu hasil keputusan yang diperoleh dalam kondisi tingkat keadilan yang rendah dan tidak adanya *superior monitoring*, *commitment to perform* dapat meningkat jika diperoleh *net perceived benefit* (NPB) yang tinggi.

Terdapat suatu proses psikologi dan sosial yang dipercaya dapat mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi bisnis. Riset sebelumnya mencatat hubungan yang positif antara *outcome satisfaction* dan dugaan terhadap perilaku (Beeler, *et.al.*, 2001). Meningkatnya kepuasan dikatakan dapat meningkatkan motivasi



untuk berkinerja yang selanjutnya diperkirakan dapat memberikan respon perilaku positif (Ajzen&Fishbein, 1980; Locke *et al.*, 1986).

## **Keadilan Persepsian, *Net Perceived Benefit (NPB)*, *Commitment to Perform (CP)* dan *Superior Monitoring (SM)***

*Teori reasoned action* menyatakan bahwa *subjective norms* (misalnya proses organisasi dari pengawasan terhadap kinerja) dapat memoderasi hubungan antara *outcome satisfaction* dan *behavioral intentions* (Fishbein&Ajzen, 1975). Pengawasan terhadap kinerja dapat terjadi melalui dua cara, yang pertama *self-monitoring* yaitu ketika seseorang membandingkan kinerjanya dengan pihak lain sebagai *social comparison*. Kedua monitoring oleh superior dapat terjadi ketika kinerja individu dibandingkan dengan standar organisasi seperti *superior monitoring*. *Superior monitoring* merupakan proses pengawasan sosial yang diintegrasikan kedalam organisasi bisnis yang dapat mengangkat tujuan bersama antara individu dan organisasi. *Teori reasoned action* mengemukakan bahwa meskipun *outcome satisfaction* dirasakan rendah, namun tekanan sosial yang cukup akan meningkatkan *commitment to perform* seseorang terhadap hasil keputusan. Berdasarkan uraian tersebut, studi ini menduga bahwa *superior monitoring* akan memoderasi hubungan antara *outcome satisfaction* dengan *commitment to perform*. Penelitian ini menghipotesiskan bahwa meskipun seseorang tidak puas dengan hasil suatu keputusan, dengan memberikan tekanan atau insentif maka individu akan termotivasi untuk berkinerja tinggi. Sehingga Hipotesis 3 menyatakan sebagai berikut:

H3: Suatu hasil keputusan yang diperoleh dalam kondisi tingkat keadilan yang rendah dan *Net Perceived benefit (NPB)* yang rendah pula, maka *commitment to perform* akan meningkat dengan adanya *superior monitoring*.

## **METODA PENELITIAN**

### **Subyek Penelitian**

Partisipan yang dilibatkan dalam eksperimen penelitian adalah 240 mahasiswa jurusan akuntansi perguruan tinggi swasta di kota Palembang. Mahasiswa akuntansi dipilih dengan pertimbangan bahwa meskipun belum seluruhnya bekerja



secara langsung, namun mereka telah mendapatkan pemahaman mengenai pekerjaan di bidang Akuntansi melalui berbagai mata kuliah yang telah ditempuh.

Partisipan dibentuk menjadi empat kondisi perlakuan. Masing-masing partisipan mendapatkan satu kondisi *treatment*. Pemberian tugas eksperimen dilakukan secara acak (*randomly assigned*) atas dua kondisi perlakuan yaitu *Net Perceived Benefit* (*High* dan *Low*) dan *Superior Monitoring* (*Presence* dan *Absence*). Penempatan acak (*random assignment*) ke dalam kelompok-kelompok diperlukan untuk membuat kelompok-kelompok tersebut dapat dibandingkan (Cooper dan Schinedler, 2001). Sekaran (2000) juga mengemukakan bahwa proses randomisasi akan menjamin masing-masing kelompok dapat *comparable* satu sama lain.

## Desain Eksperimen

Penelitian ini menggunakan desain eksperimen untuk menginvestigasi hipotesis yang diajukan. Eksperimen penelitian didesain dengan *two by two* (2x2) *factorial design* dan *between-subject*. Dalam hal ini desain menggunakan persepsi *procedural* dan *distributive justice* yang rendah, kemudian memanipulasi dua level dari *net perceived benefit* (*high* dan *low*) dan dua level *superior monitoring* (*presence* dan *absence*).

**Tabel 1**

**Desain eksperimen 2x2 between-subject**

<b>Superior Monitoring (SM)</b>	<b>Net Perceived Benefit (NPB)</b>	
	<b>High</b>	<b>Low</b>
<b>Absence</b>	<b>A</b> <b>N = 60</b>	<b>B</b> <b>N = 55</b>
<b>Presence</b>	<b>C</b> <b>N = 56</b>	<b>D</b> <b>N = 60</b>

Pada kondisi A, partisipan mendapatkan *treatment* High NPB dan tidak adanya *superior monitoring*. Kondisi B dibentuk dengan Low NPB dan tidak adanya *superior monitoring*. Sedangkan pada kondisi C, partisipan mendapatkan High NPB disertai dengan adanya *superior monitoring*. Pada kondisi D, partisipan memperoleh Low NPB



tetapi disertai dengan adanya *superior monitoring*. Namun untuk persepsi *justice*, setiap kondisi partisipan disajikan ilustrasi kasus yang sama. Begitu juga dengan adanya pertanyaan demografi partisipan.

## Prosedur Eksperimen

Seluruh rangkaian tugas eksperimen dapat diselesaikan dalam waktu kurang lebih sepuluh menit. Sebagai langkah awal, partisipan diminta untuk mengisi data demografi. Kemudian dengan dipandu peneliti, partisipan diminta untuk membaca ilustrasi kasus dengan mempersepsikan diri sebagai tokoh yang ada dalam ilustrasi kasus. Kasus yang disajikan merupakan manipulasi terhadap kondisi keadilan (*justice*) yang rendah baik *distributive justice* maupun *procedural justice*.

Naskah eksperimen disajikan sebagai berikut: setiap skenario memuat sesi introduksi yang mengemas *procedural/distributive justice* pada level yang rendah. Kemudian diikuti dengan kondisi *high* atau *low* dari *net perceived benefit* baik dengan kondisi ada atau tidak ada *superior monitoring*. Instrumen ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Jesse D. Beeler, Diana R. Franz and Benson Wier (2001).

Kasus terjadi pada seorang kepala bagian *account payable* di departemen akuntansi suatu perusahaan. Rendahnya persepsi keadilan digambarkan melalui distribusi komputer yang tidak sama dengan rekan sejawat dan proses pengambilan keputusan yang tidak mempertimbangan keinginan bawahan. Keputusan tersebut menghasilkan dua jenis benefit, yaitu benefit yang tinggi (*High NPB*) dan yang rendah (*Low NPB*). Benefit yang tinggi diperoleh dengan semakin efisien dan efektif kinerja dari komputer yang diterima. Sedangkan benefit yang rendah ditunjukkan dengan rendahnya kinerja komputer yang diperoleh. Sedangkan *superior monitoring* berperan untuk mengawasi kinerja partisipan dengan menjanjikan kenaikan gaji dan promosi jabatan di masa yang akan datang.

Dari ilustrasi kasus tersebut, partisipan diminta untuk memberikan respon mereka mengenai tingkat kepuasan (*Outcome Satisfaction*) dan komitmen dalam melaksanakan tugas (*Commitment to perform*) terhadap alokasi sumberdaya yang diberikan perusahaan.





## Dependent Variables

Dependen variabel adalah *Outcome Satisfaction* (OS) dan *Commitment to Perform* (CP). *Outcome Satisfaction* (OS) diukur menggunakan pertanyaan “Bagaimana tingkat kepuasan Anda dengan hasil yang dicapai oleh komputer yang baru Anda peroleh sebagai ganti komputer lama?”. Sedangkan untuk menilai tingkat *commitment to perform* terhadap keputusan alokasi sumberdaya diberikan pertanyaan “Bagaimana komitmen tanggungjawab Anda terhadap pelaksanaan pekerjaan yang akan Anda lakukan?”.

Item respon diukur menggunakan tipe skala *likert* tujuh *point* diukur dari sangat tidak puas sampai sangat puas (OS) dan dari sangat tidak berkomitmen sampai sangat berkomitmen (CP).

## Demografi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 231 orang mahasiswa jurusan Akuntansi perguruan tinggi swasta. Dari 240 instrumen yang diberikan, 9 instrumen tidak dapat digunakan karena pengisian yang tidak lengkap. Variabel demografi yang ditanyakan adalah umur, jenis kelamin, beberapa mata kuliah akuntansi dan pengalaman kerja dibidang akuntansi. Rata-rata umur responden adalah 20 tahun, laki-laki 38% dan perempuan 62%. ANOVA digunakan menguji apakah terdapat perbedaan yang signifikan diantara empat kondisi *treatment* yang dibentuk. Sebagai verifikasi bahwa randomisasi yang dihasilkan dalam *group-group* dengan berbagai hasil pengukuran hampir sama, sehingga karakteristik demografi keempat *group* tersebut dapat dibandingkan.

## ANALISIS HASIL

### Hasil Pengecekan Manipulasi

Kuesioner memuat empat item pertanyaan. Dua pertanyaan untuk menguji persepsi *justice*, yaitu untuk menguji manipulasi *procedural justice* dan *distributive justice*. Dua pertanyaan lain untuk mengecek *net perceived benefit* dan *superior monitoring*. Jawaban setiap item dirata-rata menjadi satu dari skala 7 *point* untuk setiap manipulasi. Rata-rata respon persepsi *justice* cukup rendah dengan skala 1=sangat tidak



setuju sampai 7=sangat setuju dengan memberikan pertanyaan: “Setujukah Anda bahwa pembagian personal komputer untuk semua bagian dalam departemen Akuntansi telah dilaksanakan dengan cukup wajar dan adil?” dan “Setujukah Anda bahwa proses penentuan tipe dan jenis personal komputer yang baru untuk setiap bagian telah dilakukan dengan adil?”.

Secara statistik tidak terdapat perbedaan yang signifikan diantara empat kondisi *treatment* baik untuk *distributive justice* ( $F=0,017$ ;  $p=0,898$ ) maupun *prosedural justice* ( $F=0,007$ ;  $p=0,931$ ). Terlihat pada tabel 2 kecenderungan jawaban yang menunjukkan rendahnya persepsi terhadap prosedur dan distribusi alokasi sumberdaya. Rendahnya level skor Persepsi *Justice* menunjukkan bahwa instruksi berhasil membentuk persepsi Persepsi *Justice* yang rendah.

**Tabel 2**  
**Pengujian Persepsi Justice**

Manipulasi Persepsi Justice	Kondisi ( <i>Mean</i> )				<i>F-</i> <i>ratio</i>	<i>p-</i> <i>value</i>
	High NPB/ No SM	Low NPB/ No SM	High NPB / SM	Low NPB/ SM		
<i>Distibutive Justice</i> ( <i>DJ</i> )	2,63	3,11	3,25	2,72	0,017	0,898
<i>Procedural Justice</i> ( <i>PJ</i> )	2,78	3,02	3,40	3,17	0,007	0,931

### Analisis Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1 menguji bahwa dalam kondisi tingkat keadilan yang rendah, *outcome satisfaction* dapat meningkat jika diperoleh *net perceived benefit* (NPB) yang tinggi dari hasil suatu keputusan alokasi sumberdaya yang tidak partisipatif. Untuk menguji hipotesis tersebut analisis ANOVA disajikan pada Tabel 3. Panel A menunjukkan interaksi yang signifikan antara NPB dan SM ( $F$ -ratio=85,213;  $p$ -value= 0,000) terhadap *outcome satisfaction* (OS). Panel B menunjukkan perbedaan yang signifikan antara kondisi *High* dan *Low Net Perceived Benefit*. Rata-rata *outcome*



*satisfaction* pada *High* NPB lebih tinggi (5,05) dibandingkan dengan rata-rata *outcome satisfaction* pada *Low* NPB (2,21). Hasil ini mendukung hipotesis 1 yang menunjukkan bahwa NPB yang tinggi dapat menurunkan dampak negatif dari rendahnya persepsi keadilan terhadap *outcome satisfaction* karyawan.

**Tabel 3**  
**Pengujian *Outcome Satisfaction***

<i>Panel A: Hasil ANOVA : Outcome Satisfaction (OS)</i>			
<i>Sumber Variasi</i>	<i>df</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>p-value</i>
Net Perceived Benefit (NPB)	1	41,780	0,000
Superior Monitoring (SM)	1	80,181	0,000
Interaction Term (NPB*SM)	1	85,213	0,000

  

<i>Panel B: Mean Outcome Satisfaction</i>	
<i>Net Perceived Benefit</i>	<i>Mean</i>
<i>High</i>	5,05
<i>Low</i>	2,21

Hipotesis 2 menduga bahwa dalam kondisi persepsi *justice* yang rendah dan tidak adanya pengawasan dari supervisi, *commitment to perform* dapat juga meningkat dengan tingginya *net perceived justice* (NPB). Pada panel B di tabel 4 dapat dilihat perbedaan yang signifikan antara kondisi high dan low NPB terhadap *commitment to perform* ketika tidak terdapat *superior monitoring*. *Commitment to perform* akan tinggi dalam kondisi *high* NPB (5,53) dibandingkan dengan *low* NPB (3,43).

**Tabel 4**  
**Pengujian *Commitmen to Perform***

<i>Panel A: Hasil ANOVA : Commitmen to Perform (CP)</i>			
<i>Sumber Variasi</i>	<i>df</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>p-value</i>
Net Perceived Benefit (NPB)	1	36,178	0,000
Superior Monitoring (SM)	1	59,148	0,000



---

Interaction Term (NPB*SM)	1	26,262	0,000
---------------------------	---	--------	-------

---

***Panel B: Commitmen to Perform (CP)***

<b><i>Net Perceived Benefit/No Superior Monitoring</i></b>	<b><i>Mean</i></b>
<i>High</i>	5,53
<i>Low</i>	3,43

---

***Panel C: Commitmen to Perform (CP)***

<b><i>Superior Monitoring / Low Net Perceived Benefits</i></b>	<b><i>Mean</i></b>
<i>Presence</i>	5,85
<i>Absence</i>	3,43

---

Hipotesis 3 menduga bahwa dalam kondisi persepsi *justice* yang rendah dan *net perceived benefit* yang rendah juga, *commitment to perform* dapat meningkat dengan adanya *superior monitoring*. Hal ini ditunjukkan dalam Panel C tabel 4, *commitment to perform* secara signifikan lebih tinggi (5,85) ketika adanya *superior monitoring* dibandingkan tanpa adanya *superior monitoring* (3,43). Hasil ini mengindikasikan bahwa adanya pengawasan dari supervisi dapat meningkatkan komitmen karyawan atas pelaksanaan tugas yang diberikan, meskipun proses dan distribusi alokasi sumberdaya yang tidak adil dan juga benefit yang diperoleh rendah. Dengan demikian, hipotesis 2 dan hipotesis 3 terdukung melalui pengujian ini.

## DISKUSI, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Penelitian dibidang *justice* sebelumnya menunjukkan bahwa pengambilan keputusan partisipatif dapat menciptakan persepsi yang adil baik dalam proses maupun distribusi. Hal ini dapat mengarahkan sikap dan perilaku yang diinginkan dari bawahan. Namun, keterlibatan bawahan untuk berpartisipasi secara penuh tidak selalu dapat dilakukan karena keterbatasan organisasi terhadap sumberdaya tersebut. Tidak diikutsertakannya bawahan dalam pengambilan keputusan alokasi sumberdaya



organisasi seringkali menimbulkan perilaku yang tidak diinginkan. Penilaian yang positif terhadap hasil suatu keputusan dan adanya pengawasan dari atasan dapat mempengaruhi *outcome satisfaction* dan perilaku yang diinginkan (Jesse D. Beeler, Diana R. Franz and Benson Wier, 2001).

Penelitian ini berusaha untuk menguji bagaimana *Outcome Satisfaction* (OS) dan *Commitment to Perform* (CP) karyawan departemen akuntansi terhadap hasil suatu keputusan yang tidak adil (*Perceive Justice/PJ*). Studi ini memasukkan variabel *Net Perceived Benefit* (NPB) dan *Superior Monitoring* (SM) yang memoderasi hubungan antara OS dan CP dengan PJ.

Hipotesis 1 menguji bahwa dalam kondisi tingkat keadilan yang rendah, *outcome satisfaction* dapat meningkat jika diperoleh *net perceived benefit* (NPB) yang tinggi dari hasil suatu keputusan alokasi sumberdaya yang tidak partisipatif. Hasilnya menunjukkan bahwa rata-rata *outcome satisfaction* pada *High NPB* lebih tinggi (5,05) dibandingkan dengan rata-rata *outcome satisfaction* pada *Low NPB* (2,21). Hasil ini mendukung hipotesis 1 yang menunjukkan bahwa NPB yang tinggi dapat menurunkan dampak negatif dari rendahnya persepsi keadilan terhadap *outcome satisfaction* karyawan. Pada studi ini, *high net benefit* dari hasil keputusan dapat mengurangi pengaruh dari rendahnya penilaian prosedural dan distributive justice terhadap *outcome satisfaction*. Dalam proses yang tidak adil, akuntan merasa cukup puas dengan hasil keputusan tersebut ketika *net perceived benefits* cukup tinggi dan tidak cukup puas ketika *net perceived benefit* dari hasil keputusan tersebut rendah.

Hipotesis 2 menduga bahwa dalam kondisi persepsi *justice* yang rendah dan tidak adanya pengawasan dari supervisi, *commitment to perform* dapat juga meningkat dengan tingginya *net perceived justice* (NPB). Hasilnya menunjukkan perbedaan yang signifikan antara kondisi *high* dan *low NPB* terhadap *commitment to perform* ketika tidak terdapat *superior monitoring*. *Commitment to perform* akan tinggi dalam kondisi *high NPB* (5,53) dibandingkan dengan *low NPB* (3,43). Hipotesis 3 menduga bahwa dalam kondisi persepsi *justice* yang rendah dan *net perceived benefit* yang rendah juga, *commitment to perform* dapat meningkat dengan adanya *superior monitoring*. Hasilnya



menunjukkan *commitment to perform* secara signifikan lebih tinggi (5,85) ketika adanya *monitoring* dibandingkan tanpa adanya *monitoring* (3,43).

Hasil pengujian ANOVA mengindikasikan bahwa *superior monitoring* merupakan proses *sosial control* yang diintegrasikan dengan organisasi bisnis untuk menyelaraskan tujuan individu dengan organisasi. Dengan adanya *superior monitoring*, keinginan untuk berkomitmen terhadap tugas dapat ditingkatkan tanpa memperhatikan apakah *outcome satisfaction* dinilai rendah atau tinggi. Hal ini berarti bahwa seseorang mungkin tidak puas dengan hasil suatu keputusan, tetapi cukup dapat berkomitmen terhadap tugas yang diberikan.

Penelitian mengenai *justice* masih sangat luas. Riset selanjutnya mungkin dapat mengeksplorasi aspek-aspek temporal dari mekanisme *sosial control* lainnya yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang. Penambahan variabel lain yang dapat mengeliminasi perilaku disfungsi akibat dari keputusan *non participative* masih diperlukan. Penggunaan skenario yang lebih kompleks dan realistis serta penggunaan sample yang sesungguhnya merupakan langkah yang baik dalam pengujian yang akan datang.

Hasil penelitian ini mempunyai keterbatasan yang melekat pada penelitian ini. Pertama, metode eksperimen mempunyai keterbatasan dalam validitas eksternal, ketidakmampuan hasil eksperimen untuk menggeneralisasi simpulan penelitian secara menyeluruh. Kedua, penggunaan responden yang sebagian besar belum pernah bekerja memungkinkan tidak dipahaminya kasus secara mendalam. Ketiga, keterbatasan waktu pelaksanaan tugas eksperimen bagi partisipan.



## REFERENSI

- Adams, J.S. 1965. Inequity in Social Exchange. In: L. Berkowitz (Ed). *Advances in Experimental Social Psychology*: 267-299. New York, NY: Academic Press.
- Ajzen, I. 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 50: 179-211.
- Ajzen, I., dan Fishbein, M. 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Anderson, B., Berger, J., Zelditch, M., & Cohen, B.P. 1969. Reactions to Inequity. *Acta Sociologica*. Vol. 12: 1-12.
- Beeler, J.D., Diana R. Franz & Benson W. 2001. *Perceptions of Benefit and Justice and Desired Outcomes*. Reading: Advances in Accounting Behavioral Research. Vol. 4: 361-377. JAI Press.
- Brett, J.M. 1986. Commentary on Procedural Justice Papers. In: R.Lewicki, M. Bazerman & B. Sheppard (Eds). *Research on Negotiation in Organizations*: 80-81. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cooper, Donal R., & P.S. Schinedler. 2001. *Business Research Methods*. McGraw-Hill & Irwin. Singapore 7<sup>th</sup> Edition.
- Crosby, F. 1976. A Model of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review*. Vol. 83: 85-113.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Publishing Company, In.
- Folger, R. 1977. Distributive and Procedural Justice: Combine Impact of "Voice" and Improvement on Experienced Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 35: 10-119.
- Gilliland, Stephen W. 1993. The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy Management Review*. Vol. 18: 694-734.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. Vol. 16: 399-432.
- Greenberg., J. 1987. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. Vol. 12: 9-22.



- Hunton, J. E., & Beeler, J.D. 1997. Effects of User Participation in Systems Development: A Longitudinal Field Experiment. *Management Information Systems Quarterly*. Vol. 21 (4): 359-383.
- Hunton, J.E., & Price, K.E. 1994. A Framework for Investigating Involvement Strategies in Accounting Information Systems Development. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 6: 128-157.
- Lind, E. A., & Kanfer, R., & Earley, P.C. 1990. Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 59: 952-959.
- Lindquist, T.M. 1995. Fairness as An Antecedent to Participative Budgeting: Examining the Effects of Distributive Justice, Procedural Justice and Referent Cognitions on Satisfaction and Performance. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 7: 122-147.
- Locke, E. A., & Schweiger, D.M. 1979. Participation in Decision Making: One More Look. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Locke, E. A., Schweiger, D.M. & Latham, G.P. 1986. Participation in Decision Making: When Should it Be Used?. *Organizational Dynamics*. Vol. 14: 65-79.
- Sekaran, Umma. 2000. *Research Methods for Business: A Skill\_Building Approach*. John Wiley & Sons, Inc. Singapore. 3<sup>rd</sup> Edition.
- Thibaut, J., & Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Earlbaum.
- Walker, L., LaTour, S., Lind, E.A., & Thibaut, J. 1974. Reactions of Participants and Observers to Modes of Adjudication. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 4: 295-310.
- Walster, E., Walster, G.W., & Berscheid, E. 1978. New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 25: 151-176.





**Kepada**

**Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i Responden**

Penelitian ini bermanfaat untuk menguji persepsi mengenai keadilan dalam alokasi sumberdaya organisasi serta pengaruhnya terhadap perilaku karyawan dalam pelaksanaan tugas.

Dengan demikian, mohon kesediaan Saudara/Saudari untuk melaksanakan instrumen penelitian dengan mempersiapkan diri sebagaimana peran dalam ilustrasi kasus. Selanjutnya Anda diminta memberikan respon terhadap pertanyaan didalamnya. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam hal ini.

## ***PERTANYAAN DEMOGRAFIS***

1. Nama : .....(boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : L / P )\*
3. Umur : ..... tahun
4. Jenjang Pendidikan : SMU/D3/S1/S2/S3 )\*
5. Profesi Anda saat ini:  
Pelajar/Mahasiswa/Pekerja/PNS/Wiraswata/lainnya,.....  
)\*
6. Pengalaman Kerja di bidang Akuntansi: ..... sebagai  
.....
7. Jika Anda mahasiswa Akuntansi, pilih matakuliah yang telah Anda tempuh berikut ini: **1) Akuntansi Keuangan, 2) Akuntansi Manajemen, 3) Teori Organisasi dan Manajemen, 4) Sistem Informasi Akuntansi, 5) Akuntansi Keperilakuan \***.

*Ket: )\* Coret yang tidak perlu dan/atau isi lainnya*



## *STUDI KASUS (Low PJ ; Low NPB ; Presence SM)*

### *Ilustrasi Kasus*

#### *Perceived Justice*

Anda saat ini bekerja di departemen Akuntansi salah satu perusahaan, posisi Anda adalah kepala Bagian *account payable* (utang usaha). Anda bertanggungjawab kepada manajer Akuntansi sebagai atasan Anda. Anda mempunyai empat rekan sejawat yaitu Bagian piutang usaha, Bagian gaji dan upah, Bagian persediaan, dan bagian buku besar umum yang juga bertanggungjawab kepada manajer akuntansi. Software akuntansi dan data saat ini disimpan dan diproses oleh personal komputer. Seluruh karyawan departemen akuntansi memiliki sebuah komputer di meja mereka. Meskipun komputer ini mampu melaksanakan tugasnya, namun kerjanya sangat lamban dan tidak efisien ketika memproses transaksi akuntansi dalam jumlah besar. Sehingga manajer akuntansi ingin meng-*upgrade* (memperbaharui) komputer dan juga mengubah program komputer lama dengan yang baru.

Dalam hal ini, Manajer akuntansi tidak meminta Anda untuk mengemukakan perhatian, preferensi/pilihan dan saran mengenai atribut yang Anda inginkan dengan komputer yang baru (misalnya: jenis software akuntansi, tipe microposesor, ukuran disk drive, ukuran memori, tipe video display terminal dan lain-lain). Manajer akuntansi telah membuat keputusan akhir sendiri.

Beberapa minggu kemudian Anda mengetahui bahwa Manajer Akuntansi telah menyetujui order pembelian beberapa komputer baru. Anda dan karyawan divisi *accounts payable* hanya memperoleh komputer lama yang di-*upgraded* dengan hardware dan software baru sedangkan seluruh kepala Bagian dan karyawan lainnya dalam departemen akuntansi memperoleh komputer yang benar-benar baru.

#### *Distributive Justice*

Setujukah Anda bahwa pembagian personal komputer untuk semua bagian dalam departemen Akuntansi telah dilaksanakan dengan cukup wajar dan adil?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---



Sangat Tidak Setuju

Sangat

Setuju

\*)

## *Procedural Justice*

Setujukah Anda bahwa proses penentuan tipe dan jenis personal komputer yang baru untuk setiap bagian telah dilakukan dengan adil?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Sangat Tidak Setuju

Sangat

Setuju

\*)

- \*) **Berikan tanda X pada salah satu nomor dalam kotak sesuai kecenderungan persetujuan Anda dengan pertanyaan diatas**

## *Low Benefit*

Anda tidak yakin bahwa *software* yang baru akan memproses transaksi utang usaha (*accounts payable*) dengan lebih efisien dibanding dengan apa yang dapat dilakukan saat ini. Menurut pendapat anda, manfaat yang diperoleh dari pengubahan *software* lama lebih rendah dibandingkan pengorbanan yang harus dikeluarkan perusahaan (seperti biaya pembelian dan pertimbangan waktu serta usaha yang diperlukan selama proses konversi).

## *Presence of Superior Monitoring*

Anda dan kepala bagian akuntansi lainnya diawasi dalam pelaksanaan pekerjaan mengenai kesuksesan pengubahan program dan data dari sistem lama ke sistem baru. Hal ini akan menjadi pertimbangan utama dalam penilaian kinerja Anda dimasa yang akan datang. Penilaian terhadap Kinerja Anda sangat penting karena akan menentukan rekomendasi selanjutnya dari atasan mengenai kemungkinan kenaikan gaji dan promosi



## *Outcome Satisfaction (OS)*

Bagaimana tingkat kepuasan Anda dengan hasil yang dicapai oleh komputer yang baru Anda peroleh sebagai ganti komputer lama?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**Sangat Tidak Puas**

**Sangat**

**Puas**

\*)

## *Commitment to Perform (CP)*

Bagaimana komitmen tanggungjawab Anda terhadap pelaksanaan pekerjaan yang akan Anda lakukan?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**Sangat Tidak BerKomitmen**

**Sangat**

**BerKomitmen**

\*)

- \*) **Berikan tanda X pada salah satu nomor dalam kotak sesuai kecenderungan persetujuan Anda dengan pertanyaan diatas**

\*\*\*\* Terima Kasih atas Partisipasi Anda \*\*\*\*