

## PENGARUH KEADILAN PROSEDUR EVALUASI TERHADAP ORGANIZATIONAL COMMITMENT DIMEDIASI OLEH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEPUASAN KERJA DAN KEPERCAYAAN PADA ATASAN

Syahnasthalia

Ria Nelly Sari

Rheny Afriana Hanif

Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Riau

**ABSTRACT:** *This study aimed to determine (1) the indirect effect of fairness of evaluation procedure on job satisfaction through distributive fairness and trust in superior and This study used the online survey method by sending a questionnaire via email using Google Forms. The sample was mid-level managers in companies listed on the Indonesia Stock Exchange. Hypothesis testing conducted on 65 responses can be processed. Analysis of data using the approach SEM. The results show that (1) job satisfaction is able to mediate the effect of fairness of evaluation procedure on job satisfaction, (2) distributive fairness is able to mediate the effect of fairness of evaluation procedures on organizational commitment, and (3) job satisfaction is able to mediate the effect fairness of evaluation procedures on organizational commitment. This study couldn't prove that (1) distributive fairness mediates the effect of fairness of evaluation procedures on job satisfaction, (2) trust in superior mediates the effect of fairness of evaluation procedures on organizational commitment.*

**Keywords:** *Fairness Of Evaluation Procedure, Distributive Fairness, Job Satisfaction, Trust In Superior, Organizational Commitment*

**ABSTRAK:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung keadilan prosedur evaluasi terhadap kepuasan kerja melalui keadilan distributif dan kepercayaan pada atasan serta *organizational commitment* melalui keadilan distributif, kepuasan kerja dan kepercayaan pada atasan. Penelitian ini menggunakan metode survei online dengan pengiriman kuesioner melalui email menggunakan aplikasi *Google Forms*. Sampel penelitian ini adalah manajer tingkat menengah di perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI. Pengujian hipotesis dilakukan terhadap 65 respon yang dapat diolah. Analisis data menggunakan pendekatan *SEM*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa (1) kepercayaan pada atasan mampu memediasi pengaruh keadilan prosedur evaluasi terhadap kepuasan kerja, (2) keadilan distributif mampu memediasi pengaruh keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment*, dan (3) kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment*. Namun penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa (1) keadilan distributif memediasi pengaruh keadilan prosedur evaluasi terhadap kepuasan kerja, (2) kepercayaan pada atasan memediasi pengaruh keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment*.

**Kata kunci:** Keadilan Prosedur Evaluasi, Keadilan Distributif, Kepuasan Kerja, Kepercayaan Pada Atasan, Komitmen Organisasional

---

<sup>1</sup> \*Draft pertama: 20 Agustus 2015; Revisi: 12 September 2015; Diterima: 16 Oktober 2015  
Penulis dapat dikontak melalui: [syahnasthalia@gmail.com](mailto:syahnasthalia@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Di tengah persaingan bisnis global yang semakin intens dan perkembangan teknologi yang sangat pesat membuat keadaan ekonomi perusahaan-perusahaan menjadi tidak menentu dan lebih sulit diprediksi. Adanya persaingan dan perubahan tersebut menuntut agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan terus mengembangkan perusahaannya melalui pengelolaan yang baik. Agar strategi visi dan misi perusahaan dapat tercapai dan dapat mewujudkan laba jangka panjang dengan baik, maka perusahaan juga harus memperhatikan sumberdaya manusianya agar sumberdaya manusianya profesional, memiliki kualitas dan memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Akuntansi, khususnya akuntansi manajemen, yang tadinya hanya berfokus pada laporan informasi keuangan, kini sudah berkembang dengan adanya tambahan informasi yang dihasilkan oleh perilaku karyawan. Oleh karena itu informasi dapat ditambahkan dengan tidak hanya melaporkan data-data finansial saja, tetapi juga data-data non finansial yang terkait dengan proses pengambilan keputusan demi tercapainya visi dan misi perusahaan.

Dibalik pertumbuhan bisnis yang kuat di Indonesia, komitmen dan kesungguhan dalam bekerja yang dimiliki oleh karyawan di Indonesia masih sangat rendah. Hal tersebut terungkap dari survei yang dilakukan Towers Watson. Perusahaan konsultan dibidang tenaga kerja ini merilis survei terbarunya mengenai *Global Workforce Study 2012* yang mengikutkan 29 negara termasuk Indonesia. Hasilnya ditemukan bahwa sekitar dua pertiga karyawan di Indonesia tidak memiliki keterikatan yang tinggi terhadap perusahaannya. Bahkan, survei itu juga menyebutkan bahwa sekitar 27% dari karyawan saat ini telah merencanakan untuk pindah dari perusahaan dalam dua tahun kedepan. Sungguh hal tersebut sangat merugikan perusahaan, terlebih lagi jika karyawan tersebut adalah karyawan yang berkualitas. Dari 1.005 karyawan Indonesia yang menjadi responden dalam survey ini, sekitar 36% yang memiliki komitmen baik pada organisasinya. Karyawan yang di survei sebagian besar adalah karyawan yang berada di level menengah (*industri.kontan.co.id*). Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara komitmen dan fasilitas keuangan, dimana karyawan yang memiliki komitmen cenderung untuk tidak meninggalkan perusahaan dan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Karyawan yang loyal akan menghasilkan pelanggan dan klien yang loyal juga, sehingga pada akhirnya akan dapat menjadikan perusahaan dengan profit tinggi dan bertahan dalam jangka waktu panjang (*portalhr.com*).

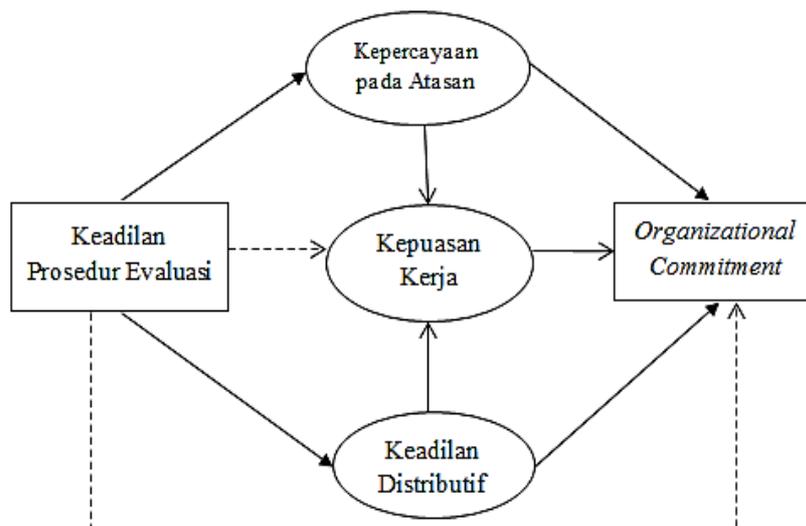
Hasil survey di atas menarik untuk diteliti untuk mencari tahu mengapa komitmen karyawan di Indonesia masih sangat rendah. Lau dan Oger (2012) dalam penelitiannya mengungkapkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional seorang karyawan adalah dengan adanya keadilan prosedur evaluasi, keadilan distributif, kepuasan kerja dan kepercayaan karyawan pada atasan.

*Organizational commitment* adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008:157). Keadilan organisasional mungkin menjadi faktor utama yang mempengaruhi *organizational commitment*. Karyawan yang merasakan keadilan dalam proses evaluasi kinerja dan keadilan distributif akan merasa lebih senang dan puas terhadap lingkungan kerjanya yang otomatis dapat menumbuhkan rasa komitmen yang tinggi pada organisasinya. Jika proses ini dianggap tidak adil, mereka cenderung memberikan sikap yang buruk terhadap atasan dan berkurangnya rasa kepercayaan. Mereka jadi kurang berinteraksi dengan atasan yang dapat menimbulkan kecemasan dalam bekerja, akibatnya mereka mengalami tingkat kepuasan kerja yang rendah. Hal tersebut akan mengurangi komitmen karyawan terhadap organisasinya (Lau dan Oger, 2012). Namun, ketika karyawan memiliki kepercayaan pada atasannya, relasi dan komunikasi di antara mereka akan

semakin baik. Karyawan menjadi lebih senang dan nyaman untuk bekerja dengan atasannya. Atasan juga lebih sering berpartisipasi terhadap karyawan dengan adanya hubungan baik tersebut, sehingga dapat mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan (Lau dan Sholihin, 2005). Dengan adanya rasa kepercayaan pada atasan tersebut kemungkinan dapat mengurangi stres dalam bekerja dan konflik sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi pula. Lau *et al.* (2008) menyatakan, jika karyawan memiliki hubungan yang tidak harmonis dan kurangnya kepercayaan pada atasan, otomatis tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin rendah, karena atasan adalah orang yang mewakili atas nama perusahaan. Lau dan Oger (2012) berpendapat bahwa karyawan yang puas akan menjadi *happy employees*. Mereka pun akan lebih berkomitmen kepada perusahaan dan lebih bersikap positif seperti menolong sesama, termasuk asisten dan pelanggan, bahkan dalam penelitiannya mereka mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah kunci hubungan dari semua variabel terhadap *organizational commitment*.

Penelitian yang dilakukan oleh Lau dan Oger (2012) dapat membuktikan bahwa keadilan prosedur evaluasi dapat mempengaruhi komitmen seorang karyawan melalui keadilan distributif, kepuasan kerja dan kepercayaan pada atasan. Ketika penelitian Lau dan Oger (2012) tidak dapat membuktikan adanya pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap *organizational commitment*, Lau *et al.* (2008) dan Sholihin dan Pike (2009) malah menemukan adanya hubungan pengaruh yang signifikan. Selain itu, Lau *et al.* (2008) juga menemukan bahwa keadilan distributif dan kepercayaan pada atasan mampu memediasi hubungan pengaruh keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment*. Hal ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Sholihin dan Pike (2009) yang menyatakan sebaliknya. Lau dan Tan (2005), Lau dan Moser (2008), Lau *et al.* (2008) dan Sholihin dan Pike (2009) menemukan adanya pengaruh langsung keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment*, hasil ini tidak konsisten dengan yang ditemukan oleh Sholihin dan Pike (2010) dan Lau dan Oger (2012) yang tidak menemukan adanya pengaruh langsung keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment*. Lind dan Tyler (1988) dalam Lau dan Tan (2005) mengemukakan agar desainer organisasi melihat ke penelitian keadilan prosedural untuk cara yang efektif untuk meningkatkan dan menjaga kualitas kehidupan kerja dan kekompakan internal organisasi.

Objek dari penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dikarenakan semua perusahaan manufaktur terbesar dan yang paling maju di Indonesia terdaftar di dalam direktori ini. Peneliti memilih untuk menyertakan perusahaan manufaktur terbesar dan maju karena perusahaan besar ini lebih mungkin untuk menerapkan langkah-langkah non-keuangan untuk memajukan perusahaan dibandingkan perusahaan yang lebih kecil. Peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi saran kepada perusahaan-perusahaan untuk dapat lebih memperhatikan *organizational commitment* karyawannya dan faktor apa saja yang dapat memotivasi karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

## KERANGKA TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Akuntansi Keperilakuan

Akuntansi bukanlah sesuatu yang statis, tetapi akan selalu berkembang sesuai dengan perkembangan lingkungan akuntansi serta kebutuhan organisasi akan informasi yang dibutuhkan oleh penggunanya (Khomsiah dalam Ikhsan dan Ishak, 2005:1). Mendesaknya kebutuhan akuntansi dan pentingnya peranan manusia (akuntan dan auditor) dalam bidang akuntansi, maka dengan mengadopsi bidang-bidang ilmu lainnya, seperti ilmu psikologi khususnya psikologi kognitif, antropologi dan sosial, lahirlah akuntansi keperilakuan (Suartana, 2010:1). Menurut Ikhsan dan Ishak (2005:4) akuntansi keperilakuan menyediakan suatu kerangka yang disusun berdasarkan teknik berikut ini: (1) untuk memahami dan mengukur dampak proses bisnis terhadap orang-orang dan kinerja perusahaan, (2) untuk mengukur dan melaporkan perilaku serta pendapat yang relevan terhadap perencanaan strategis, (3) untuk mempengaruhi pendapat dan perilaku guna memastikan keberhasilan implementasi kebijakan perusahaan.

### Keadilan Prosedur Evaluasi dan Keadilan Distributif

Keadilan prosedur evaluasi adalah pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan (Ivancevich *et al.*, 2008:161). Keadilan distributif adalah sebuah bentuk keadilan organisasi yang berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang sesuai dengan kontribusi, serta mendapatkan penghargaan (Greenberg dan Baron, 2008:46).

Prosedur evaluasi kinerja yang adil cenderung menjadi instrumen untuk melahirkan keadilan distributif. Jika proses yang digunakan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja karyawan adalah proses yang adil, sudah sewajarnya jika penilaian yang dikeluarkan dan pendistribusian hasil pun akan adil. Teori instrumen oleh Thibaut dan Walker (1975) menunjukkan bahwa tujuan utama memiliki prosedur yang adil adalah untuk memperoleh hasil dan pengambilan keputusan yang adil dalam mendistribusikan *reward* (Lau dan Oger, 2012). Dengan dilakukannya keadilan prosedur evaluasi, karyawan mengharapkan

mendapat keputusan hasil penilaian kinerja yang adil. Sejalan dengan yang dikatakan oleh Lindquist (1995), keadilan prosedur evaluasi berhubungan dengan keadilan distributif. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lau *et al.* (2008), Sholihin dan Pike (2009) serta Lau dan Oger (2012) yang menemukan bahwa keadilan prosedur evaluasi berpengaruh terhadap keadilan distributif. Dari uraian di atas, hipotesis pertama penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H<sub>1</sub>: Keadilan Prosedur Evaluasi berpengaruh terhadap Keadilan Distributif**

#### **Keadilan Distributif dan Kepuasan Kerja**

Menurut Adams (1965) dalam Lau *et al.* (2008) konsep keadilan distributif berdasarkan prinsip kewajaran (*equity*) yaitu keputusan mengenai keadilan distributif akan dirasa wajar ketika hasil yang diterima individu seimbang dengan kontribusi yang diberikan oleh individu tersebut. Sedangkan kepuasan dan ketidakpuasan pegawai secara subjektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan pada perbandingan antara apa yang diterima pegawai, dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan oleh seseorang itu (Teguh *et al.*, 2009:236-237). Karyawan yang menerima keadilan dalam pendistribusian hasil cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan merasa puas dengan perusahaan mereka (Lau dan Oger, 2012). Hasil akan dianggap adil jika individu dalam kelompok menerima hasil yang sebanding dengan kontribusi dari individu tersebut jika dibandingkan dengan individu lainnya. Jika pendistribusian hasil proporsional maka orang cenderung puas. Sebaliknya, jika pendistribusian hasil dalam kelompok adalah tidak proporsional, individu akan mengalami ketidakpuasan dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu wajar untuk menyimpulkan bahwa karyawan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka mendapatkan keadilan distributif. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan McFarlin dan Sweeney (1992), Lau, Wong dan Eggleton (2008), dan Lau dan Oger (2012). Dari uraian di atas, hipotesis kedua penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : Keadilan Distributif berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

#### **Keadilan Distributif dan *Organizational Commitment***

Cobb *et al.* (1995) menunjukkan bahwa ketika karyawan diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun. Sebaliknya, ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil maka pekerja akan merasa marah dan menolak upaya perubahan untuk perbaikan organisasi. Bagi karyawan yang merasakan kurangnya keadilan distributif di dalam organisasi, mereka mungkin akan merespon dengan mengurangi kontribusi mereka untuk mengembalikan usaha atau kontribusi yang sebelumnya telah mereka berikan yang menunjukkan bahwa telah berkurangnya komitmen mereka terhadap organisasi (Lau dan Oger, 2012). Hal tersebut menunjukkan bahwa jika semakin tinggi keadilan distributif dalam organisasi maka akan semakin tinggi pula rasa komitmen. Didukung pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Samad (2006) yang menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Dari uraian di atas, hipotesis ketiga penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H<sub>3</sub> : Keadilan Distributif berpengaruh terhadap Organizational Commitment**

#### **Keadilan Prosedur Evaluasi dan Kepercayaan pada Atasan**

Menurut Robbins dan Judge (2008:186) keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Dengan adanya keadilan prosedur evaluasi, maka hal ini akan memiliki kemungkinan untuk

meningkatkan kepercayaan karyawan kepada atasan. Menurut Lau dan Oger (2012) Seorang atasan yang melakukan keadilan dalam prosedur evaluasi kinerja, dirasakan oleh karyawan sebagai seseorang yang dapat dipercaya. Atasan harus menggunakan prosedur yang adil ini secara konsisten terhadap seluruh karyawan dan dalam periode waktu yang berkelanjutan, berdasarkan informasi yang akurat dan lengkap agar terhindar dari salah penilaian yang akan menjadi ketidakadilan bagi karyawan.

Menurut Lau dan Sholihin (2005), karyawan mengharapkan adanya keadilan dalam proses yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mereka. Jika proses ini dianggap tidak adil, mereka cenderung memberikan sikap yang buruk dan tidak menguntungkan terhadap atasan sehingga berkurangnya rasa kepercayaan terhadap atasan. Jika prosedur yang digunakan dianggap adil, karyawan cenderung memiliki kesan yang menguntungkan terhadap atasan mereka. Dengan demikian, mereka cenderung menganggap atasan mereka sebagai orang yang dapat dipercaya. Hal ini didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Lau dan Sholihin (2005), Lau *et al.* (2008), Sholihin dan Pike (2009), dan Lau dan Oger (2012) yang menemukan bahwa keadilan prosedur evaluasi berpengaruh terhadap kepercayaan pada atasan. Dari uraian di atas, hipotesis keempat penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>: Keadilan Prosedur Evaluasi berpengaruh terhadap Kepercayaan pada Atasan**

#### **Kepercayaan pada Atasan dan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat (Hasibuan (2007:202-203)). Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja terkait dengan evaluasi kinerja adalah dengan meningkatkan kepercayaan pada atasan. Menurut Cumming dan Bromiley (dalam Altuntas dan Baykal, 2010) konsep kepercayaan telah didefinisikan sebagai rasa percaya diri dan komitmen tanpa persepsi ketakutan, dan keraguan, seseorang percaya bahwa ia akan menerima dukungan dan kolaborasi dalam memecahkan masalah pada saat dibutuhkan, tanpa adanya motif tersembunyi yang mendasari dan/atau pikiran negatif pada orang lain. Zand (1997) menunjukkan bahwa adanya kepercayaan yang tinggi antara atasan dan karyawan, lebih memungkinkan untuk meningkatkan pemecahan masalah yang efektif, kualitas keputusan dan pelaksanaannya. Ketika karyawan dan atasan saling memiliki kepercayaan, kemungkinan hal ini dapat mengurangi stres dalam bekerja, mengurangi frustrasi dan konflik, dan meningkatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi pula (Lau dan Buckland, 2001). Oleh karena itu, kemungkinan bahwa kepercayaan pada atasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang mereka miliki. Penjelasan di atas didukung hasil penelitian yang dilakukan Lau dan Sholihin (2005), Lau *et al.* (2008), Lau dan Oger (2012) yang menemukan bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari uraian di atas, hipotesis kelima penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H<sub>5</sub>: Kepercayaan pada Atasan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

#### **Kepercayaan pada Atasan dan *Organizational Commitment***

Demircan dan Ceylan (dalam Altuntas dan Baykal, 2010), mengatakan kepercayaan dapat dijelaskan dengan suatu kondisi di mana karyawan merasa mendapatkan dukungan yang ditawarkan oleh organisasi kepada dirinya, dan rasa percaya diri karyawan bahwa mereka telah jujur dan konsisten dengan kata-kata mereka. Sedangkan *organizational commitment* adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008:157).

Lau *et al.* (2008) menyatakan bahwa karyawan akan cenderung melihat organisasi mereka melalui tindakan atasan. Organisasi diwakili oleh sebuah manajemen dan bertindak melalui manajemen tersebut. Maka, menurut Ketchand dan Strawser (2001), jika karyawan memiliki perasaan yang positif (atau negatif) terhadap atasan mereka, yang bertindak atas nama organisasi, maka karyawan juga memiliki perasaan yang sama terhadap organisasi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi pada atasan kemungkinan akan diterjemahkan menjadi sikap yang menguntungkan terhadap organisasi. Hal ini dapat menyebabkan komitmen organisasional akan tinggi. Penjelasan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Lau, *et al.* (2008) dan Sholihin dan Pike (2009) yang menemukan bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Dari uraian di atas, hipotesis keenam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H<sub>6</sub>: Kepercayaan pada Atasan berpengaruh terhadap Organizational Commitment.**

### **Kepuasan Kerja dan Organizational Commitment**

Allen dan Meyer (1990:8) mengatakan bahwa tingkat kepuasan karyawan akan berhubungan dengan komitmen organisasional. Tingkat kepuasan karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel seperti apakah atasan menerima saran dari karyawan dan apakah karyawan diperlakukan dengan adil. Menurut Mowday (1982) komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Lau dan Oger (2012) juga berpendapat bahwa karyawan yang puas akan menjadi *happy employees*. Mereka tidak berpikir akan keluar dari perusahaan, malahan mereka merasa positif terhadap perusahaan tempat mereka bekerja yang memberikannya kepuasan dalam bekerja. Mereka pun akan lebih berkomitmen kepada perusahaan dan lebih bersikap positif. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas kemungkinan menjadi tidak kooperatif, dan mungkin terlibat dalam penghindaran pekerjaan, absensi dan penarikan dari organisasi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Ketchand dan Strewser (2001), Lau dan Tan (2005), dan Lau dan Oger (2012) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Dari uraian di atas, hipotesis ketujuh penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H<sub>7</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap organizational commitment**

### **Keadilan Prosedur Evaluasi, Keadilan Distributif dan Kepuasan Kerja**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menduga adanya pengaruh keadilan prosedur evaluasi terhadap keadilan distributif. Kemudian hipotesis kedua menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut mengindikasikan adanya pengaruh tidak langsung keadilan prosedur evaluasi terhadap kepuasan kerja melalui keadilan distributif.

Prosedur evaluasi kinerja yang adil cenderung menjadi instrumen untuk melahirkan hasil evaluasi yang adil yang dapat meningkatkan rasa kepuasan pada pekerjaan. Jika proses yang digunakan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja karyawan adalah sebuah proses yang adil, sudah sewajarnya jika penilaian yang dikeluarkan dan pendistribusian hasil pun akan adil. Karyawan yang menerima keadilan dalam pendistribusian hasil cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hasil akan dianggap adil jika individu dalam kelompok menerima hasil yang sebanding dengan kontribusi dari individu tersebut jika dibandingkan dengan individu lainnya. Jika pendistribusian hasil proporsional maka orang cenderung puas. Sebaliknya, jika pendistribusian hasil dalam kelompok tidak proporsional, individu akan mengalami ketidakpuasan dengan pekerjaan mereka (Lau dan Oger, 2012). Oleh karena itu wajar untuk menyimpulkan bahwa karyawan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka mendapatkan keadilan dalam penerimaan *reward* yang

dihasilkan dari prosedur evaluasi yang adil. Dari uraian tersebut peneliti dapat menarik hipotesis kedelapan adalah sebagai berikut:

**H<sub>8</sub> : Keadilan Prosedur Evaluasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh Keadilan Distributif**

#### **Keadilan Prosedur Evaluasi, Kepercayaan pada Atasan dan Kepuasan Kerja**

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan bahwa keadilan prosedur evaluasi berpengaruh terhadap kepercayaan pada atasan. Selanjutnya hipotesis kelima menyatakan bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut mengindikasikan adanya pengaruh tidak langsung keadilan prosedur evaluasi terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan pada atasan.

Menurut Lau dan Oger (2012) karyawan mengharapkan adanya keadilan dalam proses yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mereka, jika proses ini dianggap adil, mereka cenderung memberikan sikap yang baik dan menguntungkan terhadap atasan sehingga menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap atasan. Jika adanya kepercayaan karyawan pada atasan, memungkinkan mereka dapat mengurangi stres dalam bekerja, frustrasi, dan meningkatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang tidak menumbuhkan kepercayaan pada atasan mereka mungkin akan mengalami kecemasan, stres dan frustrasi dalam bekerja, akibatnya mereka cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang rendah (Lau dan Buckland, 2001). Oleh karena itu, kemungkinan bahwa kepercayaan pada atasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang mereka miliki. Dari uraian tersebut peneliti dapat menarik hipotesis kesembilan adalah sebagai berikut :

**H<sub>9</sub>: Keadilan Prosedur Evaluasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh Kepercayaan pada Atasan**

#### **Keadilan Prosedur Evaluasi, Keadilan Distributif dan *Organizational Commitment***

Berdasarkan hipotesis pertama, keadilan prosedur evaluasi berpengaruh terhadap keadilan distributif. Selanjutnya hipotesis ketiga menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Hal tersebut mengindikasikan adanya pengaruh tidak langsung keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment* melalui keadilan distributif.

Menurut Prosedur evaluasi kinerja yang adil cenderung menjadi instrumen untuk melahirkan hasil evaluasi yang adil yang dapat membuat karyawan merasa senang dan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Cobb *et al.* (1995) menunjukkan bahwa ketika para karyawan diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun. Sebaliknya, ketika prosedur, keputusan organisasi, dan tindakan manajerial dianggap tidak adil maka karyawan akan merasa kecewa dan menolak upaya perubahan untuk perbaikan organisasi. Beberapa pekerja kemungkinan mendapatkan pendistribusian hasil yang mereka harapkan sedangkan pekerja lain kemungkinan mendapat sebaliknya. Bagi karyawan yang merasakan kurangnya keadilan distributif di dalam organisasi, mereka mungkin akan merespon dengan tepat, misalnya, dengan mengurangi kontribusi mereka untuk mengembalikan usaha atau kontribusi yang sebelumnya telah mereka berikan yang menunjukkan bahwa telah berkurangnya komitmen mereka terhadap organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika semakin tinggi keadilan distributif dalam organisasi maka akan semakin tinggi pula rasa komitmen. Dari uraian tersebut peneliti dapat menarik hipotesis kesepuluh adalah sebagai berikut :

**H<sub>10</sub>: Keadilan Prosedur Evaluasi berpengaruh terhadap *Organizational Commitment* dimediasi oleh Keadilan Distributif**

**Keadilan Prosedur Evaluasi, Kepuasan Kerja dan *Organizational Commitment***

Keadilan prosedur evaluasi kemungkinan akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (McFarlin dan Sweeney, 1992). Jika manajer dapat menerapkan aturan yang adil dan konsisten untuk semua karyawan dan menghargai mereka berdasarkan kinerja dan prestasi tanpa prasangka pribadi, maka karyawan akan memiliki persepsi positif dari keadilan prosedur evaluasi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga karyawan lebih berkomitmen pada organisasi.

Dalam konteks akuntansi manajemen, prosedur yang adil memfasilitasi kelompok kerja untuk berfungsi dan berinteraksi dengan lancar. Hal ini menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja. Oleh karena itu, wajar untuk menyimpulkan bahwa ketika karyawan menganggap prosedur evaluasi kinerja mereka sudah adil, mereka cenderung mengalami kepuasan kerja yang tinggi (Lau dan Tan, 2005). Lau dan Oger (2012) juga berpendapat bahwa karyawan yang puas akan, mereka merasa positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja dan memberikannya kepuasan dalam bekerja. Mereka pun akan lebih berkomitmen kepada perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas kemungkinan menjadi tidak kooperatif, agresif, menantang dan memiliki perilaku defensif. Mereka juga mungkin terlibat dalam penghindaran pekerjaan, absensi dan penarikan dari organisasi yang menandakan menurunnya rasa komitmen terhadap organisasi. Dari uraian tersebut peneliti dapat menarik hipotesis kesebelas adalah sebagai berikut :

**H<sub>11</sub>: Keadilan Prosedur Evaluasi berpengaruh terhadap Organizational Commitment dimediasi oleh Kepuasan Kerja.**

#### **Keadilan Prosedur Evaluasi, Kepercayaan pada Atasan dan *Organizational Commitment***

Berdasarkan hipotesis keempat dalam penelitian ini, keadilan prosedur evaluasi berpengaruh terhadap kepercayaan pada atasan. Selanjutnya hipotesis keenam menyatakan bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Hal tersebut mengindikasikan adanya pengaruh tidak langsung keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment* melalui kepercayaan pada atasan.

Menurut Lau dan Oger (2012) seorang atasan yang melakukan keadilan dalam prosedur evaluasi kinerja, dirasakan oleh karyawan sebagai seseorang yang dapat dipercaya. Jika proses dalam mengevaluasi kinerja karyawan dianggap tidak adil, mereka cenderung memberikan sikap yang buruk dan tidak menguntungkan terhadap atasan sehingga berkurangnya rasa kepercayaan terhadap atasan. Namun jika prosedur yang digunakan dianggap adil, mereka cenderung menganggap atasan mereka sebagai orang yang dapat dipercaya. Menurut Ketchand dan Strawser (2001), jika karyawan memiliki perasaan yang positif (atau negatif) terhadap atasan mereka yang bertindak atas nama organisasi, maka karyawan juga memiliki perasaan yang sama terhadap organisasi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi pada atasan kemungkinan akan diterjemahkan menjadi sikap yang menguntungkan terhadap organisasi. Hal ini dapat menyebabkan rasa keterikatan karyawan dengan organisasi, sehingga komitmen organisasional akan tinggi. Dari uraian tersebut peneliti dapat menarik hipotesis kedobelabelas adalah sebagai berikut :

**H<sub>12</sub>: Keadilan Prosedur Evaluasi berpengaruh terhadap Organizational Commitment dimediasi oleh Kepercayaan pada Atasan**

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah *middle manager* pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI hingga akhir tahun 2014 berjumlah 137 perusahaan. Peneliti tidak mengetahui berapa jumlah pasti *middle manager* yang ada di setiap perusahaan, namun peneliti menetapkan setiap perusahaan manufaktur minimal memiliki 5 orang *middle manager* yaitu manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, manajer SDM dan manajer administrasi. Sehingga populasi berjumlah 685 orang manajer. Untuk sampel, peneliti mengambil 3 orang manajer tingkat menengah pada tiap perusahaan dan mengirimkan kuesioner kepada manajer tersebut melalui *Corporate Secretary* di masing-masing perusahaan. Maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 411 orang manajer.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang berupa nilai atau skor atas jawaban yang diberikan oleh responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Adapun sumber data yang digunakan adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber atau tempat di mana penelitian dilakukan. Survei dilakukan secara online melalui *Corporate Secretary* via email, yaitu dengan menggunakan sistem aplikasi **Google Forms**, yang kemudian akan diteruskan kepada masing-masing 3 orang manajer.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### 1. *Organizational Commitment*

*Organizational commitment* didefinisikan sebagai kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008:157). Instrumen yang digunakan untuk mengukur *Organizational Commitment* terdiri dari 9 item pernyataan yang diadopsi dari Mowday, Steers dan Porter (1979). Respon dari responden diukur dengan menggunakan 7 skala likert, di mana 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

#### 2. Keadilan Prosedur Evaluasi

Keadilan prosedur evaluasi adalah pertimbangan yang dibuat oleh karyawan tentang keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk tiba pada keputusan mengenai reward (Ivancevich et al., 2008:161). Instrumen yang digunakan untuk mengukur Keadilan Prosedur Evaluasi terdiri dari 4 item pernyataan yang diadopsi dari McFarlin dan Sweeney (1992). Respon dari responden diukur dengan menggunakan 7 skala likert, di mana 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

#### 3. Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah sebuah bentuk keadilan organisasi yang berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang sesuai dengan kontribusi, serta mendapatkan penghargaan (Greenberg dan Baron, 2008:46). Seorang karyawan mulai merasakan ketidakadilan apabila rekan kerjanya mendapatkan imbalan yang lebih besar sementara kontribusi yang mereka berikan sama besar. Instrumen yang digunakan untuk mengukur Keadilan Distributif terdiri dari 5 item pernyataan yang diadopsi dari Price dan Mueller (1986). Respon dari responden diukur

dengan menggunakan 7 skala likert, di mana 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

#### 4. Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2007:202-203) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Instrumen yang digunakan untuk mengukur Kepuasan Kerja terdiri dari 2 item pernyataan yang diadopsi Dewar dan Werbel (1979). Respon dari responden diukur dengan menggunakan 7 skala likert, di mana 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

#### 5. Kepercayaan pada Atasan

Kepercayaan pada Atasan adalah rasa percaya diri dan komitmen tanpa persepsi ketakutan, dan keraguan, seseorang percaya bahwa ia akan menerima dukungan dan kolaborasi dalam memecahkan masalah pada saat dibutuhkan, tanpa adanya motif tersembunyi yang mendasari dan/atau pikiran negatif pada orang lain (Cumming dan Bromiley, 1996 dalam Altuntas dan Baykal, 2010). Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepercayaan pada atasan terdiri dari 5 item pernyataan yang diadopsi dari Read (1962). Respon dari responden diukur dengan menggunakan 7 skala likert, di mana 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju).

#### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan *software SmartPLS* Versi 2.0. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Model (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi seperti jumlah sampel yang tidak harus besar, potensi distribusi variabel harus normal, dan penggunaan indikator formatif dan reflektif membuat PLS lebih sesuai untuk dipilih (Latan dan Ghozali, 2012:77).

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Survei dilakukan secara online dikirimkan melalui *Corporate Secretary* via email di 137 perusahaan terdaftar dengan sasaran responden berjumlah 3 orang *middle manager* di masing-masing perusahaan, sehingga asumsi total kuesioner yang dikirim sebanyak 411 kuesioner. Respon yang diterima oleh peneliti sebanyak 74 buah (18%). Terdapat 9 buah respon yang tidak dapat diolah karena bukan diisi oleh orang yang termasuk ke dalam kategori responden yang dimaksud. Total data yang dapat diolah lebih lanjut adalah sebanyak 65 buah (15,82%).

#### Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif variabel penelitian digunakan untuk memberikan gambaran tentang tanggapan responden mengenai variabel-variabel penelitian yang menunjukkan angka minimum, maksimum, rata-rata serta standar deviasi. Deskriptif jawaban responden tentang variabel-variabel penelitian yang diukur dapat dilihat pada Tabel 1

**Tabel 1. Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Jumlah	Min	Max	Mean	Standa
----------	---	--------	-----	-----	------	--------

	Item				r deviasi	
Keadilan Prosedur Evaluasi	65	4	19	28	25,29	1,990
Keadilan Distributif	65	5	22	23	28,52	2,670

Variabel	N	Jumlah Item	Min	Max	Mean	Standa r deviasi
Kepuasan Kerja	65	2	11	14	12,92	0,957
Kepercayaan pada Atasan	65	4	16	28	22,85	2,694
<i>Organizational Commitment</i>	65	9	41	63	54,11	4,487

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

### Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Berikut ini tahap-tahap menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS:

#### 1. Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisis data dengan *SmartPLS* untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*.

#### *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *software* PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Latan Ghazali (2012) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,50. Pengujian ini menunjukkan bahwa ada lima *loading factor* yang memiliki nilai di bawah 0,50, sehingga harus dieliminasi dari model. Lima item yang dieliminasi adalah: satu item dari variabel keadilan distributif dan empat item dari variabel *organizational commitment*.

#### *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Pada penelitian ini nilai *cross loading* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar dibanding nilai *cross loading* variabel lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten telah memiliki *discriminant validity* yang baik dimana beberapa variabel laten tidak memiliki pengukur yang berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya.

#### *Composite Reliability*

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada Tabel 2. akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel. Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan AVE diatas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

## 2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dalam PLS dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-Square* dari model penelitian. Model struktural diuji dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang merupakan perangkat yang mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Tabel 2 merupakan hasil estimasi *R-Square* dengan menggunakan SmartPLS.

**Tabel 2. Hasil Pengujian AVE, *Composite Reliability* dan R-Square**

	AVE	Composite Reliability	R-Square
KA	0,523479	0,814002	0,234183
KD	0,545331	0,827328	0,286453
KK	0,854361	0,921441	0,357546
KP	0,52893	0,814427	
OC	0,610674	0,885884	0,683028

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2015

Ket: KA: Kepercayaan pada Atasan, KD: Keadilan Distributif.

KK: Kepuasan Kerja, KP: Keadilan Prosedur Evaluasi, OC: Organizational Commitment

Tabel 2. menunjukkan bahwa 23,4% variabel Kepercayaan pada Atasan dapat dipengaruhi oleh Keadilan Prosedur Evaluasi, untuk variabel Keadilan Distributif sebesar 28,6% dapat dipengaruhi oleh Keadilan Prosedur Evaluasi, untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 35,8% dapat dipengaruhi oleh Keadilan Prosedur Evaluasi, Keadilan Distributif dan Kepercayaan pada Atasan, dan untuk variabel *Organizational Commitment* dapat dipengaruhi oleh Keadilan Prosedur Evaluasi, Keadilan Distributif, Kepuasan Kerja dan Kepercayaan pada Atasan sebesar 68,3%.

## 3. Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas dalam SEM-PLS dengan menggunakan *SmartPLS 2.0* dapat dilakukan uji t-Statistik yang dapat dilihat pada tabel *path coefficients (Mean, STDEV, t-values)*. Apabila nilai t-statistiknya >1,998 (level alpha 5%) maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

### Hasil Pengujian H<sub>1</sub>– H<sub>7</sub>

Untuk pengaruh langsung, penelitian ini dapat membuktikan H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, dan H<sub>7</sub>, namun tidak dapat membuktikan H<sub>2</sub> dan H<sub>6</sub>.

Hasil pengujian H<sub>1</sub> (keadilan prosedur evaluasi berpengaruh terhadap keadilan distributif) pada Tabel 3 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,535 dan nilai t sebesar

9,383 (di atas 1,998). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa jika suatu perusahaan memiliki keadilan dalam prosedur evaluasi kinerja karyawannya maka akan menghasilkan keadilan dalam mendistribusikan *reward*.

**Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar d Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
KA -> KK	0,433896	0,428982	0,118548	0,118548	3,660104
KA -> OC	0,16163	0,172593	0,093132	0,093132	1,735497
KD -> KK	-0,149001	-0,142934	0,132721	0,132721	1,122665
KD -> OC	0,373095	0,376548	0,072542	0,072542	5,143159
KK -> OC	0,36529	0,354359	0,085672	0,085672	4,263798
KP -> KA	0,483924	0,500017	0,096741	0,096741	5,002255
KP -> KD	0,535213	0,563398	0,057039	0,057039	9,383297
KP -> KK	0,352267	0,358627	0,120794	0,120794	2,916272
KP -> OC	0,17091	0,170664	0,081879	0,081879	2,087354

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2015

Ket: KA: Kepercayaan pada Atasan, KD: Keadilan Distributif, KK: Kepuasan Kerja, KP: Keadilan Prosedur Evaluasi, OC: Organizational Commitment

Hasil pengujian  $H_2$  (keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja) pada Tabel 3 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,149 dan nilai t sebesar 1,123 (di bawah 1,998). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa rasa kepuasan kerja yang dimiliki karyawan bukan berasal dari keadilan distributif. Data statistik dari respon yang diberikan menunjukkan bahwa responden merasakan keragu-raguan adanya keadilan distributif dalam perusahaannya, namun walaupun begitu data statistik menunjukkan bahwa responden cenderung merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Kemungkinan faktor penyebab adanya rasa kepuasan kerja yang tinggi di perusahaan responden bukan dari adanya keadilan distributif, tetapi dari faktor internal lain yang juga penting.

Hasil pengujian  $H_3$  (pada Tabel 3 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,373 dan nilai t sebesar 5,143 (di atas 1,998). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa keadilan distributif dalam perusahaan dapat meningkatkan rasa komitmen karyawan pada organisasinya.

Hasil pengujian  $H_4$  pada Tabel 3 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,484 dan nilai t sebesar 5,002 (di atas 1,998). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasakan keadilan prosedur evaluasi akan merasakan kepercayaan pada atasannya.

Hasil pengujian  $H_5$  (kepercayaan pada atasan berpengaruh terhadap kepuasan kerja) pada Tabel 3 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,434 dan nilai t sebesar 3,660 (di atas 1,998). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa percaya pada atasannya akan merasakan kepuasan kerja dalam dirinya.

Hasil pengujian  $H_6$  pada Tabel 3 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,162 dan nilai T sebesar 1,735 (di bawah 1,998). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa adanya kepercayaan pada atasan belum tentu meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi, diduga karena kepercayaan pada atasan bukanlah faktor utama yang mempengaruhi komitmen organisasional. Ada faktor lain yang mungkin dianggap lebih berpengaruh bagi karyawan seperti keadilan organisasional dan kepuasan kerja yang juga merupakan variabel

dalam penelitian ini. Data statistik menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan nilai netral mengenai rasa kepercayaan mereka pada atasan, sementara statistik *organizational commitment* menunjukkan bahwa karyawan cenderung merasakan komitmen yang tinggi pada organisasinya.

Hasil pengujian  $H_7$  pada Tabel 3 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,365 dan nilai  $t$  sebesar 4,264 (di atas 1,998). Hasil penelitian ini mengindikasikan karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya akan memiliki komitmen yang baik pada organisasinya.

### Hasil Pengujian $H_8$ – $H_{12}$

Untuk pengaruh tidak langsung, penelitian ini dapat membuktikan  $H_9$ ,  $H_{10}$  dan  $H_{11}$ , namun tidak dapat membuktikan  $H_8$  dan  $H_{12}$  dengan melihat  $t$  statistik hasil uji sobel pada Tabel 4.

Hasil pengujian  $H_8$  (pengaruh tidak langsung keadilan prosedur evaluasi terhadap kepuasan kerja melalui keadilan distributif) pada Tabel 4 nilai  $t$  sebesar -1,109 (di bawah 1,998). Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak memediasi hubungan pengaruh keadilan prosedur evaluasi terhadap kepuasan kerja. Dari pengujian *direct effect* (Tabel 3) juga ditemukan bahwa tidak adanya pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja, sudah sewajarnya hasil pengujian mediasi ini tidak dapat terbukti. Dapat pula dikatakan bahwa seorang karyawan di perusahaan yang menerapkan keadilan prosedur evaluasi tetap akan merasa puas dengan pekerjaannya walaupun tanpa keadilan distributif, hal ini mungkin karena untuk membentuk kepuasan kerja, dapat melalui faktor lain seperti kepercayaan pada atasan.

**Tabel 4. Hasil Perhitungan Uji Sobel**

	A	Sa	B	Sb	Ab	Sab	T
KP ->KA ->KK	0,48392	0,09674	0,43390	0,11855	0,20997	0,072	2,91612
KP ->KD ->KK	0,53521	0,05704	-0,14900	0,13272	-0,07975	0,07194	-1,1085
KP ->KA ->OC	0,48392	0,09674	0,1616	0,09313	0,07822	0,04855	1,61113
KP ->KK ->OC	0,35227	0,12079	0,3653	0,08567	0,12868	0,05445	2,36323
KP ->KD ->OC	0,53521	0,05704	0,37310	0,07254	0,19969	0,04447	4,49053

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Ket: KA: Kepercayaan pada Atasan, KD: Keadilan Distributif, KK: Kepuasan Kerja, KP: Keadilan Prosedur Evaluasi, OC: Organizational Commitment

Hasil pengujian  $H_9$  (pengaruh tidak langsung keadilan prosedur evaluasi terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan pada atasan) pada Tabel 4 nilai  $t$  sebesar 2,916 (di atas 1,998). Hasil ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada atasan mampu memediasi hubungan pengaruh keadilan prosedur evaluasi terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang menerima keadilan akan merasa lebih percaya pada atasannya sehingga muncul perasaan kepuasan pada pekerjaannya.

Hasil pengujian  $H_{10}$  (pengaruh tidak langsung keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment* melalui keadilan distributif) pada Tabel 4 nilai  $t$  sebesar 4,491 (di atas 1,998). Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan distributif mampu memediasi hubungan antara keadilan prosedur evaluasi dan *organizational commitment*. Karyawan yang menerima keadilan akan merasa lebih percaya pada atasannya sehingga muncul perasaan kepuasan pada pekerjaannya.

Hasil pengujian  $H_{11}$  (pengaruh tidak langsung keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment* melalui kepuasan kerja) pada Tabel 4 nilai  $t$  sebesar 2,363 (di atas 1,998). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan

pengaruh keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment*. Karyawan yang menerima keadilan akan merasa lebih percaya pada atasannya sehingga muncul perasaan kepuasan pada pekerjaannya.

Hasil pengujian  $H_{12}$  (pengaruh tidak langsung keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment* melalui kepercayaan pada atasan) pada Tabel 4 nilai t sebesar 1,611 (di bawah 1,998). Hasil ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada atasan tidak mampu memediasi hubungan pengaruh keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment*. Dari pengujian *direct effect* (Tabel 3) juga ditemukan bahwa tidak adanya pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap *organizational commitment*, sudah sewajarnya hasil pengujian mediasi ini tidak dapat terbukti. Dapat pula dikatakan bahwa seorang karyawan yang bekerja di dalam perusahaan yang menerapkan keadilan prosedur evaluasi tetap akan memiliki komitmen pada organisasinya walaupun kepercayaan pada atasannya tidak begitu besar. Hal ini mungkin disebabkan karena komitmen karyawan terhadap organisasi dapat dibentuk oleh faktor-faktor lain yang juga sangat penting seperti keadilan distributif dan kepuasan kerja yang juga merupakan variabel dalam penelitian ini.

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara keadilan prosedur evaluasi, keadilan distributif, kepercayaan pada atasan terhadap kepuasan kerja dan *organizational commitment* pada *middle manager* perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI. Dalam hal ini keadilan distributif, kepercayaan pada atasan dan kepuasan kerja bertindak sebagai variabel *intervening*. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Berdasarkan analisis hipotesis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut. Pertama, keadilan prosedur evaluasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dan *organizational commitment*. Kedua, keadilan prosedur evaluasi dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan pada atasan. Ketiga, keadilan prosedur evaluasi dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap *organizational commitment* melalui (1) keadilan distributif dan (2) kepuasan kerja. Keempat, keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga keadilan distributif ditemukan tidak mampu memediasi hubungan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Kelima, kepercayaan pada atasan tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*, sehingga kepercayaan pada atasan ditemukan tidak mampu memediasi hubungan keadilan prosedur evaluasi terhadap *organizational commitment*. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedur evaluasi adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasinya.

## PUSTAKA ACUAN

- Altuntas, S., dan Baykal, U. 2010. *Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors*, *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-94
- Allen N.J dan Meyer J.P. 1990. *Measurement of Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizational*. *Journal of Occupational Psychology*, 63:18
- Cobb, A. T., Wooten, K. C., dan Folger, R. 1995. *Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development*, *Research in Organizational Change and Development*, 8: 243-295
- Dewar. R. dan Werbel. J. 1979. *Universalistk and contingency predictions of employee satisfaction and conflict*, *Administrative Science Quarterly*. 24(3), 426-448

- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2008. *Behavior in Organizations*. Edisi 9. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ikhsan, Arfan dan Ishak, Muhammad. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat
- Ivancevich, J. M. et al. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Edisi 7. Jakarta: Erlangga
- Ketchand, A.A. dan Strawser, J.R. 2001. *Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research*. Behavioral Research in Accounting, Vol. 13: p. 221 – 251
- Latan, Hengky dan Ghozali, Imam. 2012. *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3 untuk Penelitian Empiris*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Lau, C. M. dan B. Oger. 2012. *Behavioral Effects of Fairness in Performance Measurement and Evaluation Systems: Empirical Evidence from France*, Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting, 323-332
- Lau, C. M. dan Buckland, C. 2001. *Budgeting the Role of Trust and Participation: A Research Note*, ABACUS, Issue 3, 369-388.
- Lau, C. M. dan M. Sholihin. 2005. *Financial and Nonfinancial Measures: How Do They Affect Job Satisfaction?* The British Accounting Review, 37, 389-413
- Lau, C. M. dan Moser. 2008. *Behavioral Effects on Nonfinancial Measures: The Role of Procedural Fairness*, Journal of Behavioral Research in Accounting, 20(2), 55-71
- Lau, C. M. dan Tan L. C. Sharon. 2005. *The Importance of Procedural Fairness in Budgeting*, Advances in Accounting, Volume 21, 333-356
- Lau, C. M., Wong, K. M. dan Eggleton, I. R. C. 2008. *Fairness of Performance Evaluation Procedures and Job Satisfaction: the Role of Outcome-Based and Non-Outcome-Based Effect*, Accounting and Business Research, 121-135
- McFarlin, D.B. dan Sweeney, P.D. 1992. *Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes*. Academy of Management Journal, 35(3), 626-637
- Mowday, R.T, Porter, L.W dan Steers R.M. 1982. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press Inc, London
- Price, J. L, dan Mueller, C. W. 1986. *Handbook of Organizational measurements*, Marshfield, MAPitman.
- Read, W.H. 1962. *Upward communication industrial hierarchies*, Human Relations, 3-16
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Samad, Sarminah. 2006. *Procedural and Distributive Justice: Differential Effects on Employees' Work Outcomes*, The Business Review, Cambridge, Summer, 5(2), 212-218
- Sholihin, Mahfud dan Richard Pike. 2009. *Fairness in Performance Evaluation and Its Behavioral Consequences*, Accounting and Business Research, Vol.39, No. 4, 397-413
- Sholihin, Mahfud dan Richard, Pike. 2010. *Organizational Commitment in The Police Service: Exploring The Effects of Performances Measures, Procedural Justice, and Interpersonal Trust*. Financial Accountability and Management, 26 (4), 392-413
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Suartana, I Wayan. 2010. *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*, Cetakan Pertama. Denpasar: Andi
- Teguh et al. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: Graha Ilmu

Zand, D.E. 1997. *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*, Oxford University Press, New York.

Erkoes. 2012. *Gws 2012 Mencengangkan: 2/3 Karyawan Indonesia Disengaged!*, [Http://Portalhr.Com](http://Portalhr.Com), Diunduh 26 Oktober 2015

Gunawan, Hendra. 2012. *Loyalitas Karyawan Di Indonesia Masih Rendah*, [Http://Industri.Kontan.Co.Id](http://Industri.Kontan.Co.Id), Diunduh 26 Oktober 2015