



PENGARUH PERSEPSI KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN INSTRUKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SEMARANG

Suratman¹, Nirsetyo Wahdi²

ratman138@gmail.com, nswahdi@gmail.com

Universitas Semarang

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima Desember 2018
Disetujui Maret 2019
Dipublikasikan Juli 2019

Kata Kunci:
keadilan prosedural,
keadilan interaksional
dan kinerja karyawan.

Keywords:
Justice
prosedural,
Justice
interaksional
and employee
performance

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji persepsi keadilan procedural dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan Kantor Akuntan Publik di Semarang. Populasi dan sampelnya adalah karyawan Kantor Akuntan Publik (KAP) di Semarang yang berjumlah 22 responden, teknik pengambilan sampel menggunakan *non probability sampling* dengan jenis sampel jenuh. Analisis data menggunakan regresi liner berganda. Hasil dari penelitian ini adalah persepsi keadilan procedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Akuntan Publik (KAP) di Semarang.

Abstract

The purpose of this research is to examine the perceptions of procedural justice and justice interaksional on performance of employees of public accountant in Semarang. Population and sampelnya are employees of public accountant (KAP) in Semarang totalling 22 respondents, sampling techniques using non probability sampling with this type of sample is saturated. Data analysis using multiple regression liner. The results of this research are the procedural justice and justice persepsip interaksional a positive and significant effect on performance of employees of Kap (KAP) in Semarang.

□ Alamat korespondensi:
Jl.Sidodadi Timur Nomor 24- Dr.Cipto
Semarang-Indonesia 50125
Kampus UPGRIS, Gedung Pusat
Email : ratman138@gmail.com

E-ISSN(2621-9565)
ISSN (2621-850X)

PENDAHULUAN

Latar belakang

Organisasi dapat digambarkan sebagai pola-pola, skema, bagian yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya (Hasibuan, 2003:22). Dalam organisasi terdapat lebih dari satu sumber daya yang dimiliki. Diantara sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya yang sangat penting diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya lain yang dimiliki perusahaan tidak dapat dikelola menjadi suatu produk. Sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan (Sudarmanto, 2009:3). Untuk mengembangkan sebuah organisasi menjadi yang lebih maju, organisasi harus menitik beratkan pada SDM yang dimiliki guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi (Sudarmanto, 2009:3).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. SDM juga sebagai faktor sentral suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus manusia. Oleh karena itu, manusia juga merupakan faktor strategis pada semua kegiatan institusi atau organisasi. Tidak heran jika SDM handal memakai terminologi human capital di suatu organisasi. Hal tersebut yang membuat

perusahaan sadar betul akan nilai investasi karyawan sebagai suatu SDM. Dimana saat ini, mengumpulkan tenaga kerja yang berkinerja baik semakin sulit didapatkan, terlebih lagi dalam mempertahankan yang sudah ada. Oleh sebab itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas (Witasari, 2009:105).

Sikap dan perilaku karyawan menentukan kualitas dan kelangsungan hidup dari perusahaan itu, hal ini disebabkan tanggung jawab untuk memberikan keuntungan yang kompetitif dan berkesinambungan untuk perusahaan sebagian besar berada di tangan para karyawan tersebut. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya tergantung pada sarana dan prasarana yang ada, tetapi juga bergantung pada kinerja karyawannya, dimana karyawan sebagai sumber daya manusia yang merupakan kunci keberhasilan perusahaan (Witasari, 2009: 105).

Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins, 2001:100).

Komitmen organisasi menjadi variabel yang perlu untuk diperhatikan karena berperan penting bagi kelangsungan sebuah organisasi. Menurut Andini (2006:21) komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan indentifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan

dengan karakteristik adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertakan dalam organisasi Andini (2006:21).

Padahal komitmen organisasional itu sendiri terdiri dari tiga bentuk; komitmen normatif, komitmen kontinuan, dan komitmen afektif sehingga perlu adanya studi secara multidimensional. Menurut Dunham et al. (1994) dalam Hasmarini (2008:100) penggunaan konstruk yang multidimensional pada komitmen organisasi perlu dilakukan dalam rangka membangun definisi komitmen organisasi yang lebih bersifat integratif. Sedangkan, pengujian yang dilakukan oleh Hasmarini (2008:100) terhadap kuesioner komitmen organisasional yang bersifat unidimensional Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat tumpang tindih (over lapping) antara item-itemnya dan item-item pertanyaan yang mengukur konstruk lainnya Hasmarini (2008:100).

Semarang adalah kota propinsi di Jawa Tengah yang sarat dengan nuansa bisnisnya. Bisnis yang ada di Semarang sangat kompleks dengan ibukota propinsi sehingga berbagai transaksi ada di Semarang. Bisnis jasa, manufaktur dan lembaga keuangan ada di Semarang.

Salah satu perusahaan atau lembaga yang bergerak dibidang jasa adalah Kantor akuntan publik. Kantor akuntan publik berperan sebagai orang kedua setelah pemilik perusahaan karena eksistensinya diharapkan mampu memberikan informasi tentang harta kekayaan perusahaan.

Pesatnya pertumbuhan ekonomi di Semarang memicu bertambahnya Kantor Akuntan Publik di Semarang, sehingga dibutuhkan peran ganda dari masing-masing akuntan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji keadilan prosedural dan keadilan instruksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Akuntan Publik di Semarang.

Landasan teori

Keadilan prosedural

Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Hidayah dan Haryani, 2013:5). Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat didalamnya. Keadilan prosedural (*Procedural Justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Dalam psikologi Industri dan Organisasi, kemampuan untuk menantang suatu proses atau pendapat dilabelkan dengan hak “suara” (Folger, 1997; Folger & Cropanzo, 1998 dalam Budiarto dan Wardani, 2005:114). Konsep hak berarti bahwa individu-individu memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi suatu proses atau pendapat. Avery Quinones (2002) dalam Budiarto dan Wardani (2005:113) mengusulkan bahwa

meskipun suara memiliki banyak perbedaan aspek-aspek, yang paling penting darinya adalah sudut pandang bahwa pekerja benar-benar memiliki kesempatan untuk menggambarkan rasa keberatannya. Oleh karena itu, organisasi dapat memiliki banyak saluran potensial yang tersedia untuk mengajukan keberatan-keberatan mengenai kebijakan atau peristiwa, hal ini dapat terjadi kecuali pegawai mengetahui apakah saluran-saluran ini ada dan bagaimana menggunakannya, dan mempercayai bahwa keberatan mereka tersebut benar-benar akan dipertimbangkan, saluran ini telah digunakan dalam menghasilkan perasaan-perasaan rasa adil dan keadilan. Budiarto dan Wardani (2005:114) menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi dengan tingkat sentalisasi yang tinggi lebih memungkinkan untuk dilihat secara prosedural yang tidak adil daripada perusahaan atau organisasi yang disentralisasikan.

Budiarto dan Wardani (2005:115) menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan atau pegawai tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan. Ada dua model yang menjelaskan keadilan prosedural, yaitu *self-interest* model dan *group-value* model.

Keadilan interaksional

Keadilan interaksional diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok masyarakat sangat memperhatikan tanda-tanda atau simbol-simbol yang mencerminkan posisi mereka dalam kelompok. Oleh karenanya, manusia berusaha memahami, mengupayakan, dan memelihara hubungan sosial. Salah satu argument penting keadilan interaksional adalah adanya anggapan bahwa aspek penting dari keadilan ketika orang berhubungan dengan pemegang kekuasaan ialah rasa hormat dan menghargai sebagai cerminan dari sensitivitas sosial kepada penguasa. Menurut Tyler ada tiga hal pokok yang dipedulikan dalam interaksi sosial yang kemudian dijadikan aspek penting dari keadilan interaksional yaitu:

1. Penghargaan

Isu-isu tentang perlakuan bijak dan sopan, menghargai hak, dan menghormati adalah bagian dari penghargaan. Makin baik kualitas perlakuan dari kelompok atau penguasa terhadap anggotanya maka interaksinya dinilai makin adil. Perlakuan yang menunjukkan penghargaan terhadap orang lain bisa dalam bentuk kata-kata, sikap, maupun tindakan. Bentukbentuk penghargaan yang positif antara lain adalah respons yang cepat terhadap pertanyaan atau persoalan yang diajukan,

apresiasi terhadap pekerjaan orang lain, dan seterusnya.

2. Netralitas

Konsep tentang netralitas berangkat dari keterlibatan pihak ketiga ketika ada masalah hubungan sosial antara satu pihak dengan pihak lain. Netralitas dapat tercapai bila dasar-dasar dalam pengambilan keputusan, misalnya, menggunakan fakta, bukan opini, yang objektif dan validitasnya tinggi. Aspek ini juga mendukung makna bahwa dalam melakukan relasi sosial tidak ada perlakuan dari satu pihak yang berbeda-beda terhadap pihak lain.

3. Kepercayaan

Kepercayaan merupakan salah satu bagian penting dari keadilan interaksional (Brockner & Siegel, 1996 ; Tyler, 1994; Van den Bos, Wilke & Lind., 1998 dalam Faturochman, 2002:49). Dimensi kepedulian sebagai bagian dari kepercayaan inilah yang paling mencerminkan keadilan interaksional. Kepedulian tidak hanya merupakan bentuk kontrol terhadap oportuniste atau interes pribadi karena secara moral pun memiliki interes pribadi dibenarkan, tetapi yang lebih penting adalah perannya sebagai mekanisme untuk menyeimbangkan antara kepentingan pribadi dengan kepentingan orang lain.

Ketika keseimbangan ini tercapai, resiko yang harus ditanggung oleh

pemberi kepercayaan dinilai rendah sehingga ia akan berani meningkatkan lagi kepercayaannya.

Kinerja karyawan

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk bewerilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, Sutiadi (2003:6). Kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan

organisasional (kesempatan untuk bekerja), Agustina (2002) dan Sutiadi (2004:6).

Kinerja sering disebut dengan *performance* atau result yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*) Thoyib (2005:10). Istilah lain dan kinerja adalah human output yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, turnover, citizenship, dan satisfaction. Sedangkan kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*.

Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi

dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Brahmasari (2008:64).

Mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu. Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer Tika (2006:121). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. Definisi lain mengenai kinerja menurut Hadari Nawawi (2006: 63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak

terselesaikan. Menurut Henry Simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina Nurhayati (2008: 7) “Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu, Malayu S.P. Hasibuan (2007:94). Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*”, yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika, Suyadi Prawirosentono (2008: 2). Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil

kerja yang dicapai oleh pegawai pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2007:56) kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal. Kesetiaan seorang pegawai dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab terhadap amanah yang diberikan organisasi. Menurut Syuhadhak (2014:76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab.

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Namun demikian prestasi kerja seorang pegawai tidak hanya tergantung dari kemampuan dan keahlian yang bersangkutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan peralatan kerja (Syuhadhak 2014:74). Artinya dengan peralatan kerja yang semakin baik dan canggih akan

menghaskan prestasi kerja yang semakin baik. Dengan demikian tidak hanya kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dinilai tetapi kemampuan dalam memanfaatkan peralatan yang ada guna hasil yang lebih baik menjadi ukuran kinerja pegawai.

Kedisiplinan sejauhmana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya. Disiplin dapat diartikan melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pegawai baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturan-peraturan dan kebiasaan-kebiasaan. Kreatifitas kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna. Kerja sama diukur dari kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik. Kecakapan, dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

Hubungan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan

Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Hidayah dan Haryani, 2013:5).

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, Sutiadi (2003:6).

Dari keterangan diatas maka hipotesis penelitian ini adalah: H_1 : Keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hubungan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan

Keadilan interaksional diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok masyarakat sangat memperhatikan tanda-tanda atau simbol-simbol yang mencerminkan posisi mereka dalam kelompok.

Isu-isu tentang perlakuan bijak dan sopan, menghargai hak, dan menghormati adalah bagian dari penghargaan. Makin baik kualitas perlakuan dari kelompok atau penguasa terhadap anggotanya maka interaksinya dinilai makin adil. Perlakuan

yang menunjukkan penghargaan terhadap orang lain bisa dalam bentuk kata-kata, sikap, maupun tindakan.

Dari keterangan diatas maka hipotesis penelitian ini adalah:

H₂: Keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran

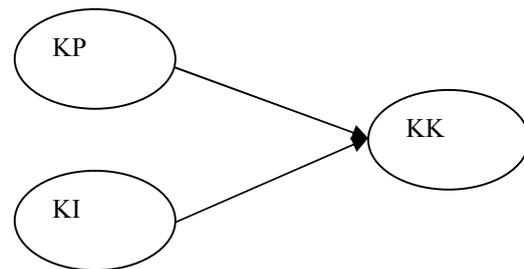
Kepedulian tidak hanya merupakan bentuk kontrol terhadap oportuniste atau interes pribadi karena secara moral pun memiliki interes pribadi dibenarkan, tetapi yang lebih penting adalah perannya sebagai mekanisme untuk menyeimbangkan antara kepentingan pribadi dengan kepentingan orang lain.

Ketika keseimbangan ini tercapai, resiko yang harus ditanggung oleh pemberi kepercayaan dinilai rendah sehingga ia akan berani meningkatkan lagi kepercayaannya.

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, Sutiadi (2003:6).

Berdasarkan keterangan itulah maka kerangka pemikiran penelitian ini adalah:



Sumber: Penelitian terdahulu yang dikembangkan oleh peneliti

Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian eksploratif yang mana peneliti berkesempatan untuk mengungkapkan berbagai kejadian di objek yang akan diteliti.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah atau objek yang akan diteliti secara ilmiah yang dapat dipergunakan untuk kepentingan umum (Kuncoro, Amin & Sudarman, 2018). Populasi penelitian ini adalah karyawan Kantor Akuntan Publik (KAP) di Semarang yang berjumlah 4 Kantor Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan jumlah karyawan 22 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan peneliti untuk menjelaskan secara spesifik. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan non probability sampling dengan jenis sampel jenuh. Penentuan sampel jenuh dikarenakan jumlah responden kurang dari 30 (Kuncoro, Amin & Sudarman, 2018).

Definisi Operasional Variabel

Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Hidayah dan Haryani, 2013:5). Variabel keadilan prosedural diukur dengan menggunakan dua indikator dengan skala pengukuran yaitu skala likert 1 untuk jawaban sangat tidak setuju dan 5 untuk jawaban sangat setuju.

Keadilan instruksional diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok masyarakat sangat memperhatikan tanda-tanda atau simbol-simbol yang mencerminkan posisi mereka dalam kelompok (Hidayah dan Haryani, 2013:5). Variabel keadilan interuksional diukur dengan menggunakan tiga indikator.

Kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal (Hasibuan, 2007:56) Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan empat indikator dengan skala pengukuran

1 untuk jawaban sangat tidak setuju dan 5 untuk jawaban sangat setuju.

Uji validitas dan reliabilitas

Sebelum dilakukan pengujian lebih lanjut maka data yang masuk diuji instrument untuk menguji pertanyaan kuesioner. Semua intrumen atau pertanyaan kuesioner valid dan reliabel (table terlampir)

Hasil

Keadilan procedural berpengaruh te kinerja karyawan Kator akuntan public (KAP) dengan nilai signifikansi kurang dari 0,5 persen. Hal ini membuktikan bahwa pimpinan didalam menyampaikan perintah sudah sesuai dengan harapan karyawan, terstruktur dan dapat dipertanggungjawabkan.

Keadilan procedural mempunyai makna yang dalam bagi bawahan yang dalam hal ini adalah karyawan Kantor Akuntan Publik (KAP). Kantor Akuntan Publik adalah lembaga atau organisasi yang bergerak dibidang jasa, sehingga konteknya adalah pelayanan kepada kilen.

Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan nilai signifikansi kurang dari 0.5 persen. Bukti secara empris dijelaskan bahwa keadilan interaksional memberikan kontribusi

untuk meningkatkan kinerja karyawan Kantor Akuntan Publik. Hal ini dikarenakan interuksi dari pimpinan ke anak buah sudah terstruktur dan mempunyai peran untuk meningkatkan pekerjaan yang diterima dan dipercayakan klien.

Kesimpulan

Keadilan procedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keadilan interaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Akuntan Publik (KAP) di Semarang.

Implikasi penelitian

Implikasi teoritis

Hasil penelitian memberikan kontribusi bagi keilmuan yaitu keadilan procedural lebih memberikan arahan kepada bawahan agar bekerja menjadi lebih baik sesuai SOP. Begitu juga keadilan interaksional juga berkontribusi bagi orang lain sesuai dengan *job disk*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat Fathoni, 2009 “*Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Jakarta: Rineka Cipta.
- Alfred, R. Lateiner. 1983. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Terjemahan Imam Soedjono. Jakarta: Aksara Baru
- Ahyari, Agus. 2000. *Manajemen Produksi system Produksi*. Yogyakarta: BPFEUGM
- Bass, 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Academic Press
- Bambang Wahyudi. 2010 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita.
- Darmodiharjo 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Penerbit : BPFE – Yogyakarta
- Ghulam Murtaza, at.all. 211 Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees’ Commitment: A Case of Public Sector Organization of Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* ISSN 1450-2275 Issue 29 2011.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009 *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hidayah Siti & Haryani, 2013 Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural Terhadap kinerja karyawan Bmt hudatama semarang. *Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi* No. 35 / Th.XX / Oktober 2013. ISSN:0853-8778
- Indriantoro, Nur., Bambang Supomo, 2009 *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Indriantoro, nurdan Supomo, bambang, 1999 *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Greenberg, J. 1990 Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, Vol 16 (2): pp. 399-432
- Kusnendi. 2003 *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PPUT.
- Kusumawati, Yulia dan Made Surya Putra, 2014 Pengaruh keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap perilaku retaliasi karyawan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia. Dipublikasi.
- Kadaruddin, Abd. Rahman Kadir, Ria Mardiana Y, 2014 Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan Kepuasan pegawai pajak Di kota makassar. *Manajemen dan Keuangan*, Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin. Dipublikasi
- Kuncoro, Amin dan Sudarman, 2018 *Metodologi penelitian Manajemen*. Andy offset. Yogyakarta.
- Mangkunegara. Anwar Prabu 2011 *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Muchdarsyah, Sinungan. 2005 *Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moisés Balassiano and Denise Salles, 2012 *Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute*. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Administração – FUCEPE, Rua

- Fernando Ferrari, 1358, Boa Vista, Vitória, ES, 29075-505, Brazil.*
- Pramudyo, Anung, 2010 *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta*. Vol.1 No.1.
- Payaman, J. Simanjuntak. 1985. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit FE UI.
- Pedoman penulisan Skripsi, 2018 Universitas Muria Kudus.
- Rosita Kharisma Widiastuti, 2016* Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan tingkat kepuasan karyawan sebagai variabel *intervening*. Jurnal Nominal / Volume V Nomor 1 / Tahun 2016. ISSN:251-962.
- R. Philipus Lewis. 213 Keadilan distributif, keadilan prosedural, Keadilan interaksional kompensasi dan Komitmen karyawan. JRMB, Volume 8, No.1 Juni 2013.
- Sunarsih. 2001 Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi. Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol 5 No.2. Desember 2001 : 106 -116.
- Sondang P. Siagian 2008 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta
- Sjafri, Mangkuprawira, TB. Dan Aida Vitayala Hubeis, 2007 *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Sutrisno, Edy. 2013 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Jakarta : Kencana.
- Sedarmayanti. 2001 *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Sudoyo, Aru. W,dkk. 2009 *Buku Ajar Ilmu Penyakit Dalam Jilid 2 Edisi 5*. Jakarta : Internal Publishing
- Simamora, Henry, 2004 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian
- Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Widjaja, 1986 *Pengantar Administrasi Kepegawaian*. Jakarta:Rajawali.