

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

Yusnaini ✉

Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya, Indonesia
Jln. Raya Palembang - Prabumulih Km. 32 Indralaya, OI, Sumatera Selatan

Diterima: Mei 2012. Disetujui: Juni 2012. Dipublikasikan: September 2012

Abstrak

Penelitian ini meneliti dampak persepsi keadilan dan manfaat perilaku individu pada alokasi sumber daya non-participative. Selain itu, pemantauan pemeriksaan keberadaan superior mempengaruhi perilaku karyawan. Suatu desain eksperimental, 2x2 antar subjek telah dilakukan. Para pesertanya adalah 231 mahasiswa program akuntansi. *two way anova analysis* digunakan untuk menyelidiki hipotesis. Hasilnya menunjukkan bahwa ketika alokasi sumber daya tidak terlihat adil, tapi hasilnya tetap memuaskan, dan jika seorang karyawan memiliki komitmen untuk melaksanakan tugasnya, maka ia akan mendapatkan hasil yang positif dan menguntungkan. Saran dari penelitian ini adalah seharusnya ada pemantauan pemeriksaan keberadaan superior karena bisa mempengaruhi komitmen karyawan.

Abstract

This study examines the effects of justice and the benefit of perceptions on individual behavior in a non-participative resources allocation. Furthermore, the monitoring of presence superior inspection affects the employee's behavior. An experimental design, 2x2 between subjects was conducted. The participants are 231 students of accounting program. Two way anova analysis is used to investigate the hypothesis. The result shows that even when the allocation of resources is not seen as fairness, but the outcome is still satisfactory, and if an employee has a commitment to carry out his task, he will have positive and beneficial outcomes.

© 2012

Keywords: *Justice; Net Perceived Benefit; Outcome Satisfaction; Commitment to Perform; 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.

Sehingga berdasarkan uraian tersebut diatas permasalahan yang coba dibahas dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membatasi sikap-sikap negatif dan perilaku

Yusnaini (✉)

E-mail: yusnaini@yahoo.com

yang diinginkan berkaitan dengan persepsi terhadap alokasi yang dianggap tidak wajar atau proses non partisipatif. Selanjutnya penelitian ini berusaha untuk menguji bagaimana sikap dan perilaku seseorang yang diwakili oleh 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 disfungsi. 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 dan Price 1994; Ajzen 1991; Locke *et al.* 1986; Locke dan 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 *Distributive Justice* yang 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.

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 dan Fishbein 1980). *Subjective norms* diturunkan dari *normative beliefs* yang dipegang 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 setting 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 dan 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.

Metode

Responden 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.

Responden dibentuk menjadi empat kondisi perlakuan. Masing-masing Responden 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.

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*

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

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.

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. Selanjutnya diikuti dengan kondisi *high* atau *low* dari *net perceived benefit* baik dengan kondisi ada atau tidak ada *superior monitoring*. Instrumen ini menggunakan intrumens yang dikembangkan oleh Beeler, Diana, dan Benson (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.

Dependen variabel dalam penelitian ini 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).

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.

Hasil dan Pembahasan

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

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2012

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 ($F\text{-ratio}=85,213$; $p\text{-value}= 0,000$) 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*

Panel A: Hasil ANOVA : Outcome Satisfaction (OS)				
Sumber Variasi	df	F-Ratio	p-value	
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	

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

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2012

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>			
Sumber Variasi	<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
<i>Panel B: Commitmen to Perform (CP)</i>			
<i>Net Perceived Benefit/No Superior Monitoring</i>			<i>Mean</i>
<i>High</i>			5,53
<i>Low</i>			3,43
<i>Panel C: Commitmen to Perform (CP)</i>			
<i>Superior Monitoring /Low Net Perceived Benefits</i>			<i>Mean</i>
<i>Presence</i>			5,85
<i>Absence</i>			3,43

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2012

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.

Penutup

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 ini masih mempunyai keterbatasan-keterbatasan yaitu : 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.

Bedasarkan keterbatasan penelitian tersebut, diharapkan penelitian mendatang 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.

Daftar Pustaka

- 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.
- Cooper, Donal R., & P.S. Schinedler. 2001. *Business Research Methods*. McGraw-Hill & Irwin. Singapore 7th Edition.
- Crosby, F. 1976. A Model of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review*. Vol. 83: 85-113.
- 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., & 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. 3rd Edition.
- Walster, E., Walster, G.W., & Berscheid, E. 1978. New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 25: 151-176.