

Pengaruh Insentif dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Penelitian Anak Perusahaan BUMN

Mariana Sari Dewi¹, Masiyah Kholmi^{2*}

^{1,2}Magister Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia

Email: ¹marianasariidewi@webmail.umm.ac.id, ²masiyah@umm.ac.id

Email Penulis Korespondensi: ²masiyah@umm.ac.id

Abstrak—Penelitian ini bertujuan mengembangkan dan menguji model teoretis yang menjelaskan mekanisme pengaruh bonus diskresi dan keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai melalui keadilan distributif sebagai variabel mediasi pada anak perusahaan BUMN di Indonesia. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei terhadap 180 karyawan dan analisis PLS-SEM, penelitian menemukan bahwa bonus diskresi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan distributif ($\beta = 0.506, p < 0.05$); (2) keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan distributif ($\beta = 0.599, p < 0.05$); (3) keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0.506, p < 0.05$); (4) bonus diskresi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0.370, p < 0.05$); (5) keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0.673, p < 0.05$); (6) keadilan distributif memediasi secara parsial (complementary mediation) pengaruh bonus diskresi terhadap kinerja pegawai (pengaruh tidak langsung $\beta = 0.256, p < 0.05$); dan (7) keadilan distributif memediasi secara parsial (complementary mediation) pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai (pengaruh tidak langsung $\beta = 0.303, p < 0.05$). Temuan ini memperkaya literatur akuntansi keperilakuan dengan memberikan bukti empiris bahwa efektivitas sistem insentif sangat bergantung pada persepsi keadilan organisasi, dan memberikan panduan praktis bagi manajemen BUMN dalam merancang sistem bonus yang efektif.

Kata Kunci: Bonus Diskresi, Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, Kinerja Pegawai, Positive Accounting Theory.

Abstract—This study aims to develop and test a theoretical model that explains the mechanism of the influence of discretionary bonuses and procedural justice on employee performance through distributive justice as a mediating variable in state-owned enterprise subsidiaries in Indonesia. Using a quantitative approach with a survey of 180 employees and PLS-SEM analysis, the study found that discretionary bonuses have a positive and significant effect on distributive justice ($\beta = 0.506, p < 0.05$); (2) procedural justice has a positive and significant effect on distributive justice ($\beta = 0.599, p < 0.05$); (3) distributive justice has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.506, p < 0.05$); (4) discretionary bonuses have a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.370, p < 0.05$); (5) procedural justice has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.673, p < 0.05$); (6) distributive justice partially mediates (complementary mediation) the effect of discretionary bonuses on employee performance (indirect effect $\beta = 0.256, p < 0.05$); and (7) distributive justice partially mediates (complementary mediation) the effect of procedural justice on employee performance (indirect effect $\beta = 0.303, p < 0.05$). These findings enrich the behavioral accounting literature by providing empirical evidence that the effectiveness of incentive systems is highly dependent on perceptions of organizational justice, and provide practical guidance for SOE management in designing effective bonus systems.

Keywords: Discretionary Bonus, Procedural Justice, Distributive Justice, Employee Performance, Positive Accounting Theory.

1. PENDAHULUAN

Insentif berbasis kinerja merupakan mekanisme utama dalam tata kelola organisasi untuk menyelaraskan kepentingan prinsipal dan agen. Banyak perusahaan termasuk anak perusahaan BUMN mengombinasikan indikator objektif dengan bonus diskresi agar atasan dapat mempertimbangkan informasi kinerja yang sulit diukur secara kuantitatif, seperti kontribusi kolaboratif, kepemimpinan, dan inisiatif inovatif (Baker, Gibbons, & Murphy, 1994; Ederhof, 2015; Cai et al., 2022). Walaupun desain insentif semacam ini mampu meningkatkan motivasi dan fleksibilitas penilaian kinerja, penerapan bonus diskresi juga rentan menimbulkan persepsi ketidakadilan apabila kriteria atau prosesnya dianggap bias (Dierynck, 2021; Wick, 2021).

Transformasi BUMN di Indonesia menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang lebih profesional dan berorientasi pada kinerja. Sebagai entitas semi-publik yang dituntut efisien layaknya korporasi swasta, anak perusahaan BUMN menghadapi tantangan unik dalam merancang sistem kompensasi yang mampu memotivasi pegawai sekaligus menjaga prinsip keadilan dan akuntabilitas. Dalam perspektif Positive Accounting Theory, sistem insentif merupakan mekanisme kontraktual untuk menyelaraskan kepentingan prinsipal dan agen guna menekan agency cost yang timbul akibat asimetri informasi dan perbedaan kepentingan (Jensen & Meckling, 1976; Scott, 2019).

Konteks regulasi BUMN Indonesia memberikan landasan kebijakan yang relevan melalui PER-12/MBU/11/2020 dan PER-3/MBU/03/2023 yang mengatur pedoman pengelolaan SDM termasuk remunerasi dan bonus berbasis kinerja dengan menekankan prinsip transparansi, objektivitas, dan kewajaran (Kementerian BUMN, 2020, 2023). Literatur akuntansi keperilakuan menunjukkan keadilan organisasi yang terdiri atas keadilan distributif dan prosedural memainkan peran krusial dalam menentukan efektivitas sistem insentif (Colquitt et al., 2001; Colquitt, 2012). Berbagai studi di Indonesia telah menunjukkan kedua dimensi keadilan ini berpengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja seperti komitmen, engagement, serta kinerja pegawai (Pandita & Handoko, 2019; Hastari et al., 2023; Manti, 2024).

Meskipun demikian, penelitian yang secara spesifik mengintegrasikan konsep bonus diskresi dengan keadilan organisasi dalam konteks anak perusahaan BUMN masih sangat terbatas. Sebagian besar riset terdahulu berfokus pada organisasi swasta atau instansi publik non-BUMN dan belum mengeksplorasi bagaimana keadilan distributif berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh bonus diskresi dan keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan mengembangkan dan menguji model teoretis yang menjelaskan mekanisme pengaruh bonus diskresi dan keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai melalui keadilan distributif sebagai variabel mediasi pada anak perusahaan BUMN. Penelitian difokuskan pada anak perusahaan BUMN non-keuangan di Indonesia yang menerapkan sistem bonus berbasis kinerja dengan komponen penilaian subjektif, dengan responden karyawan tetap minimal satu tahun masa kerja, diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap literatur akuntansi keperilakuan dan praktis terhadap tata kelola kompensasi di lingkungan BUMN Indonesia.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Teori dan Kosep Dasar

Positive Accounting Theory (PAT) yang dikembangkan oleh Watts dan Zimmerman (1978, 1986) menjelaskan bahwa tindakan manajerial dalam organisasi, termasuk kebijakan insentif dan penilaian kinerja, didorong oleh motif ekonomi dan kepentingan diri (self-interest). Dalam konteks ini, manajer sebagai agen akan berupaya memaksimalkan utilitas pribadinya, baik dalam bentuk bonus, reputasi, maupun keamanan kerja. Teori ini menekankan tiga hipotesis utama: bonus plan hypothesis, debt covenant hypothesis, dan political cost hypothesis (Scott, 2019).

Dalam penelitian ini, hipotesis bonus plan menjadi relevan karena menjelaskan bagaimana manajemen atau atasan menggunakan mekanisme kompensasi berbasis kinerja untuk mendorong perilaku produktif sekaligus mengontrol potensi agency cost (Jensen & Meckling, 1976). Namun, dalam praktiknya, sistem bonus tidak hanya bersifat mekanistik. Elemen subjektivitas seperti bonus diskresi sering dimasukkan agar atasan dapat mempertimbangkan dimensi kinerja non-finansial (Ederhof, 2015; Cai, Gallani, & Shin, 2022). Ketika proses penilaian ini tidak transparan, muncul potensi konflik persepsi antara prinsipal dan agen (Dierynck, 2021; Putra, 2023).

Subjektivitas dalam pemberian bonus dapat menimbulkan dua konsekuensi yang berbeda. Di satu sisi, diskresi memberikan fleksibilitas bagi atasan untuk memberikan penghargaan yang lebih holistik. Di sisi lain, ketika proses ini tidak transparan, dapat muncul persepsi ketidakadilan yang berpotensi meningkatkan konflik kepentingan dan agency cost (Dierynck, 2021; Putra, 2023). Oleh karena itu, keadilan organisasi—baik prosedural maupun distributif—menjadi mekanisme penting untuk menjaga kepercayaan dan mengurangi asimetri informasi antara manajemen dan karyawan (Gallani et al., 2018; Hayes et al., 2021). Dalam kerangka PAT, penerapan bonus diskresi dapat dipandang sebagai bentuk mekanisme kontraktual yang bertujuan menyeimbangkan kepentingan prinsipal (perusahaan) dan agen (pegawai). Ketika keadilan organisasi terjaga, insentif akan berfungsi tidak hanya sebagai alat pengendalian ekonomi, tetapi juga sebagai mekanisme motivasional yang meningkatkan kinerja dan mengurangi perilaku oportunistik (Gallani et al., 2018; Hayes et al., 2021).

2.2 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian empiris telah mengkaji hubungan antara keadilan organisasi, sistem insentif, dan kinerja pegawai. Tabel 1 menyajikan ringkasan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
Gallani et al. (2018)	Subjektivitas insentif, kinerja	Eksperimental	Diskresi yang dikelola dengan konsistensi memperkuat persepsi keadilan dan meningkatkan kinerja.

Hastari et al. (2023)	Keadilan distributif, keadilan prosedural, kepuasan kerja	Kuantitatif, SEM	Keadilan prosedural dan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN.
Manti (2024)	Keadilan distributif, keadilan prosedural, kinerja	Kuantitatif, regresi	Kedua dimensi keadilan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BUMN sektor energi.
Putra (2023)	Keadilan prosedural, keadilan distributif, kepuasan kerja, kinerja	Kuantitatif, SEM	Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan terhadap kinerja.
Gallani & Krishnan (2021)	Subjektivitas evaluasi, perilaku pegawai	Review literatur	Subjektivitas dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja tergantung pada persepsi keadilan.
Cai et al. (2022)	Alokasi <i>reward</i> subjektif, motivasi	Eksperimen	Alokasi subjektif yang transparan meningkatkan motivasi dan penerimaan pegawai.

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Berdasarkan tinjauan terhadap penelitian terdahulu, dapat diidentifikasi beberapa temuan penting. Pertama, keadilan prosedural dan distributif secara konsisten menunjukkan pengaruh positif terhadap berbagai *outcome* pegawai, termasuk kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja. Kedua, efektivitas bonus diskresi sangat bergantung pada transparansi dan konsistensi dalam penerapannya. Ketiga, sebagian besar penelitian di Indonesia berfokus pada pengaruh langsung keadilan terhadap kinerja, sementara penelitian yang menguji peran keadilan distributif sebagai mediator dalam konteks bonus diskresi masih terbatas, khususnya di lingkungan anak perusahaan BUMN.

2.3 Pengembangan Model dan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Bonus Diskresi terhadap Keadilan Distributif

Bonus diskresi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan berdasarkan pertimbangan subjektif pimpinan terhadap kontribusi pegawai di luar indikator finansial yang terukur (Ederhof, 2015; Cai et al., 2022). Dalam kerangka PAT, kebijakan bonus diskresi dapat meningkatkan motivasi apabila karyawan menilai bahwa proses penilaian dilakukan secara adil, konsisten, dan transparan. Ketika kriteria subjektif dikomunikasikan dengan jelas dan karyawan memahami alasan di balik keputusan pemberian bonus, mereka cenderung mempersepsikan hasil yang diterima sebagai adil dan sesuai dengan kontribusi mereka. Penelitian Gallani et al. (2018) menunjukkan bahwa diskresi yang dikelola dengan konsistensi dan transparansi dapat memperkuat persepsi keadilan distributif karena pegawai merasa adanya pengakuan atas kontribusi individual yang unik.

H1: Bonus diskresi berpengaruh positif terhadap keadilan distributif.

2.3.2 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Keadilan Distributif

Keadilan prosedural berkaitan dengan sejauh mana proses penilaian kinerja dan pemberian bonus dilakukan secara konsisten, transparan, akurat, bebas dari bias, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi atau menyampaikan masukan (Colquitt et al., 2019). Prosedur yang adil menciptakan legitimasi terhadap keputusan organisasi dan meningkatkan penerimaan karyawan terhadap hasil yang diperoleh, bahkan ketika hasil tersebut tidak sepenuhnya sesuai dengan ekspektasi mereka. Rupp et al. (2017) menjelaskan bahwa prosedur yang dianggap adil akan memperkuat persepsi terhadap keadilan hasil karena karyawan percaya bahwa proses yang transparan dan konsisten akan menghasilkan *outcome* yang *fair*. Dalam konteks BUMN, dimana terdapat ekspektasi tinggi terhadap akuntabilitas dan transparansi pengelolaan SDM, keadilan prosedural menjadi sangat krusial. Studi Hastari et al. (2023) pada perusahaan BUMN menunjukkan hubungan yang kuat antara keadilan prosedural dan distributif dalam sistem remunerasi, dimana prosedur yang jelas dan konsisten meningkatkan kepuasan terhadap distribusi bonus yang diterima.

H2: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keadilan distributif.

2.3.3 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai

Teori keadilan distributif yang berakar pada *equity theory* (Adams, 1965) menyatakan bahwa individu membandingkan rasio *input-output* mereka dengan orang lain dalam organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa

imbalan yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan dan sebanding dengan yang diterima rekan kerja dengan kinerja serupa, mereka akan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi (Greenberg & Colquitt, 2013). Persepsi keadilan distributif menciptakan rasa kepuasan dan komitmen terhadap organisasi, yang selanjutnya mendorong karyawan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan level kinerja mereka. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan distributif dapat menurunkan motivasi, meningkatkan intensi *turnover*, dan bahkan memicu perilaku kontraproduktif seperti penurunan kualitas kerja atau absensi (Harrison & Wicks, 2021).

H3: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3.4 Pengaruh Bonus Diskresi terhadap Kinerja Pegawai

Dari perspektif PAT, bonus diskresi berfungsi sebagai alat insentif yang mengarahkan perilaku karyawan agar sejalan dengan tujuan organisasi (Scott, 2019). Ketika bonus diberikan berdasarkan penilaian menyeluruh atas kontribusi individu, termasuk aspek non-finansial seperti inovasi, loyalitas, kolaborasi, dan kepemimpinan, karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena merasa dihargai secara komprehensif (Dierynck, 2021; Gallani & Krishnan, 2021). Namun, efek positif tersebut sangat tergantung pada persepsi fairness terhadap mekanisme penilaian ketika karyawan percaya bahwa diskresi atasan didasarkan pada observasi yang cermat dan pertimbangan yang rasional, mereka akan termotivasi untuk menunjukkan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa subjektivitas dalam pemberian bonus dapat meningkatkan effort dan kinerja karyawan apabila dikomunikasikan dengan baik dan didasarkan pada kriteria yang dapat dipahami (Cai et al., 2022).

H4: Bonus diskresi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3.5 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai

Keadilan prosedural menjadi fondasi moral dalam sistem penilaian kinerja dan pemberian kompensasi. Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam proses evaluasi, memiliki kesempatan untuk menyampaikan pandangan atau keberatan, dan meyakini bahwa prosedur diterapkan secara konsisten, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih konstruktif dan produktif (Rupp et al., 2017). Prosedur yang adil meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen dan legitimasi keputusan organisasi. Dalam konteks BUMN yang sarat dengan regulasi dan akuntabilitas publik, keadilan prosedural memperkuat legitimasi kebijakan manajemen dan meningkatkan motivasi kerja karena karyawan merasa bahwa organisasi menghormati hak-hak mereka dan menerapkan prinsip-prinsip yang konsisten (Harrison & Wicks, 2021).

H5: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3.6 Peran Mediasi Keadilan Distributif dalam Hubungan Bonus Diskresi dan Kinerja Pegawai

Meskipun bonus diskresi dapat secara langsung memengaruhi kinerja pegawai melalui mekanisme motivasi ekstrinsik, literatur akuntansi keperilakuan menunjukkan bahwa efektivitas sistem insentif sangat bergantung pada persepsi keadilan karyawan terhadap hasil yang diterima (Gallani & Krishnan, 2021). Keadilan distributif berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menerjemahkan kebijakan bonus diskresi menjadi penerimaan dan motivasi karyawan. Dalam kerangka PAT, bonus diskresi dirancang untuk menyelaraskan kepentingan agen dengan prinsipal melalui penghargaan atas kontribusi non-finansial, namun keberhasilan mekanisme ini bergantung pada sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa alokasi bonus mencerminkan kontribusi mereka secara adil (Ederhof, 2015). Ketika bonus diskresi dipersepsikan sebagai adil secara distributif artinya karyawan merasa bahwa hasil yang diterima sebanding dengan usaha dan kontribusi mereka serta setara dengan rekan kerja yang memiliki kinerja serupa, maka motivasi untuk meningkatkan kinerja akan lebih kuat dibandingkan jika bonus diberikan tanpa mempertimbangkan persepsi keadilan. Penelitian Cai et al. (2022) menunjukkan bahwa subjektivitas dalam pemberian bonus dapat meningkatkan kinerja, namun efek ini dimediasi oleh persepsi fairness terhadap distribusi hasil, sementara studi Hayes et al. (2021) menemukan bahwa timing dan komunikasi bonus diskresi memengaruhi kinerja melalui persepsi keadilan distributif sebagai mekanisme intervening.

H6: Keadilan distributif memediasi pengaruh positif bonus diskresi terhadap kinerja pegawai.

2.3.7 Peran Mediasi Keadilan Distributif dalam Hubungan Keadilan Prosedural dan Kinerja Pegawai

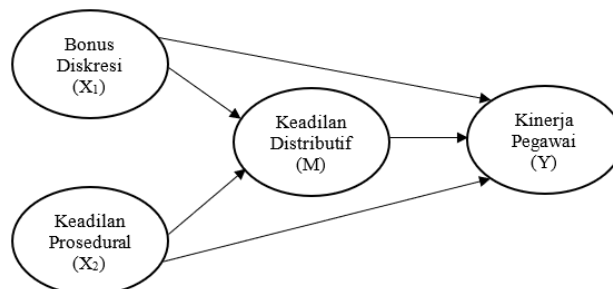
Keadilan prosedural dan keadilan distributif merupakan dua dimensi keadilan organisasi yang saling terkait namun memiliki peran berbeda dalam memengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Colquitt et al., 2019). Sementara keadilan prosedural berkaitan dengan fairness proses, keadilan distributif berkaitan dengan fairness hasil. Literatur menunjukkan bahwa keadilan prosedural dapat memengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keadilan distributif sebagai mekanisme mediasi (Rupp et al., 2017). Dari perspektif teoretis, prosedur yang adil menciptakan legitimasi terhadap sistem evaluasi kinerja dan meningkatkan kepercayaan karyawan bahwa proses tersebut akan menghasilkan outcome yang fair (Greenberg & Colquitt, 2013).

Penelitian empiris mendukung peran mediasi keadilan distributif dalam hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja. Hastari et al. (2023) pada perusahaan BUMN menunjukkan bahwa keadilan prosedural memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja melalui persepsi keadilan distributif, mengindikasikan bahwa prosedur yang fair tidak hanya penting untuk legitimasi kebijakan tetapi juga untuk memastikan karyawan mempersepsikan distribusi rewards sebagai adil. Demikian pula, Putra (2023) menemukan bahwa dalam organisasi sektor publik, keadilan prosedural meningkatkan kinerja melalui mediasi keadilan distributif dan kepuasan kerja.

H7: Keadilan distributif memediasi pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai.

2.4 Model Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas, model penelitian ini mengilustrasikan hubungan kausal antara variabel bonus diskresi (X_1), keadilan prosedural (X_2), keadilan distributif (M_1), dan kinerja pegawai (Y). Model ini menggambarkan bahwa bonus diskresi dan keadilan prosedural secara simultan memengaruhi kinerja pegawai melalui dua jalur: jalur langsung dan jalur tidak langsung yang dimediasi oleh keadilan distributif. Keadilan distributif berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh bonus diskresi dan keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai. Hal ini mencerminkan mekanisme psikologis dimana kebijakan insentif dan prosedur organisasi diterjemahkan menjadi persepsi keadilan hasil, yang selanjutnya memotivasi perilaku produktif. Model penelitian ini mencerminkan integrasi antara faktor ekonomi (insentif) dan faktor psikologis (keadilan) dalam menjelaskan perilaku karyawan sesuai prinsip *Positive Accounting Theory*. Berikut merupakan diagram konseptual model penelitian yang dibentuk berdasarkan penjelasan tersebut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) untuk menguji hubungan kausal antarvariabel yang dihipotesiskan berdasarkan kerangka *Positive Accounting Theory*. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menguji secara statistik pengaruh bonus diskresi dan keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai melalui keadilan distributif sebagai variabel mediasi. Desain eksplanatori sesuai untuk penelitian yang tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel berdasarkan bukti empiris (Sekaran & Bougie, 2020).

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada salah satu anak perusahaan BUMN non-keuangan di Indonesia yang bergerak di bidang layanan logistik dan pemeliharaan peralatan pelabuhan. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan: pertama, perusahaan ini menerapkan sistem bonus berbasis kinerja tahunan dengan kombinasi antara indikator finansial (*Key Performance Indicators/KPI*) dan non-finansial yang dinilai secara subjektif oleh atasan langsung; kedua, perusahaan memiliki struktur organisasi yang representatif dengan beragam level jabatan dan fungsi kerja; ketiga, perusahaan telah mengimplementasikan sistem remunerasi sesuai dengan pedoman Kementerian BUMN (PER-3/MBU/03/2023) sehingga memiliki karakteristik yang relevan dengan konteks penelitian.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai tetap di divisi keuangan, operasional, dan pendukung manajemen pada anak perusahaan BUMN yang menjadi lokasi penelitian. Berdasarkan data *Human Resources* (HR) tahun 2024, populasi diperkirakan berjumlah sekitar 250 orang. Populasi ini dipilih karena pegawai di divisi-divisi tersebut secara aktif terlibat dalam sistem penilaian kinerja dan menerima bonus tahunan dengan komponen diskresi.

Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria inklusi sebagai berikut: (1) pegawai tetap dengan masa kerja minimal satu tahun, untuk memastikan responden telah memiliki pengalaman dengan sistem bonus tahunan; (2) pernah menerima bonus berbasis kinerja pada periode evaluasi terakhir; (3) terlibat dalam proses evaluasi kinerja tahunan oleh atasan langsung; dan (4) bersedia secara sukarela untuk berpartisipasi dalam penelitian.

Penentuan ukuran sampel minimal mengikuti rekomendasi Hair et al. (2021) untuk penelitian yang menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yaitu 5 hingga 10 kali jumlah indikator terbanyak yang mengarah ke satu konstruk dalam model struktural. Dalam penelitian ini, jumlah indikator terbanyak adalah 5 indikator untuk konstruk kinerja pegawai, sehingga ukuran sampel minimal adalah $5 \times 5 = 25$ responden. Namun, untuk meningkatkan power statistik dan representativitas, penelitian ini menargetkan sampel sebanyak 180 responden. Jumlah ini juga mempertimbangkan potensi *non-response* dan kuesioner yang tidak lengkap atau tidak valid.

Variabel dan Definisi Operasional

Penelitian ini melibatkan empat variabel utama: dua variabel independen (bonus diskresi dan keadilan prosedural), satu variabel mediasi (keadilan distributif), dan satu variabel dependen (kinerja pegawai). Tabel 2 menyajikan definisi konseptual, definisi operasional, indikator, dan jumlah item untuk setiap variabel.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Jumlah Indikator	Sumber Adaptasi
Bonus Diskresi (X₁)	Komponen bonus yang besarnya ditentukan berdasarkan pertimbangan subjektif atasan atas kontribusi pegawai di luar indikator kuantitatif	(1) Transparansi kriteria penilaian; (2) Konsistensi penerapan; (3) Relevansi dengan kontribusi aktual; (4) Kejelasan komunikasi hasil.	8 item	Ederhof (2015); Cai et al. (2022)
Keadilan Prosedural (X₂)	Persepsi pegawai terhadap kewajaran proses dan prosedur yang digunakan dalam penentuan bonus	(1) Konsistensi prosedur; (2) Keterlibatan/partisipasi; (3) Kejelasan aturan dan kriteria; (4) Mekanisme banding/koreksi.	8 item	Colquitt (2001); Colquitt et al. (2019)
Keadilan Distributif (M)	Persepsi pegawai terhadap kewajaran hasil bonus yang diterima dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan	(1) Kesesuaian hasil dengan usaha; (2) Kewajaran dibanding pegawai lain; (3) Kepantasan hasil secara	6 item	Colquitt (2001); Greenberg & Colquitt (2013)

Kinerja Pegawai (Y)	Tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mendukung tujuan organisasi	keseluruhan. (1) Kualitas pekerjaan; (2) Ketepatan waktu; (3) Inisiatif dan kreativitas; (4) Tanggung jawab.	8 item	Robbins & Judge (2019)

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) sesuai standar penelitian akuntansi keperilakuan (Sekaran & Bougie, 2020).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. PLS-SEM dipilih dengan beberapa pertimbangan: pertama, metode ini sesuai untuk penelitian yang bersifat prediktif dan bertujuan mengembangkan teori; kedua, PLS-SEM tidak mensyaratkan asumsi normalitas multivariat yang ketat; ketiga, metode ini efektif untuk model yang melibatkan variabel mediasi dan memiliki kompleksitas menengah.

Tahap selanjutnya adalah evaluasi model struktural atau inner model untuk menguji hipotesis penelitian. Evaluasi dimulai dengan melihat koefisien determinasi (R^2) yang menunjukkan kekuatan prediksi model terhadap variabel dependen dengan kategori lemah (0,25), moderat (0,50), atau kuat (0,75). Effect size (f^2) dihitung untuk menunjukkan kontribusi relatif setiap variabel independen terhadap R^2 variabel dependen dengan kategori kecil (0,02), sedang (0,15), atau besar (0,35). Uji predictive relevance (Q^2) dilakukan menggunakan prosedur blindfolding di mana nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki relevansi prediktif. Pengujian hipotesis pengaruh langsung untuk H1-H5 dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (path coefficient), t-statistik, dan p-value menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel, dan hipotesis diterima apabila nilai t-statistik ≥ 1.96 atau p-value < 0.05 . Pengujian efek mediasi keadilan distributif untuk H6 dan H7 dilakukan menggunakan pendekatan Zhao et al. (2010), di mana efek tidak langsung (indirect effect) dihitung sebagai hasil perkalian koefisien jalur dari variabel independen ke mediator dan dari mediator ke variabel dependen. Signifikansi efek tidak langsung diuji menggunakan prosedur bootstrapping dengan melihat confidence interval—apabila confidence interval tidak melewati nilai nol maka efek tidak langsung dinyatakan signifikan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data dan Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan karyawan tetap pada anak perusahaan BUMN non-keuangan yang bergerak di bidang layanan logistik dan pemeliharaan peralatan pelabuhan sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan pada periode Juli hingga September 2025 melalui penyebaran kuesioner kepada 250 karyawan tetap di divisi keuangan, operasional, dan pendukung manajemen. Dari total kuesioner yang disebar, sebanyak 192 kuesioner kembali (*response rate* 76,8%), dan setelah dilakukan screening terhadap kelengkapan dan konsistensi jawaban, sebanyak 180 kuesioner dinyatakan valid dan layak untuk dianalisis lebih lanjut (*valid response rate* 72%). Tingkat pengembalian dan validitas kuesioner ini berada di atas standar minimum yang dipersyaratkan untuk penelitian survei dalam ilmu sosial, yang menurut Hair et al. (2021) minimal 50% untuk *response rate* dan 60% untuk *valid response rate*.

Tabel 3. Tabel Demografi Responden

Variabel Demografi		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	118	65.6
	Perempuan	62	34.4
	Total	180	100
Usia	21-30 tahun	58	32.2
	31-40 tahun	84	46.7
	>40 tahun	38	21.1

	Total	180	100
Masa Kerja	1-3 tahun	45	25
	4-7 tahun	76	42.2
	>7 tahun	59	32.8
	Total	180	100
Jabatan	Staf	112	62.2
	Supervisor	45	25
	Manajer	23	12.8
	Total	180	100

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 3, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (65,6%) yang mencerminkan karakteristik industri logistik dan pelabuhan yang didominasi oleh tenaga kerja laki-laki. Dari aspek usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif 31–40 tahun (46,7%) yang mengindikasikan bahwa responden berada pada fase karir yang matang dengan pengalaman kerja yang memadai. Data masa kerja menunjukkan bahwa 75% responden telah bekerja lebih dari 3 tahun, yang memastikan bahwa mereka telah mengalami minimal beberapa siklus penilaian kinerja dan pemberian bonus tahunan. Distribusi ini mencerminkan struktur organisasi yang tipikal dalam perusahaan dimana jumlah staf lebih banyak dibandingkan dengan posisi manajerial.

Tabel 4. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bonus Diskresi (X ₁)	180	1	5	4.1204	0.87622
Keadilan Prosedural (X ₂)	180	1	5	4.0732	0.91263
Keadilan Distributif (M)	180	1	5	4.1043	0.88567
Kinerja Pegawai (Y)	180	1	5	4.1183	0.91136

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4, secara keseluruhan, keempat variabel memiliki nilai rata-rata yang relatif tinggi dan seimbang (berkisar antara 4.07 hingga 4.12 dari skala 5), yang mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap bonus diskresi, keadilan prosedural, keadilan distributif, dan kinerja pegawai pada anak perusahaan BUMN yang diteliti berada pada level yang baik. Nilai standar deviasi untuk keempat variabel berkisar antara 0.876 hingga 0.913, yang menunjukkan adanya perbedaan persepsi antar responden terhadap variabel-variabel yang diukur.

4.2 Hasil Pengujian

Pengujian *outer model* salah satu tahapannya dilakukan melalui pengujian *convergent validity* untuk mengevaluasi validitas instrumen penelitian. Menurut Hair et al. (2021), jika nilai *loading factor* > 0.70 maka *convergent validity* terpenuhi, sedangkan jika nilai *loading factor* < 0.70 maka indikator tersebut harus di-drop dari analisis.

Tabel 5. Hasil Perhitungan *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Original Sample	Hasil	Variabel	Indikator	Original Sample	Hasil
Bonus Diskresi (X ₁)	BD1	0.925	Valid	Keadilan Distributif	KD1	0.944	Valid
	BD2	0.939	Valid		KD2	0.946	Valid

Variabel	Indikator	Original Sample	Hasil	Variabel	Indikator	Original Sample	Hasil	
Keadilan Prosedural (X ₂)	BD3	0.935	Valid	(M)	KD3	0.942	Valid	
	BD4	0.923	Valid		KD4	0.931	Valid	
	BD5	0.942	Valid		KD5	0.935	Valid	
	BD6	0.902	Valid		KD6	0.940	Valid	
	BD7	0.909	Valid		Kinerja Pegawai (Y)	KIN1	0.937	Valid
	BD8	0.943	Valid			KIN2	0.934	Valid
	KP1	0.947	Valid			KIN3	0.955	Valid
	KP2	0.927	Valid			KIN4	0.962	Valid
	KP3	0.938	Valid	KIN5		0.959	Valid	
	KP4	0.949	Valid	KIN6		0.937	Valid	
	KP5	0.954	Valid	KIN7		0.954	Valid	
	KP6	0.953	Valid	KIN8	0.953	Valid		
	KP7	0.938	Valid					
	KP8	0.930	Valid					

Sumber: Data olahan SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* yang disajikan pada Tabel 5, menunjukkan bahwa seluruh indikator pada keempat variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* yang berada di atas ambang batas 0.70, sehingga semua indikator dinyatakan valid dan memenuhi kriteria *convergent validity*. Secara keseluruhan, hasil pengujian *convergent validity* ini memberikan keyakinan bahwa instrumen penelitian yang terdiri dari 30 indikator (8 indikator Bonus Diskresi, 8 indikator Keadilan Prosedural, 6 indikator Keadilan Distributif, dan 8 indikator Kinerja Pegawai) memiliki validitas konvergen yang sangat baik dalam mengukur konstruk-konstruk yang diteliti. Tidak ada indikator yang perlu di-*drop* dari analisis, sehingga seluruh item pernyataan dalam kuesioner dapat dipertahankan untuk analisis selanjutnya. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi instrumen dari penelitian terdahulu (Ederhof, 2015; Cai et al., 2022; Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2019; Greenberg & Colquitt, 2013; Robbins & Judge, 2019) telah berhasil diterapkan dalam konteks anak perusahaan BUMN di Indonesia.

Tabel 6. Hasil Perhitungan *Discriminant Validity*

Variabel	AVE
Bonus Diskresi (X ₁)	0.860
Keadilan Prosedural (X ₂)	0.887
Keadilan Distributif (M)	0.883
Kinerja Pegawai (Y)	0.901

Sumber: Data olahan SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 6, keempat variabel penelitian menunjukkan nilai AVE yang sangat baik dan memenuhi kriteria minimum. Secara keseluruhan, nilai-nilai AVE yang diperoleh dalam penelitian ini berkisar antara 0.860 hingga 0.901, jauh melebihi ambang batas minimum 0.50 yang dipersyaratkan. Hal ini memberikan keyakinan yang kuat bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki *discriminant validity* yang sangat baik. Nilai AVE yang tinggi ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk memiliki keunikan tersendiri dan dapat dibedakan dengan jelas dari konstruk lainnya, sehingga tidak terjadi tumpang tindih konsep antar variabel. Hasil ini juga mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian yang diadaptasi dari berbagai sumber telah berhasil mengukur konstruk-konstruk yang dimaksud secara valid dan reliabel dalam konteks anak perusahaan BUMN di Indonesia.

Setelah variabel dinyatakan valid, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas diperlukan untuk mengukur stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen dalam mengukur suatu konsep atau variabel. Menurut Hair et al. (2021), nilai *Composite Reliability* yang dapat diterima harus melebihi

ambang batas 0.70 untuk penelitian eksploratori dan 0.80 untuk penelitian konfirmatori, dengan nilai di atas 0.90 menunjukkan reliabilitas yang sangat baik.

Tabel 7. Hasil Perhitungan *Composite Reliability*

Variabel	CR
Bonus Diskresi (X_1)	0.980
Keadilan Prosedural (X_2)	0.984
Keadilan Distributif (M)	0.978
Kinerja Pegawai (Y)	0.986

Sumber: Data olahan SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 7, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Composite Reliability* yang sangat tinggi, semuanya berada di atas 0.97, yang mengindikasikan kualitas instrumen penelitian yang sangat baik dan konsistensi internal yang sangat kuat. Konsistensi internal yang sangat tinggi ini dapat dipahami dalam konteks bahwa responden penelitian adalah karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun dan mayoritas (75%) telah bekerja lebih dari tiga tahun, sehingga memiliki pengalaman yang memadai dengan sistem bonus berbasis kinerja di perusahaan. Karakteristik responden yang berada pada usia produktif (mayoritas 31-40 tahun) dan distribusi jabatan yang beragam (dari staf hingga manajer) memungkinkan responden untuk memberikan penilaian yang konsisten dan dapat diandalkan terhadap implementasi bonus diskresi, keadilan prosedural, keadilan distributif, dan kinerja pegawai di lingkungan kerja mereka.

Tabel 8. Hasil Perhitungan *Goodness of Fit Inner Model*

Variabel	R Square	Q Square
Keadilan Distributif (M)	0.624	0.614
Kinerja Pegawai (Y)	0.694	0.586
Hasil Uji <i>F Square</i>	Keadilan Distributif (M)	Kinerja Pegawai (Y)
Bonus Diskresi (X_1)	0.681	0.025
Keadilan Prosedural (X_2)	0.953	0.230
Keadilan Distributif (M)	-	0.315

Sumber: Data olahan SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan hasil evaluasi inner model, variabel Keadilan Distributif (M) memiliki nilai R^2 sebesar 0.624 dan R^2 -adjusted sebesar 0.620, menunjukkan bahwa 62.4% variasi dalam keadilan distributif dapat dijelaskan oleh variabel Bonus Diskresi (X_1) dan Keadilan Prosedural (X_2), termasuk kategori moderat mendekati kuat yang mengindikasikan model memiliki kemampuan prediksi yang baik. Sementara itu, variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0.694 dan R^2 -adjusted sebesar 0.689, menunjukkan bahwa 69.4% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel Bonus Diskresi (X_1), Keadilan Prosedural (X_2), dan Keadilan Distributif (M), mengindikasikan bahwa kombinasi antara faktor insentif dan faktor psikologis mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam kinerja karyawan anak perusahaan BUMN. Hasil effect size (f^2) menunjukkan: pengaruh Bonus Diskresi terhadap Keadilan Distributif memiliki nilai f^2 sebesar 0.681 (kategori besar), pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Keadilan Distributif memiliki nilai f^2 sebesar 0.953 yang merupakan nilai tertinggi dalam model (kategori besar), pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai f^2 sebesar 0.315 (kategori sedang mendekati besar), pengaruh langsung Bonus Diskresi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai f^2 sebesar 0.025 (kategori kecil), dan pengaruh langsung Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai f^2 sebesar 0.230 (kategori sedang).

Variabel Keadilan Distributif (M) memiliki nilai Q^2 sebesar 0.614 yang jauh melebihi ambang batas 0.35 dan termasuk kategori predictive relevance yang kuat, menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik dalam memprediksi persepsi keadilan distributif berdasarkan bonus diskresi dan keadilan prosedural. Secara keseluruhan, hasil evaluasi inner model menunjukkan bahwa model penelitian

memiliki kualitas sangat baik dalam menjelaskan dan memprediksi hubungan antara bonus diskresi, keadilan prosedural, keadilan distributif, dan kinerja pegawai dalam konteks anak perusahaan BUMN. Nilai R^2 yang moderat mendekati kuat, nilai f^2 yang bervariasi dari kecil hingga besar, dan nilai Q^2 yang kuat memberikan keyakinan bahwa model memiliki dukungan empiris yang kuat dan dapat digunakan untuk menjelaskan mekanisme pengaruh sistem insentif terhadap kinerja pegawai melalui persepsi keadilan organisasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis koefisien jalur dan signifikansinya melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel, di mana nilai estimasi koefisien jalur antara konstruk dianggap signifikan jika nilai t -statistic ≥ 1.96 atau p -value < 0.05 .

Tabel 9. Hasil Perhitungan *Bootstrapping* Model Penelitian

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
BD (X1) -> KD (M)	0.506	0.507	0.043	11.814	0.000	Berpengaruh
BD (X1) -> KP (Y)	0.370	0.373	0.049	7.572	0.000	Berpengaruh
KE (X2) -> KD (M)	0.599	0.598	0.043	13.856	0.000	Berpengaruh
KE (X2) -> KP (Y)	0.673	0.674	0.043	15.563	0.000	Berpengaruh
KD (M) -> KP (Y)	0.506	0.508	0.070	7.262	0.000	Berpengaruh
BD (X1) -> KD (M) -> KP (Y)	0.256	0.258	0.044	5.879	0.000	Berpengaruh
KE (X2) -> KD (M) -> KP (Y)	0.303	0.303	0.046	6.589	0.000	Berpengaruh

Sumber: Data olahan SmartPLS 4, 2025

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Bonus Diskresi terhadap Keadilan Distributif

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bonus diskresi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan. Temuan ini mengonfirmasi bahwa ketika bonus diskresi diterapkan dengan baik melalui transparansi kriteria penilaian, konsistensi penerapan, relevansi dengan kontribusi aktual, dan kejelasan komunikasi hasil karyawan akan mempersepsikan bahwa hasil bonus yang mereka terima adalah adil dan sesuai dengan usaha serta kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Dari perspektif *Positive Accounting Theory* (PAT) yang dikembangkan oleh Watts dan Zimmerman (1978, 1986), bonus diskresi merupakan salah satu mekanisme kontraktual yang dirancang untuk menyelaraskan kepentingan antara prinsipal dan agen dalam rangka menekan agency cost yang timbul akibat asimetri informasi dan perbedaan kepentingan. Dalam konteks anak perusahaan BUMN yang diteliti di bidang layanan logistik dan pemeliharaan peralatan pelabuhan yang melibatkan banyak aspek non-finansial seperti keselamatan kerja, kualitas layanan, kerja sama tim, dan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan, penggunaan bonus diskresi menjadi sangat relevan untuk memberikan penghargaan yang lebih holistik terhadap kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Gallani et al. (2018) yang menunjukkan bahwa diskresi yang dikelola dengan konsistensi dan transparansi dapat memperkuat persepsi keadilan distributif karena pegawai merasa adanya pengakuan atas kontribusi individual yang unik dan tidak dapat diukur melalui metrik kuantitatif semata. Penelitian Cai et al. (2022) melalui studi eksperimental menemukan bahwa alokasi subjektif yang transparan dapat meningkatkan motivasi dan penerimaan pegawai terhadap sistem bonus, di mana transparansi merujuk pada kejelasan komunikasi tentang kriteria penilaian, proses pengambilan keputusan, dan alasan di balik besaran bonus yang diberikan ketika karyawan memahami bagaimana keputusan bonus diskresi dibuat dan apa yang menjadi pertimbangan atasan, mereka akan lebih mudah menerima hasil yang diperoleh sebagai adil, bahkan jika hasilnya tidak sepenuhnya sesuai dengan ekspektasi awal mereka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika diskresi tersebut dijalankan dengan mengikuti prinsip-prinsip transparansi dan konsistensi sebagaimana diamanatkan dalam regulasi, dampak positifnya terhadap persepsi keadilan distributif karyawan sangat signifikan. Sebaliknya, sebagaimana dikemukakan oleh Hayes et al. (2021), ketika bonus

diskresi diberikan tanpa penjelasan yang memadai atau terkesan dipaksakan, karyawan akan mempertanyakan keadilan hasil dan merasa tidak dihargai, yang dapat menggerus kepercayaan terhadap sistem kompensasi dan menurunkan motivasi kerja.

4.3.2 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Keadilan Distributif

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, mengindikasikan bahwa dalam konteks anak perusahaan BUMN, kualitas proses dan prosedur evaluasi kinerja memiliki peran lebih dominan dalam membentuk perilaku produktif karyawan. Dari perspektif *Positive Accounting Theory*, keadilan prosedural dapat dipandang sebagai mekanisme governance yang mengurangi agency cost dengan menciptakan sistem kontrol yang legitimate dan dapat dipercaya oleh karyawan. Temuan ini memiliki fondasi teoretis kuat dalam konsep keadilan prosedural Colquitt et al. (2019) yang mencakup dimensi konsistensi prosedur, penghindaran bias, penggunaan informasi akurat, adanya mekanisme perbaikan keputusan, keterwakilan kepentingan, dan kesesuaian dengan standar etika, di mana Rupp et al. (2017) menjelaskan keadilan prosedural memengaruhi kinerja melalui mekanisme peningkatan kepercayaan terhadap sistem manajemen dan legitimasi keputusan organisasi, peningkatan sense of control karyawan terhadap outcomes melalui kesempatan berpartisipasi, serta pengurangan stres dan kecemasan terkait evaluasi kinerja.

Penelitian Harrison dan Wicks (2021) menunjukkan keadilan prosedural dalam konteks organisasi publik dan semi-publik memiliki dampak lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan organisasi swasta murni, karena ekspektasi terhadap akuntabilitas, transparansi, dan keadilan dalam pengelolaan SDM sangat tinggi dari perspektif internal maupun eksternal. Hasil penelitian menunjukkan ketika prinsip-prinsip keadilan prosedural yang diamanatkan berhasil diimplementasikan, dampaknya terhadap kinerja karyawan sangat signifikan, mengindikasikan bahwa investasi organisasi dalam memperbaiki kualitas prosedur evaluasi kinerja bukan hanya penting untuk compliance tetapi juga memberikan *return* yang sangat nyata dalam bentuk peningkatan kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian Hastari et al. (2023) dan Manti (2024) pada perusahaan BUMN di Indonesia yang mengonfirmasi keadilan prosedural merupakan faktor krusial yang harus diperhatikan oleh manajemen BUMN dalam merancang dan mengelola sistem evaluasi kinerja dan kompensasi.

4.3.3 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengonfirmasi bahwa ketika karyawan mempersepsikan imbalan yang mereka terima sesuai dengan kontribusi yang diberikan dan sebanding dengan yang diterima rekan kerja dengan kinerja serupa, mereka akan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Dari perspektif *Positive Accounting Theory*, keadilan distributif dapat dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menerjemahkan kebijakan insentif menjadi motivasi kerja konkret, di mana efektivitas sistem insentif tidak hanya bergantung pada struktur insentif tetapi juga sangat dipengaruhi oleh persepsi agen terhadap keadilan dalam distribusi rewards. Temuan ini memiliki fondasi teoretis kuat dalam equity theory Adams (1965) yang menyatakan individu membandingkan rasio input-output mereka dengan orang lain ketika karyawan mempersepsikan keseimbangan rasio (*equity*), mereka termotivasi mempertahankan atau meningkatkan kinerja.

Persepsi keadilan distributif yang tinggi mendorong karyawan menunjukkan kinerja lebih baik melalui beberapa mekanisme psikologis: menciptakan rasa kepuasan dan penghargaan terhadap organisasi yang memotivasi karyawan memberikan kontribusi optimal, memperkuat *psychological contract* di mana karyawan merasa berkewajiban moral menunjukkan kinerja tinggi, serta mengurangi stres dan ketidakpastian yang dapat mengganggu fokus dan produktivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Manti (2024) yang menemukan keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BUMN sektor energi di Indonesia, mengindikasikan bahwa peran keadilan distributif merupakan fenomena robust dan dapat digeneralisasi dalam konteks organisasi BUMN yang memiliki karakteristik unik sebagai entitas yang harus menyeimbangkan efisiensi bisnis dengan tanggung jawab sosial. Greenberg dan Colquitt (2013) menjelaskan persepsi keadilan distributif menciptakan komitmen organisasional yang tidak hanya bersifat instrumental tetapi juga afektif dan normatif, menciptakan motivasi kuat dan berkelanjutan untuk menunjukkan kinerja optimal.

4.3.4 Pengaruh Bonus Diskresi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bonus diskresi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, temuan ini mengonfirmasi bahwa bonus diskresi yang diberikan berdasarkan pertimbangan subjektif atasan memiliki peran independen dalam mendorong perilaku produktif karyawan. Dari perspektif *Positive Accounting Theory*, bonus diskresi merupakan mekanisme kontraktual yang menyelaraskan kepentingan prinsipal dan agen dengan memberikan fleksibilitas dalam mengevaluasi kontribusi yang tidak dapat diukur secara objektif. Dalam kerangka bonus plan hypothesis, dimensi kinerja seperti kepemimpinan, kolaborasi tim, inisiatif inovatif, dan organizational citizenship behavior sulit dikuantifikasi dalam KPI yang rigid, sehingga bonus diskresi memungkinkan atasan mempertimbangkan dimensi "soft" ini untuk menangkap kontribusi karyawan secara lebih holistik, sejalan dengan argumen Baker, Gibbons, dan Murphy (1994) bahwa evaluasi subjektif yang dikelola baik dapat memberikan informasi lebih kaya tentang kontribusi karyawan.

Penelitian Ederhof (2015) dan Cai et al. (2022) mendukung bahwa evaluasi subjektif dapat meningkatkan effort dan kinerja ketika dilakukan secara konsisten, transparan, dan dapat diprediksi, di mana karyawan bersedia menunjukkan effort lebih tinggi asalkan mereka percaya atasan melakukan evaluasi secara fair. Namun, sebagaimana dikemukakan Gallani dan Krishnan (2021), efektivitas bonus diskresi sangat bergantung pada bagaimana diskresi dikelola dan dipersepsikan subjektivitas dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja tergantung persepsi keadilan, di mana transparansi, konsistensi, dan prediktabilitas menghasilkan dampak positif, sementara ketidaktransparanan atau favoritisme menimbulkan persepsi ketidakadilan dan demotivasi. Pengaruh positif signifikan dalam penelitian ini mengindikasikan implementasi bonus diskresi di anak perusahaan BUMN telah dikelola cukup baik, meskipun effect size yang relatif kecil menunjukkan masih ada ruang untuk perbaikan dalam optimalisasi mekanisme pemberian bonus diskresi.

4.3.5 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, mengindikasikan bahwa dalam konteks anak perusahaan BUMN, kualitas proses dan prosedur evaluasi kinerja memiliki peran lebih dominan dalam membentuk perilaku produktif karyawan. Dari perspektif *Positive Accounting Theory*, keadilan prosedural dapat dipandang sebagai mekanisme governance yang mengurangi agency cost dengan menciptakan sistem kontrol yang legitimate dan dapat dipercaya. Temuan ini memiliki fondasi teoretis kuat dalam konsep keadilan prosedural Colquitt et al. (2019) yang mencakup dimensi konsistensi prosedur, penghindaran bias, penggunaan informasi akurat, adanya mekanisme perbaikan keputusan, keterwakilan kepentingan, dan kesesuaian dengan standar etika, di mana Rupp et al. (2017) menjelaskan keadilan prosedural memengaruhi kinerja melalui mekanisme peningkatan kepercayaan terhadap sistem manajemen dan legitimasi keputusan organisasi, peningkatan sense of control karyawan melalui kesempatan berpartisipasi, serta pengurangan stres dan kecemasan terkait evaluasi kinerja.

Penelitian Harrison dan Wicks (2021) menunjukkan keadilan prosedural dalam konteks organisasi publik dan semi-publik memiliki dampak lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan organisasi swasta murni, karena ekspektasi terhadap akuntabilitas, transparansi, dan keadilan dalam pengelolaan SDM sangat tinggi dari perspektif internal maupun eksternal. Hasil penelitian menunjukkan ketika prinsip-prinsip keadilan prosedural yang diamanatkan berhasil diimplementasikan, dampaknya terhadap kinerja karyawan sangat signifikan, mengindikasikan bahwa investasi organisasi dalam memperbaiki kualitas prosedur evaluasi kinerja bukan hanya penting untuk compliance tetapi juga memberikan return sangat nyata dalam bentuk peningkatan kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian Hastari et al. (2023) dan Manti (2024) pada perusahaan BUMN di Indonesia yang mengonfirmasi keadilan prosedural merupakan faktor krusial yang harus diperhatikan oleh manajemen BUMN dalam merancang dan mengelola sistem evaluasi kinerja dan kompensasi.

Peran Mediasi Keadilan Distributif dalam Hubungan Bonus Diskresi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan keadilan distributif memediasi pengaruh positif bonus diskresi terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bonus diskresi memengaruhi kinerja melalui dua jalur yang saling melengkapi: jalur langsung melalui mekanisme motivasional dan pengakuan, serta jalur tidak langsung melalui pembentukan persepsi keadilan distributif, dengan efek total sebesar 0.626. Dari perspektif *Positive Accounting Theory*, efektivitas mekanisme insentif tidak hanya ditentukan oleh struktur atau besaran bonus, tetapi sangat bergantung pada proses psikologis ketika karyawan mengevaluasi insentif tersebut (Jensen & Meckling, 1976; Scott, 2019). Keadilan distributif berfungsi sebagai mekanisme interpretasi yang

menerjemahkan kebijakan bonus menjadi makna psikologis melalui evaluasi equity theory (Adams, 1965), sekaligus sebagai mekanisme validasi yang mengonfirmasi sinyal tentang nilai kontribusi karyawan (Ederhof, 2015; Cai et al., 2022).

Temuan ini sejalan dengan penelitian Cai et al. (2022) bahwa subjektivitas bonus meningkatkan kinerja namun dimediasi oleh persepsi fairness, serta Hayes et al. (2021) yang menemukan timing dan komunikasi bonus diskresi memengaruhi kinerja melalui keadilan distributif. Dalam konteks anak perusahaan BUMN, peran mediasi keadilan distributif sangat penting karena ekspektasi tinggi terhadap keadilan dan transparansi sebagai entitas semi-publik (Harrison & Wicks, 2021). Proporsi ini mengindikasikan bahwa meskipun mekanisme langsung masih dominan, mekanisme tidak langsung melalui keadilan distributif sangat substansial dan tidak dapat diabaikan, memperkuat argumen bahwa dalam merancang sistem bonus diskresi, manajemen tidak hanya fokus pada aspek insentif finansial tetapi juga harus memastikan bonus diskresi menghasilkan persepsi keadilan distributif yang tinggi, sebagaimana ditekankan Gallani dan Krishnan (2021) bahwa subjektivitas evaluasi kinerja dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja tergantung pada persepsi keadilan yang dipengaruhi transparansi kriteria, konsistensi penerapan, kualitas hubungan atasan-bawahan, dan kredibilitas evaluator.

Peran Mediasi Keadilan Distributif dalam Hubungan Keadilan Prosedural dan Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa keadilan distributif memediasi pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti keadilan prosedural dapat memengaruhi kinerja pegawai melalui dua jalur yang saling melengkapi: jalur langsung yang menciptakan kepercayaan, legitimasi, dan motivasi intrinsik, serta jalur tidak langsung melalui pembentukan persepsi keadilan distributif. Dari perspektif *Positive Accounting Theory* (PAT), temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas mekanisme governance tidak hanya ditentukan oleh aspek struktural atau teknis dari sistem, tetapi sangat bergantung pada bagaimana prosedur sistem tersebut dipersepsikan oleh agen sebagai fair dan legitimate (Jensen & Meckling, 1976; Scott, 2019). Peran mediasi keadilan distributif dapat dijelaskan melalui dua mekanisme teoretis fundamental. Keadilan distributif berfungsi sebagai mekanisme konfirmasi atau validasi terhadap kepercayaan yang dibangun oleh keadilan prosedural—ketika karyawan mempersepsikan prosedur evaluasi kinerja adalah fair, mereka mengembangkan ekspektasi bahwa prosedur tersebut akan menghasilkan outcomes yang juga fair, dan ketika hasil yang diterima memang adil, hal ini mengonfirmasi kepercayaan mereka dan memperkuat motivasi (Rupp et al., 2017).

Proporsi efek menunjukkan bahwa sekitar 31% dari total efek keadilan prosedural terhadap kinerja bekerja melalui mekanisme keadilan distributif, sementara 69% bekerja melalui mekanisme langsung, dan proporsi yang cukup besar untuk efek tidak langsung ini menunjukkan pentingnya memastikan bahwa prosedur yang fair benar-benar menghasilkan outcomes yang dipersepsikan sebagai fair oleh karyawan. Temuan tentang mediasi pelengkap memiliki implikasi teoretis penting, di mana kedua jalur tidak saling menggantikan tetapi saling melengkapi dan memperkuat (Rupp et al., 2017; Harrison & Wicks, 2021; Greenberg & Colquitt, 2013; Putra, 2023). Dalam konteks anak perusahaan BUMN yang diteliti, peran mediasi keadilan distributif menjadi sangat krusial karena karakteristik organisasi sebagai entitas semi-publik yang memiliki ekspektasi sangat tinggi terhadap implementasi prinsip-prinsip good corporate governance yang didorong oleh regulasi pemerintah yang ketat tentang pengelolaan SDM dan remunerasi di BUMN yang menekankan prinsip transparansi, objektivitas, dan kewajaran (Kementerian BUMN, 2020, 2023).

5. KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman tentang mekanisme psikologis yang menghubungkan sistem kompensasi dengan kinerja karyawan di anak perusahaan BUMN Indonesia. Berbeda dengan asumsi literatur terdahulu yang menganggap hubungan antara insentif dan kinerja bersifat langsung dan otomatis melalui mekanisme motivasi ekonomi, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut lebih kompleks dan dimediasi oleh proses evaluasi kognitif dan emosional karyawan tentang keadilan yang mereka terima. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya *Positive Accounting Theory* dengan mengintegrasikan perspektif psikologi organisasi, di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme *governance* dan kontrol dalam hubungan prinsipal-agen tidak dapat dipahami secara memadai hanya melalui perspektif ekonomi yang sempit.

Penelitian ini juga memberikan bukti empiris kuat dari konteks Indonesia tentang kompleksitas hubungan antar-dimensi keadilan organisasi, di mana temuan bahwa kedua tipe keadilan memediasi dengan tipe pelengkap

menunjukkan bahwa sistem kompensasi memiliki banyak jalur (*multiple pathways*) dalam memengaruhi perilaku karyawan dan efektivitas optimal hanya dapat dicapai ketika semua jalur dikelola dengan baik. Selain itu, penelitian ini memberikan justifikasi empiris yang kuat untuk regulasi BUMN Indonesia yang menekankan transparansi, objektivitas, dan kewajaran dalam sistem remunerasi (Kementerian BUMN, 2020, 2023), di mana temuan menunjukkan bahwa prinsip-prinsip tersebut bukan hanya penting untuk compliance atau akuntabilitas eksternal tetapi juga memiliki dampak praktis yang sangat signifikan terhadap efektivitas sistem kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, compliance terhadap regulasi bukan hanya kewajiban legal tetapi juga strategi yang efektif untuk meningkatkan efektivitas sistem kompensasi.

REFERENSI

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Baker, G. P., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1994). Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1125-1156.
- Cai, W., Gallani, S., & Shin, H. (2022). The effects of transparency and communication on the acceptance and effectiveness of pay-for-performance: A laboratory experiment. *Management Science*, 68(2), 1538-1559.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 526-547). Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Colquitt, J. A., Zipay, K. P., & Ziegler, S. (2019). Organizational justice: A review and analysis. In M. A. Hitt, S. E. Jackson, S. Carmona, L. Bierman, C. E. Shalley, & D. M. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of strategy implementation* (pp. 1-42). Oxford University Press.
- Danareksa. (2025). *Corporate governance practices in Indonesian state-owned enterprises*. Danareksa Research Institute.
- De Castro, J. O., Balkin, D. B., & Shepherd, D. A. (2017). Can entrepreneurial firms benefit from product piracy? *Journal of Business Venturing*, 32(5), 526-542.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dierynck, B. (2021). Discretionary bonuses as a response to organizational justice concerns. *The Accounting Review*, 96(3), 161-184.
- Ederhof, M. (2015). Subjective performance evaluation and organizational control. In F. Manes Rossi & G. Caperchione (Eds.), *Performance measurement and management for engineers* (pp. 115-132). Routledge.
- Gallani, S., & Krishnan, R. (2021). Subjectivity in performance evaluation: A review of the literature. *Journal of Management Accounting Research*, 33(2), 149-178.
- Gallani, S., Krishnan, R., & Marinich, E. J. (2018). Constrained discretion in optimal incentive contracts. *Management Science*, 64(6), 2893-2913.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2021). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 31(1), 1-35.
- Hastari, R. P., Suryani, E., & Aisjah, S. (2023). The effect of procedural and distributive justice on employee satisfaction in Indonesian state-owned enterprises. *International Journal of Public Administration*, 46(7), 521-534.

- Hayes, R. M., Lemmon, M., & Qiu, M. (2021). Board composition and the timing of discretionary bonuses. *Journal of Accounting and Economics*, 71(2-3), 101391.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kementerian BUMN. (2020). *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-12/MBU/11/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Organ dan Sumber Daya Manusia Anak Perusahaan BUMN*. Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia.
- Kementerian BUMN. (2023). *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-3/MBU/03/2023 tentang Pedoman Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Lingkungan BUMN*. Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia.
- Manti, A. (2024). The impact of organizational justice on employee performance in Indonesian state-owned energy enterprises. *Journal of Public Sector Management*, 37(2), 145-162.
- Pandita, D., & Handoko, T. H. (2019). Organizational justice and employee engagement: The mediating role of trust in Indonesian organizations. *Asian Journal of Business Ethics*, 8(1), 89-108.
- Putra, R. S. (2023). Procedural and distributive justice, job satisfaction, and employee performance in Indonesian public sector organizations: A structural equation modeling approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 1123-1142.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., & Nadisic, T. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559-579.
- Scott, W. R. (2019). *Financial accounting theory* (8th ed.). Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- SIG. (2025). *Human resource management practices in Indonesian logistics sector*. PT Surveyor Indonesia Group.
- Sprinkle, G. B. (2009). Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 287-318.
- Wangania, D., & Senduk, R. (2023). PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BALAI PENKAJIAN TEKNOLOGI PERTANIAN (BPTP) PROVINSI SULAWESI UTARA. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 3(2), 202-212.
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1978). Towards a positive theory of the determination of accounting standards. *The Accounting Review*, 53(1), 112-134.
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1986). *Positive accounting theory*. Prentice-Hall.
- Wick, K. (2021). The dark side of discretionary bonuses: How subjective performance evaluation can undermine motivation. *Journal of Business Ethics*, 173(2), 341-358.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.