

**HUBUNGAN ANTARA KEADILAN PROSEDURAL
DAN KINERJA MANAJERIAL DENGAN PARTISIPASI
ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
(Penelitian terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah)

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**



Diajukan oleh :

Nama : Achmad Badarudin Latif

NIM : C4C004205

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS
DIPONEGORO**

2007

ABSTRACT

This study examines the direct and indirect effects on the relationship between procedural justice and managerial performance with participation budget as intervening variable. Continuing research by Lau CM and Lim EW (2002), as for becoming object from this research is manufacturing business which located in Center of Java Indonesia.

This research represent the empirical test which used convinience sampling technics in data collection. Data were collected using a survey of 55 managers production, human resources, Finance and marketing from manufacturing organizations in Center of Java, Indonesia. Data analysis uses Path Analysis with the program SPss..

The result of hypothesis Examination indicate that relationship between Procedural Justice and Managerial performance comprises two effects. First, there is a direct effect of 0,523. Second, there is an indirect effect of 0,149.

Keywords: *Procedural Justice, Budget Participation and Managerial Performanc.*

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung hubungan antara keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan replikasi penelitian yang dilakukan oleh Lau CM dan Lim EW (2002), obyek dari penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jawa Tengah, Indonesia.

Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan teknik *convenience sampling* di dalam pengumpulan data. Data diperoleh dengan melakukan survey terhadap 55 manager produksi, sumber daya manusia, pemasaran dan keuangan perusahaan-perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jawa Tengah, Indonesia. Analisis data dilakukan dengan *Path Analysis* dengan program SPSS

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial melalui partisipasi anggaran menyebabkan dua efek yaitu pertama pengaruh langsung dengan nilai 0,523 dan pengaruh tidak langsung dengan nilai 0,149.

Keywords: Keadilan prosedural, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Dalam	ii
Surat Pernyataan	iii
Halaman Persetujuan Pembimbing	iv
Halaman Motto dan Persembahan	v
Halaman Penetapan Panitia Penguji.....	vi
Abstract	vii
Abstraksi	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Sistematika Penulisan	5

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Teori	7
2.1.1. Teori Keadilan.....	8
2.1.2. Konsep Keadilan Prosedural.....	10
2.1.3. Kinerja Manaerial.....	14
2.1.4. Partisipasi Anggaran.....	15

2.2. Penelitian Terdahulu.....	16
2.3. Pengembangan Hipotesis.....	18
2.3.1. Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Partisipasi Anggaran.....	18
2.3.2. Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.....	20
2.3.3. Hubungan Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial.....	21
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	23

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Disain Penelitian	25
3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	25
3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	26
3.3.1. Keadilan Prosedural.....	27
3.3.2. Kinerja Manajerial.....	27
3.3.3. Partisipasi Anggaran.....	28
3.4. Teknik Analisis Data	29
3.4.1. Statistik Deskriptif.....	29
3.4.2. Uji Respon Bias	29
3.4.3. Uji Kualitas Data.....	30
3.4.4. Uji Normalitas.....	31
3.4.5. Uji Hipotesis.....	32

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden.....	34
4.2. Uji Kualitas Data.....	37
4.3. Uji <i>Non-Response Bias (T-Test)</i>	39
4.4. Deskripsi Variabel Penelitian	41
4.5. Uji Normalitas.....	43
4.6. Pengujian Hipotesis.....	46
4.7. Pembahasan Hasil Hipotesis.....	48

BAB V. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.....	50
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	51
5.3. Saran-saran.....	52

DAFTAR PUSTAKA	53
----------------------	----

LAMPIRAN.....	60
---------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu.....	17
Tabel 4.1 Rincian Pengembalian Kuesioner.....	34
Tabel 4.2 Profil Responden.....	36
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas.....	38
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas.....	38
Tabel 4.5 Pengujian <i>Non Response Bias</i>	40
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	42
Tabel 4.7 Hasil Regresi Keadilan Prosedural Terhadap Partisipasi Anggaran.....	46
Tabel 4.8 Hasil Regresi Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	47
Tabel 4.9 Hasil Regresi Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial.....	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	26
Gambar 3.1 Struktur Diagram Path.....	32
Gambar 4.1 Uji Normalitas Histogram Keadilan Prosedural terhadap Partisipasi	43
Gambar 4.2 Uji Normalitas P-Plot Keadilan Prosedural terhadap Partisipasi.....	44
Gambar 4.3 Uji Normalitas Histogram Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja....	45
Gambar 4.4 Uji Normalitas P-Plot Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja.....	45

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Persepsi akan suatu keadilan prosedural dalam perusahaan (keadilan prosedural) sangatlah penting dalam riset efektivitas organisasi, karena efek dari keadilan prosedural akan berdampak pada perilaku anggota perusahaan dan kinerja anggota perusahaan tersebut. Menurut Lind dan Tyler (1998), pemahaman tentang keadilan prosedural sangat penting karena hal ini mempengaruhi beragam sikap dan perilaku yang berbeda. Keragaman konsekuensi dengan diterapkannya keadilan prosedural akan mengarah pada nilai yang disetujui oleh individu. Pengalaman akan keadilan prosedural ataupun ketidakadilan prosedural menjadi ciri yang mendalam mengenai kehidupan sosial, yang sangat berguna dalam studi ini. karena

Beberapa peneliti dalam bidang akuntansi manajemen menjelaskan bahwa persepsi dari pihak bawahan terhadap suatu keadilan akan menjadi alat prediksi yang penting terhadap perilaku dan sikap bawahan (Milani, 1975; Kenis, 1979). Namun, hasil empiris dari studi ini memfokuskan secara utama pada efek langsung dari keadilan prosedural yang kadang masih memicu suatu konflik atau perbedaan pendapat (Earley, 1975; Early & Lind, 1987; Cornelius, 1985; Kanfer *et al*, 1987). Hasil yang membingungkan ini diakibatkan adanya hubungan yang kompleks antara keadilan prosedural dan kinerja, yang tidak dapat dengan mudah terlihat dalam sebuah penelitian tentang efek langsung keadilan prosedural atas kinerja bawahan dalam sebuah perusahaan (Locke, 1976; Lind & Tyler, 1988).

Beberapa peneliti (Lindquist, 1995; Libby, 1999) menjelaskan bahwa hasil yang bertentangan ini dikarenakan tidak adanya hubungan langsung yang signifikan antara persepsi bawahan atas suatu bentuk keadilan dan variabel kinerja manajerial. Libby (1999) menjelaskan bahwa studi sebelumnya tidak mampu untuk menghubungkan antara persepsi keadilan yang meningkat dengan kinerja yang juga makin meningkat karena masih tidak jelas apakah memang suatu bentuk keadilan akan mengarahkan kinerja perusahaan secara langsung atau harus melalui beberapa variabel moderator atau variabel intervening. Ia menyimpulkan bahwa dengan hasil studi lebih lanjut memungkinkan adanya hubungan kausalitas antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial, sehingga diharapkan dengan menganalisis data yang dikumpulkan, persepsi tentang suatu keadilan akan dapat menjelaskan sebuah peningkatan kinerja.

Beberapa peneliti (Brownell, 1982; Mia, 1989) menjelaskan bahwa belum ada studi tentang partisipasi dalam bidang akuntansi manajemen yang menelaah dan mengevaluasi keadilan prosedural secara sistematis, dan juga belum menggunakan analisis path untuk menelaah keadilan prosedural, partisipasi dan kinerja, dengan menghubungkan antara keadilan prosedural, partisipasi dan kinerja dalam sebuah model tunggal yang berada dalam konteks akuntansi manajemen. Penelitian yang akan dilakukan ini mencoba memberikan fasilitas pada banyaknya bukti riset tentang keadilan prosedural, yang ditemukan dalam disiplin ilmu bidang psikologis dan bidang hukum untuk dihubungkan dengan riset tentang partisipasi yang dilakukan oleh para peneliti dibidang akuntansi manajemen.

Studi sebelumnya memberikan bukti yang mengindikasikan bahwa preferensi akan suatu prosedur atau preferensi prosedural dan seleksi prosedural akan dipengaruhi secara signifikan oleh persepsi akan sebuah keadilan prosedural yang ada (Rawls, 1971; Thibaut dan Walker, 1975; Lind dan Tyler, 1988). Rawls (1971) membentuk sebuah teori dan menemukan bahwa persepsi akan sebuah keadilan prosedural menjadi faktor utama yang akan mempengaruhi pilihan subyek dalam suatu prosedur. Lind dan Tyler (1988) menyimpulkan hal yang sama bahwa keadilan dari suatu prosedur menjadi penentu utama dalam pilihan prosedur. Beberapa peneliti menjelaskan bahwa persepsi akan sebuah keadilan dari suatu prosedur yang melibatkan partisipasi dari pihak bawahan perusahaan terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan cenderung menjadi faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga memungkinkan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran yang bernilai tinggi (Deutsch, 1975; Thibaut dan Walker, 1975; Leventhal, 1980). Partisipasi yang makin meningkat, pada akhirnya akan mengarahkan pada peningkatan komunikasi, kepercayaan dan kerja sama, dan akhirnya akan meningkatkan kinerja bawahan dalam sebuah perusahaan (Cherrington & Cherrington, 1973; Milani, 1975; Kenis, 1979; Brownell, 1982; Greenberg dan Folger, 1983).

Secara empiris, bukti tentang hubungan keadilan prosedural dan kinerja juga saling berlawanan. Earley dan Lind (1987) menemukan bukti adanya keadilan prosedural yang berhubungan positif dengan penilaian keadilan prosedural dan kinerja sebuah pekerjaan. Cornelius (1985) menemukan hasil yang membingungkan, sementara Linds (1995) tidak menemukan hasil yang signifikan. Hasil akhir ini

menjelaskan bahwa efek dari keadilan prosedural terhadap kinerja menjadi lebih kompleks dan lebih rumit dibandingkan sebuah hubungan langsung yang sederhana. Ada kecenderungan bahwa efek ini bersifat tidak langsung melalui beberapa variabel intervening, salah satu dari variabel intervening itu adalah partisipasi anggaran. Karena melalui partisipasi anggaran karyawan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran sehingga keadilan prosedural yang diharapkan oleh bawahan dapat terpenuhi dengan menyampaikan harapan dan aspirasinya. Hal ini akan mendorong kinerja yang lebih baik karena bawahan dihargai dengan keterlibatannya dalam proses penyusunan anggaran

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitiannya Lau CM dan Lim EW (2002). Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah: dalam hal menguji hubungan tidak langsung antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial menggunakan variabel intervening partisipasi anggaran dengan setting lokasi perusahaan di Jawa Tengah. Hal ini dimotivasi oleh adanya kebutuhan untuk menelaah peranan dari partisipasi dalam hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja manajerial dalam perusahaan manufaktur di Jawa Tengah.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa persepsi akan keadilan yang dimiliki oleh pihak bawahan dalam sebuah perusahaan terhadap prosedur perusahaan berhubungan positif dengan peningkatan kinerja. Namun hubungan positif itu tidak bersifat secara langsung tetapi perlu mediasi dari partisipasi anggaran. Penelitian ini termotivasi untuk menjeneralisasi hasil

penelitiannya Lau CM dan Lim EW di Australia yang berjudul "pengaruh intervening dari partisipasi anggaran terhadap hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja manajerial" untuk perusahaan di Indonesia khususnya di Jawa Tengah.

Berdasarkan paparan tersebut dapat dirumuskan masalah dengan pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah keadilan prosedural berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah keadilan prosedur berhubungan secara tidak langsung dengan kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran sebagai variable intervening?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial
2. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran sebagai variabel intervening

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

1. Pengembangan Teori Akuntansi manajemen Kontemporer dalam hal penerapan Keadilan Prosedural dalam hubungannya dengan kinerja Manajerial sebuah perusahaan

2. Pengambilan dan pengembangan kebijakan Manajemen dalam rangka Implementasi keadilan prosedur di perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial dengan memperhatikan variabel memediasinya

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan disusun dengan sistematika yang dibagi dalam 5 bab, bab I merupakan pendahuluan yang akan membahas fenomena empiris yang menjadi latar belakang penelitian. Selanjutnya bab tersebut akan menguraikan perumusan masalah, tujuan serta manfaat penelitian yang dilakukan. Bab II berisi tinjauan pustaka yang menjadi acuan pemahaman teoritis dalam penelitian ini, review penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran teoritis serta pengembangan hipotesis penelitian.

Bab III akan menguraikan metode yang digunakan dalam penelitian ini, yang antara lain meliputi Desain Penelitian, Populasi, Unit Analisis, Ukuran Sampel, Teknik Sampel, Respon Rate dan Jumlah Responden, Variabel Penelitian dan Definisi Variabel Operasional dan Instrumen Penelitian, serta teknik analisis data. Kemudian bab IV merupakan pembahasan dan hasil penelitian, bab ini akan membahas deskripsi hasil pengolahan data, pengujian hipotesis dan penjelasan yang mendukung dalam rangka pengambilan kesimpulan penelitian. Adapun bab V berisi kesimpulan dan saran bagi penelitian-penelitian selanjutnya, serta keterbatasan-keterbatasan dari hasil analisis penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Teori

Penelitian tentang hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran sebagai variabel intervening merupakan salah satu penelitian pada bidang akuntansi manajemen dan akuntansi keperilakuan dengan menggunakan konstruk-konstruk ilmu perilaku yang berasal dari disiplin ilmu psikologi sosial dan perilaku organisasi dalam konteks akuntansi. Akuntansi perilaku adalah dimensi mengenai perilaku manusia dan hubungannya dengan desain dan penggunaan sistem informasi akuntansi secara efektif dan efisien (Siegel dan Marconi, 1989).

Fokus akuntansi keperilakuan ditujukan pada hubungan antara perilaku manusia dan sistem informasi akuntansi. Proses akuntansi melibatkan peringkasan sejumlah besar kejadian-kejadian ekonomi yang dihasilkan oleh perilaku manusia dan pengukuran akuntansi itu sendiri merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku yang pada akhirnya mempengaruhi kesuksesan kejadian-kejadian ekonomi tersebut.

2.1.1. Teori Keadilan

Teori keadilan pertama kali dipopulerkan oleh J Stacy Adam tahun 1963. teori ini menganggap bahwa individu membandingkan masukan dan keluaran

pekerjaan mereka dengan masukan atau keluaran orang lain dan kemudian berespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. (Ikhsan A dan Iskhak M, 2005).

Peran Keadilan selama anggaran telah difokuskan pada penelitian akuntansi perilaku, seperti penelitian Lindquist (1995) yang menemukan bahwa suatu organisasi cenderung ingin mempertahankan keadilan dalam proses anggaran

Keadilan telah dinyatakan sebagai cara untuk memecahkan konflik, menyeleksi pegawai, menyelesaikan perselisihan tenaga kerja, negoisasi gaji (Greenberg, 1986) Pendekatan yang dilakukan dengan cara yang berbeda terhadap keadilan akan sangat berguna untuk menjelaskan bermacam perilaku dalam konteks organisasi pada saat ini.

Berdasarkan teori keadilan, bila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan yaitu: mengubah masukan, mengubah keluaran, mendistorsikan persepsi mengenai diri, mendistorsi persepsi mengenai orang lain, memilih acuan yang berlainan dan meninggalkan medan (Robbin PS, 2003)

Teori tentang keadilan mengindikasikan bahwa ada dua bentuk keadilan: (i) keadilan distributif, yang memfokuskan pada respon yang berorientasi pada keadilan terhadap hasil akhir dan (ii) keadilan prosedural, yang memfokuskan pada respon yang berorientasi pada keadilan aturan dan prosedur dalam perusahaan. Literatur yang ada mengindikasikan bahwa kecemasan akan prosedur dalam perusahaan mengacu pada penilaian keadilan yang independen terhadap keadilan distributif (Thibaut & Walker, 1975; Lind dan Tyler, 1988).

Dalam tinjauan pustaka literatur tentang keadilan, Lind dan Tyler (1988) menyimpulkan bahwa keadilan prosedural menjadi penyebab utama keadilan distributif. Dengan adanya studi berlatar belakang legal, mereka menemukan bahwa gambaran yang tampaknya muncul adalah individu yang merasa cemas dengan proses interaksi hukum dan tidak terlalu mencemaskan dengan adanya hasil akhir dari interaksi yang diduga oleh seorang individu.

Mereka menyimpulkan bahwa beberapa dari contoh persuasif yang paling alamiah dari sebuah nilai proses adalah situasi dimana seorang individu menerima hasil akhir yang mereka inginkan, tetapi bagaimanapun juga kurang memuaskan. Ketidakpuasan semacam ini susah untuk dipahami dan jika ini diasumsikan bahwa seseorang individu merasa cemas tentang hasil akhir yang akan mereka terima, tetapi lebih mudah dijelaskan jika hal ini diasumsikan bahwa seseorang merasa cemas akan proses dalam perusahaan. Penjelasan diatas menyatakan bahwa keadilan prosedural sangat penting dan bahkan lebih penting dari keadilan distributif. Dengan mempertimbangkan nilai dari keadilan prosedural, maka ada kecenderungan bahwa perusahaan yang terikat dengan nilai dari pemeliharaan suatu keadilan, akan bertindak untuk memastikan bahwa keadaan prosedural yang ada bernilai tinggi.

Selain itu, juga banyak terdapat bukti riset tentang keadilan prosedural yang mengindikasikan bahwa penerapan atau implementasi dari prosedur yang dianggap tidak adil cenderung merugikan kepentingan perusahaan. Bukti ini menjelaskan bahwa implementasi akan prosedur yang adil mengarah pada terpenuhinya atau dipatuhinya aturan dan keputusan yang berhubungan dengan prosedur. Sebaliknya, kurang dipatuhinya suatu prosedur dianggap tidak adil. Misalkan, Friedland *et al*

(1973) menyatakan bahwa prosedur yang tidak adil akan mengarah menuju tingkat ketidakpatuhan yang lebih tinggi dan lebih licik dibandingkan prosedur yang adil. Sebuah efek yang sama juga ditemukan dari hasil studi Thibaut *et al* (1974), Lissak (1983), Kanfer *et al* (1987) dan Greenberg (1987). Berdasarkan tinjauan pustaka mengenai riset keadilan prosedural maka Lind dan Tyler (1988) menyimpulkan bahwa riset tentang keadilan prosedural mengacu pada bahaya praktis penggunaan prosedur palsu. Riset tentang kepatuhan dan keadilan prosedural memberikan hasil yang memuaskan bahwa suatu prosedur yang dianggap palsu dan tidak hanya akan menyebabkan ketidakpatuhan, tetapi juga kepatuhan dengan tingkatan rendah.

Dengan mempertimbangkan nilai dari keadilan prosedural, mereka menjelaskan bahwa Prosedur yang adil adalah aspek kritis dalam kualitas kehidupan kerja dan memiliki tingkat kepentingan yang tinggi terhadap hubungan antara perusahaan dan pegawai., perusahaan yang mengabaikan kecemasan akan keadilan prosedural berhadapan dengan resiko yang membahayakan yaitu munculnya perilaku organisasional yang negatif ketidakpuasan dengan hasil akhir perusahaan dan tidak dipatuhinya sebuah keputusan yang telah dicapai, dengan aturan dan prosedur dan menyebabkan penurunan kinerja (Lind dan Tyler, 1988).

2.1.2. Konsep tentang Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berhubungan pada keadilan prosedural yang digunakan untuk menentukan hasil-hasil yang terdistribusi yaitu seperti beban kerja, penghasilan dan yang lain (Leventhal, 1980)

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan untuk mengevaluasi kinerja mereka. Mengkomunikasikan umpan balik kinerja dan menentukan apakah penghargaan yang mereka terima seperti promosi atau kenaikan jabatan dan peningkatan gaji (McFarlin & Sweeny, 1992). Keadilan prosedural yang bernilai tinggi atau rendah akan terjadi saat pihak bawahan merasakan bahwa prosedur dalam perusahaan dan proses yang terjadi dalam perusahaan adalah adil atau tidak adil.

Menurut Lind dan Tyler (1988), Keadilan prosedural berhubungan dengan apakah pihak pegawai mempercayai bahwa prosedur dalam perusahaan dan hasil akhirnya adalah adil. Lind dan Tyler (1988) menjelaskan bahwa Keadilan prosedural dimulai dengan hipotesis yang menyatakan adanya kelompok reaksi psikologis atas suatu kepatuhan atau pelanggaran terhadap norma yang menjelaskan pola perlakuan tertentu atau dalam pola lokasi tertentu. Reaksi semacam ini sudah dikenal lama akan mendayagunakan pengaruhnya yang kuat terhadap kognisi individu dan perilakunya. Norma yang membentuk suatu dasar dari respon keadilan dapat dibagi menjadi dua kategori; salah satu kategori berhubungan dengan hasil akhir sosial (keadilan distributif) dan kategori satunya berhubungan dengan proses sosial (keadilan prosedural), yaitu perilaku yang tepat dan perlakuan terhadap individu.

Dalam hasil studinya mengenai keadilan prosedural, Thibaut dan Walker (1975) membantah bahwa prosedur yang berbeda akan dipandang secara berbeda pula oleh individu yang berbeda dibawah kondisi lingkungan yang berbeda pula. Sehingga mereka menjelaskan bahwa prosedur yang berbeda dibutuhkan untuk

menempatkan berbagai jenis permasalahan yang berbeda yang berpotensi muncul. Karena studi ini berdasarkan pada sistem keadilan hukum untuk meredakan suatu permasalahan atau pertikaian hukum, mereka menganggap dan mempertimbangkan lingkungan individu menjadi nilai penting. Menurut mereka, untuk mengatasi suatu pertikaian atau permasalahan akan kepentingan pribadi dan distribusi hasil akhir, maka prosedur bernilai tinggi dalam pengendalian proses atas sebuah konflik sebaiknya digunakan. Karena prosedur ini meskipun mengalami bias dalam pengumpulan informasi, namun menjamin dan memastikan pertimbangan disertakannya lingkungan individu yang diperlukan untuk memaksimalkan suatu keadilan' (Thibaut dan Walker, 1975). Karenanya, keberadaan pengendalian konflik (yang berlawanan dengan pihak ketiga) memiliki proses untuk membantu mencapai sebuah keputusan (pengendalian proses) dianggap berguna dalam menilai suatu keadilan. Dengan kata lain, keadilan prosedural dipengaruhi oleh keberadaan konflik yang dibiarkan terjadi untuk memberikan solusi atau pemecahan terhadap suatu konflik legal atau konflik hukum.

Selain pengendalian terhadap proses seperti diidentifikasi oleh Thibaut dan Walker (1975), untuk menilai suatu keadilan prosedural, maka Leventhal (1980) mengidentifikasi empat kriteria lebih lanjut yang dapat mempengaruhi persepsi akan sebuah keadilan. Kriteria tersebut adalah: (i) konsistensi atau kesesuaian, yang artinya adalah prosedur yang ada harus diterapkan secara konsisten antar individu dan terjadi sepanjang waktu; (ii) penekanan terhadap bias, yang artinya adalah pengambil keputusan tidak boleh memiliki kepentingan pribadi; (iii) akurasi informasi yang menjadi dasar suatu keputusan; dan (iv) kesepakatan terhadap

standar etika personal dan moralitas. Empat kriteria tambahan ini, menjadi dasar sebuah keadilan prosedural, menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses tunggal tidak akan mencukupi untuk meyakinkan persepsi pihak bawahan akan keadilan sebuah prosedur dalam perusahaan. Misalkan, pihak bawahan yang diijinkan untuk berpartisipasi dalam permasalahan perusahaan akan diterapkan secara tidak konsisten atau perusahaan kekurangan alat untuk mengumpulkan informasi yang akurat atau tidak memiliki spesifikasi untuk mengoreksi keputusan yang salah.

Studi dari Leventhal (1980) diakui untuk menjabarkan riset mengenai keadilan prosedural dengan latar belakang hukum menuju latar belakang organisasional. Hal ini akan membuka riset tentang keadilan prosedural terhadap pengaruh dari beragam faktor yang terjadi dengan latar belakang organisasional. Misalnya, riset lanjutan yang dipengaruhi oleh faktor tingkat konsistensi dalam aplikasi atau penerapan sebuah prosedur (Greenberg, 1986). Leung dan Lind (1986) menyatakan bahwa budaya bangsa dari pegawai dapat mempengaruhi persepsi pegawai tersebut akan keadilan prosedural dalam perusahaan. Karena riset dengan latar belakang legal memiliki efek terhadap pemberian pendapat (dalam bentuk partisipasi), sehingga Lind dan Tyler (1988) menyimpulkan bahwa hal ini bukanlah studi lanjutan dari Leventhal dengan latar belakang organisasional, karena sebagian besar variasi atau keragaman individu tentang persepsi dan penilaian mereka tentang sebuah bentuk keadilan disebabkan adanya dua faktor: yaitu pendapat mereka dan hasil akhir tentang prosedur yang memberikan kontribusi untuk menilai suatu keadilan.

2.1.2. Kinerja Manajerial

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dalam memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki. Seberapa baik seorang manajer melakukan perannya dalam mengerjakan tugas-tugas yang merupakan isu utama yang banyak diperdebatkan dalam penelitian akhir-akhir ini.

Performance atau Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu 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 dan etika (Mulyadi, 1999). Jhon (1996) dalam Yenti (2003) berpendapat bahwa Kinerja merupakan kontribusi yang diberikan anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pandangan Robertson et al (1994) dalam Wentzel (2002) menganggap bahwa kinerja seorang pekerja yang lebih bersifat situasional, tergantung pada kondisi internal (kepribadian dan emosi) dan faktor eksternal yang melingkupi individu organisasi dalam melakukan pekerjaan.

Mahoney *et al.* (1963) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatankegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain.

Mulyadi (1999) menjelaskan bahwa seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

2.1.3. Partisipasi Anggaran

Adalah suatu proses di mana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target mereka (Brownell,1982). Selain itu partisipasi sebagai suatu proses pengambilan keputusan bersama antara dua pihak atau lebih , yang akan membawa pengaruh pada masa yang akan datang bagi pembuat keputusan (Becker & Green,1978) pengertian partisipasi dipertegas oleh Kenis (1979) adalah sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Perusahaan sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran , keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta dalam mencapai tujuan perusahaan melalui kinerja para manajer (Brownell, 1982)

Menurut Schiff dan Lewi (1970) dalam Marani dan Supomo (2003), anggaran memiliki dua peranan. Pertama, sebagai perencanaan yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Dalam partisipasi akan memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, berinteraksi satu sama lain, serta bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan perusahaan. Berbagai fungsi anggaran pada dasarnya merupakan konsep anggaran yang lebih luas, yakni sebagai alat pengendalian yang mencakup pengarahan atau pengaturan orang-orang dalam organisasi (Supomo dan Indriantoro, 1988)

Menurut Milani (1975), tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan kondisi yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non partisipatif. Menurut Garisson dan Noreen; Budi Santoso (2000) dalam Marani dan Supomo (2003), anggaran partisipatif adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari bawahan pada semua tingkatan

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang memotivasi penelitian ini secara sistematis terangkum dalam Tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1
Rangkuman Hasil penelitian Terdahulu

No	Peneliti & tahun	Variabel	Alat Analisis dan Sampel	Hasil Penelitian
1	Brownell & Mcinnes (1982)	Partisipasi anggaran, motivasi dan kinerja manajerial	Analisis regresi Intervening Sampel manajer manufaktur	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi tdk mempunyai pengaruh terhadap Motivasi • Partisipasi berhubungan positif dengan kinerja manajerial • Motivasi hanya sedikit menjelaskan hubungan antara partisipasi dengan Kinerja Manajerial
2	Libby T. (1999)	Anggaran, Intensive kontak, kewajaran, referent cognition, pengetahuan target	Analisis SEM Sampel Manajer perusahaan Manufaktur	<ul style="list-style-type: none"> • Target anggaran yang diperkirakan wajar, proses anggaran yang wajar atau tidak wajar tidak berdampak pada kinerja • Kinerja tdk secara signifikan berbeda dari arti kinerja subjek, terhadap proses anggaran wajar
4	Yenti Riza Reni (2003)	Partisipasi anggaran, kewajaran distributif, kewajaran prosedural, motivasi, komitmen tujuan, kinerja manajerial	Analisis SEM, Sampel Manajer Manufaktur	Secara keseluruhan hasil penelitian ini tidak mendukung hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial melalui kewajaran distributif, kewajaran prosedural, komitmen dan motivasi karena hubungan itu tdk secara langsung memediasi antara partisipasi dengan kinerja manajerial
5	Lilik subagyo (2004)	Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen tujuan	Analisis regresi Intervening sampel Manajer rumah sakit	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja • Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan, komitmen tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
6	Wentzel kristin (2002)	Persepsi Kewajaran, Komitmen, partisipasi anggaran, kinerja	Analisis SEM, sampel yang digunakan Manajer Manufaktur	Partisipasi yang ditingkatkan selama anggaran menimbulkan rasa wajar dan peningkatan komitmen manajer pada tujuan anggaran juga menaikkan kinerja
7	Lau, CM & Lim, EW (2002)	Partisipasi, Keadilan prosedur, Kinerja Manajerial	Analisis Regresi, Sampel Manajer Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan Langsung tidak signifikan • Hubungan tidak Langsung antara keadilan Prosedur dan kinerja manajerial signifikan

2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.3.1. Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Partisipasi anggaran

Keadilan prosedural menjadi bentuk anteseden atau pemicu terjadinya partisipasi. Justifikasi terhadap keadilan prosedural yang menjadi anteseden partisipasi didasarkan pada sebuah premis yang menyatakan bahwa nilai organisasi terkait dengan tindakan menjaga atau memelihara keadilan prosedural yaitu apa yang dapat mengarahkan pihak superior atau pihak atasan dalam perusahaan untuk memungkinkan pihak bawahan meningkatkan peranan partisipasinya dalam proses penyusunan anggaran (Freidland *et al*, 1973; Thibaut *et al*, 1974; Lissak, 1983; Kanfer *et al*, 1987; Greenberg, 1987). Pihak superior atau pihak atasan cenderung menyadari bahwa pihak bawahan dalam perusahaan merasakan kecemasan akan keadilan dari prosedur yang digunakan dalam lingkungan kerjanya (Lind & Tyler, 1988). Karena hal ini sudah merupakan tanggung jawab pihak superior atau pihak atasan untuk meminta upaya atau usaha yang maksimum dari pihak bawahan untuk meningkatkan kinerjanya, mereka cenderung lebih senang untuk memastikan bahwa prosedur dan proses yang ada dalam perusahaan dan digunakan oleh perusahaan akan dipandang oleh pihak bawahan sebagai suatu bentuk prosedur dan proses yang sudah adil. Terlebih lagi, mereka juga dibebani akan tanggung jawab untuk menjaga atau memelihara keadilan dalam lingkungannya (Joy dan Witt, 1992), akibatnya, mereka cenderung menerapkan alat ukur yang mereka pandang adil. Lindquist (1995) menjelaskan bahwa pengakuan tentang adanya keinginan akan suatu keadilan dalam lingkungan kerja menjadi anteseden atau pemicu dari proses penyusunan anggaran secara partisipatif dan ini adalah hal krusial atau hal penting untuk mendapatkan

pemahaman yang lebih baik tentang keseluruhan proses penyusunan anggaran. Ia berargumen bahwa Antecedent atau pemicu dari proses penyusunan anggaran partisipatif adalah keinginan untuk menjaga atau memelihara keadilan dalam sebuah sistem pengendalian kompensasi berdasarkan insentif. Premisnya adalah bahwa para pegawai akan terus mencari dan berusaha untuk meningkatkan partisipasi pegawai dalam perkembangan sistem pengendalian kompensasi berdasarkan insentif untuk memperkenalkan bentuk keadilan sebuah proses penganggaran. Lebih lanjut, konsekuensi dari adanya peningkatan partisipasi pegawai meliputi kepuasan pegawai akan anggaran, kepuasan kerja dan kinerja. Partisipasi yang makin meningkat dinyatakan memiliki efek positif pada kepuasan dan kinerja (Lindquist, 1995).

Bukti riset memberikan indikasi bahwa keadilan prosedural dalam sebuah perusahaan memiliki efek yang signifikan terhadap preferensi dan pilihan prosedur. Studi yang dilakukan oleh Rawls (1971), Thibaut dan Walker (1975), Lassak dan Shephar (1983), Heuer dan Penrod (1986) telah mengindikasikan bahwa persepsi keadilan prosedural menjadi salah satu penentu penting dari preferensi prosedural perusahaan dan pilihan prosedur. Lind dan Tyler (1988) menjelaskan bahwa Dalam setiap studi, keadilan prosedural dapat ditemukan diantara beberapa determinan atau penentu utama dalam preferensi prosedural, efek dari keadilan prosedural masih tetap stabil, individu akan memiliki keragaman seperti halnya para tahanan militer Amerika, mahasiswa Prancis dan pekerja China yang menjadikan keadilan prosedural menjadi salah satu pertimbangan utama mereka dalam memutuskan prosedur apa yang mereka inginkan.

Karena keadilan adalah penentu utama dari pilihan prosedur (Rawls, 1971, Thibaut dan Walker, 1975; Lissak dan Shephard, 1983; Heur dan Penrod, 1986) dan karena prosedur yang melibatkan partisipasi cenderung dianggap adil (Thibaut dan Walker, 1975; Leventhal, 1980; Leventhal *et al*, 1980), ada kecenderungan bahwa perusahaan yang berkomitmen untuk menjaga keadilan prosedural yang tinggi cenderung untuk memilih prosedur yang secara alamiah bersifat partisipatif. Sebaliknya, perusahaan yang menghubungkan rendahnya nilai perusahaan dengan pemeliharaan keadilan prosedural cenderung memilih prosedur yang kurang partisipatif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut

H1 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran

2.3.2 Partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial

Partisipasi dalam anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi antara pihak bawahan dan pihak atasan tidak hanya pada hal yang berhubungan dengan permasalahan anggaran tetapi juga berhubungan dengan permasalahan yang menjadi kecemasan mereka. Hal ini memungkinkan pihak bawahan untuk saling bertukar informasi dan mencari informasi dari pihak atasan, mengarahkan pada pemahaman yang lebih luas mengenai partisipasi dalam penyusunan anggaran dan permasalahan organisasional lainnya. Hal ini juga memungkinkan pihak bawahan untuk menyuarakan keluhan mereka, dan memastikan bahwa anggaran perusahaan yang terbentuk sudah layak (Nouri dan Parker, 1998) dengan menyatukan input atau masukan kedalam sejumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan

kinerja atas tugas mereka supaya sukses. Partisipasi juga memungkinkan pihak bawahan untuk mempengaruhi anggaran target dan mengarah pada target realistis yang lebih akurat. Pihak bawahan juga cenderung untuk mempercayai anggaran target dimana mereka terlibat dalam pembentukan latar belakang dibandingkan target yang ditekankan pada mereka. Akhirnya, partisipasi cenderung terbuka untuk proses penyusunan anggaran target dari pihak bawahan, sehingga mengurangi kecemasan, ketakutan, dan kecurigaan dari target anggaran. Greenberg dan Folger (1983) menjelaskan bahwa partisipasi dapat mengarahkan pada perbaikan dan peningkatan karena (i) partisipasi memungkinkan pihak bawahan untuk mengkomunikasikan pada pihak atas apa yang mereka inginkan dan (ii) partisipasi memungkinkan pihak bawahan untuk memilih, dan bertindak sesuai dengan apa yang menjadi pilihan mereka yang mengarah pada komitmen atau kesetiaan dan memberikan asumsi tanggung jawab atas tiap pilihan. Semua manfaat dari partisipasi cenderung mengarah pada bentuk kesepakatan yang makin besar pada gaya evaluatif yang digunakan oleh perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan (Otley, 1978). Hal ini menjelaskan adanya hubungan positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Dari uraian di atas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H2: Partisipasi Anggaran berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial

2.3.3. Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial

Studi dalam perilaku organisasi menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi keadilan dan kinerja (Brockner *et al*, 1994) tetapi mereka menemukan

bahwa hubungan antara variabel sikap dan kinerja bukanlah proses yang sederhana. Sementara itu Renn (1988) tidak menemukan bukti bahwa keadilan prosedur secara langsung berhubungan dengan kinerja

Lind dan Tyler (1988) menjelaskan bahwa hubungan antara kinerja pekerja dan variabel sikap bukan sekedar permasalahan sederhana. Menurut mereka, kinerja akan ditentukan berulang kali, dan kemungkinan susah untuk mengharapkan adanya variabel sikap, termasuk penilaian akan keadilan prosedural, yang memiliki efek sederhana terhadap kinerja.

Tang & Sarfield-Baldwin (1996) juga membantah bahwa jika manajer dapat menerapkan aturan dengan adil dan konsisten pada seluruh pegawai dan memberikan penghargaan pada pegawai berdasarkan kinerja dan manfaat yang mereka berikan tanpa adanya bias personal, maka pegawai kemudian akan memiliki persepsi positif tentang keadilan prosedural yang mengarah menuju kepuasan yang lebih tinggi, komitmen atau kesetiaan pegawai dan keterlibatan pegawai yang makin tinggi.

Lind (1995) tidak menemukan hasil yang signifikan mengenai hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial. Hasil akhir ini menjelaskan bahwa efek dari keadilan prosedural terhadap kinerja menjadi lebih kompleks dan lebih rumit dibandingkan sebuah hubungan langsung yang sederhana.

Berdasarkan risetnya Lau CM dan Lim EW (2002) menunjukkan bahwa terjadi efek yang signifikan mengenai mediasi partisipasi anggaran terhadap hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja manajerial. Hasil akhir ini memberikan dukungan terhadap permasalahan yang kompleks dibandingkan hubungan sederhana antara keadilan prosedural dan kinerja. Hasil akhir ini juga

mendukung teori Leventhal (1980) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural dan efeknya terhadap kinerja mungkin lebih dari sekedar pengendalian proses, seperti dijelaskan oleh Thibaut dan Walker (1975)

Alexander & Ruderman (1987) menjelaskan bahwa sikap organisasional yang penting dipengaruhi oleh penilaian keadilan prosedural. Lind dan Tyler (1988) menyimpulkan bahwa keadilan dalam alokasi menjadi fitur mendasar dari perilaku sosial manusia dan prosedur ini merupakan aspek kritis dari kualitas atas kehidupan pekerjaan dan penting bagi hubungan antar perusahaan dengan pegawai. Akibatnya, dari sudut pandang praktis, desain atau pembentukan prosedur organisasional sebaiknya memperhatikan peranan partisipasi dalam meningkatkan prosedur dan juga harus memperhatikan peranan partisipasi dalam meningkatkan kinerja manjerial.

Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan dua hipotesis sebagai berikut:

H3 :Keadilan Prosedural mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial

H4 : Keadilan prosedur mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran sebagai variabel intervening

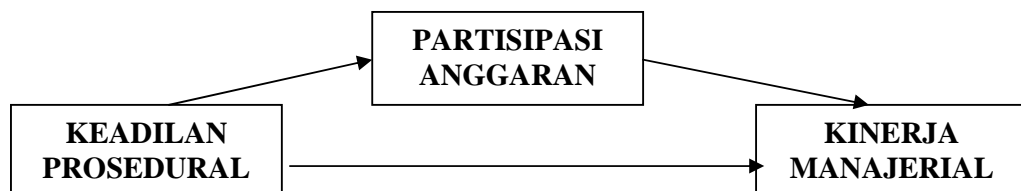
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan landasan teori di atas, dapat dirumuskan kerangka pemikiran bahwa ” Keadilan prosedural menjadi anteseden atau pemicu dari penyusunan anggaran secara partisipatoris sehingga ada kecenderungan bahwa keadilan prosedural berhubungan positif dengan partisipasi anggaran. Semua manfaat dari

partisipasi cenderung mengarah pada bentuk kesepakatan yang makin besar pada gaya evaluatif yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial sehingga partisipasi anggaran cenderung berhubungan positif dengan kinerja manajerial. Sehingga pengaruh dari keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial dapat dihubungkan secara langsung atau tidak langsung melalui variabel intervening partisipasi anggaran”.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat dibuat model sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Kerangka Fikir Teoritis



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian explanatory (*explanatory research*) yaitu penelitian terhadap fenomena atau masalah yang ada dari suatu populasi. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Sumber data penelitian ini menggunakan data primer yang berasal dari jawaban responden atas beberapa pertanyaan yang diajukan peneliti dan data skunder yang didapat secara langsung oleh peneliti dari literatur, studi pustaka, jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian dalam penelitian ini.

3.2. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi di dalam penelitian ini adalah manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur di Jawa Tengah. Unit analisis yang digunakan adalah manajer dan sampel didalam penelitian ini adalah manajer tingkat menengah (Produksi, pemasaran, SDM, Akuntansi). Alasan Pengambilan sampel manajer fungsional/menengah karena manajer tingkat menengah a) merupakan pelaksana keputusan manajemen puncak yang mampu berinteraksi dengan karyawan dan manajemen puncak dan b) biasanya terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak.

Tidak ada kriteria khusus sebagai pertimbangan penentuan sampel maka teknik penarikan sampel pada penelitian adalah dengan menggunakan metode *Convenience Sampling*. Karena jumlah populasinya *Uncertainty* (tidak diketahui secara pasti jumlahnya)

Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang berlokasi di Jawa Tengah yang terdaftar tahun 2006 di Badan Penanaman Modal Provinsi Jawa Tengah. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *mail survey* dan dikirim langsung dengan mengirimkan kuesioner kepada 500 manajer fungsional. Penentuan jumlah kuesioner yang dikirim berdasarkan jumlah perusahaan yang terdaftar di Badan Penanaman Modal Provinsi Jawa Tengah dengan karyawan lebih dari 150 orang berjumlah 125 perusahaan. Setiap perusahaan dikirim 4 buah kuesioner sesuai jumlah manajer fungsional yang menjadi sampel yaitu produksi, pemasaran, SDM dan Akuntansi)

3.3. Variabel Penelitian, Definisi Operasional dan Instrumen pengukuran

Dalam penelitian ini ada tiga variabel yang akan diukur, yaitu variabel independennya Keadilan prosedural, variabel dependennya Kinerja Manajerial dan Partisipasi anggaran sebagai variabel intervening. Instrumen atau pengukuran yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan pada instrumen-instrumen yang dikembangkan dan digunakan oleh para peneliti sebelumnya yang telah diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya dalam penelitiannya Chung M. Lau dan Edmond W. Lim (2002). Reliabilitas pengukuran ditentukan dengan menghitung Cronbach alpha yang dipertimbangkan dapat diandalkan jika Cronbach alpha lebih tinggi dari 0,60

(Nunnally, 1969 dalam Imam Ghozali, 2005). Untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen tersebut maka dilakukan pengujian kembali reliabilitas dan validitas instrumen.

3.3.1 Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah keadilan yang dipahami individu berdasarkan proses yang digunakan untuk menetapkan distribusi imbalan

Keadilan prosedural menggunakan empat instrumen alat ukur yang dikembangkan oleh McFarlin dan Sweeney (1992) digunakan untuk mengukur persepsi dari pihak bawahan dalam perusahaan atas persepsi mereka akan sebuah keadilan prosedural. Responden diminta untuk memberikan tingkat keadilan respon yang digunakan untuk mengevaluasi atau menilai kinerja mengkomunikasikan umpan balik kinerja, dan menentukan peningkatan gaji yang mereka terima dan juga promosi atau kenaikan jabatan dengan menggunakan skala lima poin. Instrumen Keadilan Prosedural terdiri dari empat item pertanyaan dengan skala Multi Dimensional dengan satu (tidak adil) hingga nilai lima (adil).

3.3.2. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial, yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating*. Kinerja manajerial yang diukur meliputi delapan dimensi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan, serta satu dimensi pengukuran kinerja seorang manajer secara keseluruhan.

Kinerja diukur menggunakan tujuh skala dimensional dimana satu menunjukkan sangat rendah dan tujuh sangat tinggi. Kinerja Manajerial menggunakan alat ukur dari Mahoney *et al* (1963, 1965) dan Govindrajan dan Gupta (1985) menjadi instrumen yang berguna untuk mengukur kinerja manajerial. Peneliti kedua berpotensi memberikan alat ukur yang berguna karena alat ukur yang mereka gunakan memperhitungkan ekspektasi dari manajemen puncak, namun, sembilan dimensi milik Mahoney *et al* (1963, 1965) dengan alat ukur peringkat pribadi diseleksi untuk penelitian ini .

3.3.3. Partisipasi Anggaran

Adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target mereka. Selain itu partisipasi sebagai suatu proses pengambilan keputusan bersama antara dua pihak atau lebih , yang akan membawa pengaruh pada masa yang akan datang bagi pembuatan keputusan

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan instrumen skala multi dimensional tujuh poin terhadap enam item yang ada dalam kuesioner dan dikembangkan oleh Milanni (1975). Konstruk ini digunakan untuk menilai tingkat partisipasi pihak bawahan dalam perusahaan terhadap penyusunan anggaran dan meliputi beberapa aspek partisipasi – seperti faktor keterlibatan, penjelasan dari pihak atasan terhadap suatu perubahan, frekuensi pengaruh dan pentingnya input dari pihak bawahan.

3.4. Teknik Analisis Data

3.4.1. Statistik Deskriptif

Data penelitian dianalisis dengan menggunakan alat statistik yaitu statistik deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai kondisi demografi responden (umur, jenis kelamin, jabatan, pendidikan terakhir, lama menjabat pekerjaan) dan deskripsi mengenai variable-variabel penelitian (Keadilan prosedural, Partisipasi Anggaran, dan Kinerja Manajerial) dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi absolute yang menunjukkan angka minimum, maksimum, rata-rata dan Deviasi Standard

3.4.2 Uji Response Bias

Pengujian non Response bias Dilakukan dengan tujuan untuk melihat karakteristik jawaban yang diberikan oleh responden yang ikut berpartisipasi dengan responden yang tidak mau berpartisipasi (non Response) berbeda. Uji non Response Bias dilakukan dengan cara membandingkan karakteristik responden yang ikut berpartisipasi berdasarkan penentuan batas tanggal pengembalian kuisisioner sebelum batas tanggal pengembalian dengan responden yang mengembalikan kuisisioner setelah tanggal batas pengembalian dilakukan pengujian perbedaan yang signifikan antara dua kelompok tersebut dengan t-test. Apabila pengujian menunjukkan hasil yang tidak signifikan ($P\text{-value} > 0,05$) berarti tidak ada perbedaan antara dua kelompok responden dan sebaliknya.

3.4.3. Uji Kualitas Data

Menurut Hair *et al* (1998) dalam Lilik subagyo (2004) kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrument penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Pengujian tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrument

1. Uji Validitas Data

Menurut Imam Ghozali (2005), bahwa uji validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu Kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan tiga cara sebagai berikut:

- a) Melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel
- b) Uji Validitas dapat juga dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor
- c) Uji dengan analisis faktor, untuk menguji apakah butir-butir pertanyaan atau indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau variabel

Dalam penelitian ini nantinya akan menggunakan pengujian validitas kedua yaitu dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan total skor dari masing-masing variabel

2. Uji Reliabilitas

Adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas, SPSS memberikan fasilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha $> 0,60$ (Nunnally, 1969 dalam Imam Ghozali, 2005)

3.4.4. Uji Normalitas

Dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan Independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Imam Ghozali, 2005). Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dapat dilakukan dengan cara melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Selain itu pengujian normalitas juga dapat dilakukan dengan melihat grafik Histogram. Data dikatakan normal apabila pola distribusi yang terbentuk tidak menceng ke kanan atau ke kiri

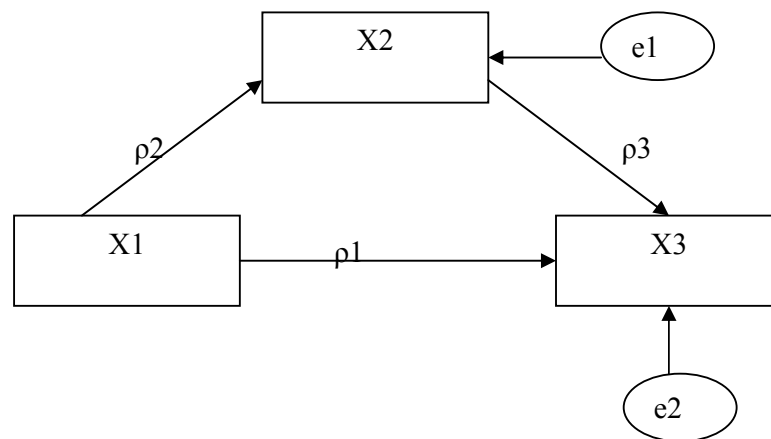
3.4.5. Uji Hipotesis

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur (path analysis). Yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Path Analysis merupakan analisis yang digunakan untuk

mengetahui efek langsung dan tidak langsung variabel independent dengan variabel dependen, dengan syarat variabel yang lain konstan.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dijelaskan dengan struktur jalur sebagai berikut:

Gambar 2
Struktur Diagram Path



Analisis data untuk menguji hipotesis dilakukan dengan menggunakan program SPSS 11 for windows. Untuk mendapatkan ρ_2 , digunakan model persamaan path sebagai berikut:

$$X2 = \beta_1.X1 + e1 \dots \dots \dots (1)$$

Untuk mendapatkan ρ_1 dan ρ_3 digunakan model persamaan Path sebagai berikut:

$$X3 = \beta_1.X1 + \beta_2.X2 + e2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

X1 = Keadilan prosedural

X2 = Partisipasi Anggaran

X3 = Kinerja Manajerial

e1 = Residual atas partisipasi anggaran

e_2 = Residual atas Kinerja Manajerial

Hasil dari analisis jalur akan menunjukkan pengaruh langsung antara keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial dan pengaruh tidak langsung dari keadilan prosedural ke partisipasi anggaran sebagai intervening lalu ke kinerja manajerial . besarnya pengaruh langsung diketahui dari ρ_1 , dan besarnya pengaruh tidak langsung dihitung berdasarkan hasil perkalian antar koefisien tidak langsungnya (ρ_2 dan ρ_3). Apabila nilai koefisien hubungan langsung lebih besar dari koefisien hubungan tidak langsung maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah langsung

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini meliputi hasil penelitian untuk mengukur tiga variabel pokok, yaitu Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*), Partisipasi Anggaran (*Budget Participation*) dan Kinerja Manajerial (*Manajerial Performance*). Hasil penelitian meliputi gambaran umum responden, uji kualitas data, uji *non response bias*, uji hipotesis dan pembahasan uji hipotesis.

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian adalah manajer yang meliputi manajer pemasaran dan manajer produksi. Pengiriman 500 kuesioner melalui pos dan diantar langsung dilakukan tanggal 10 Oktober 2006 untuk manajer perusahaan manufaktur yang berlokasi di kabupaten dan kota di provinsi Jawa Tengah. Ringkasan jumlah pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1

TABEL 4.1
RINCIAN PENGEMBALIAN KUESIONER

Keterangan	Jumlah (kuesioner)	Total (kuesioner)
Pengiriman melalui pos	450	
Penyampaian langsung	50	
Total kuesioner yang dikirim		500
Kuesioner yang kembali dan tidak sampai		-40
Total kuesioner yang sampai		460
Kuesioner yang sampai sebelum tanggal <i>cutoff</i>		
- melalui pos	28	
- diambil langsung	10	
Total kuesioner yang dikembali sebelum tanggal <i>cutoff</i>		38

Keterangan	Jumlah (kuesioner)	Total (kuesioner)
Kuesioner yang kembali setelah <i>Cutoff</i>		
- melalui pos	16	
- diambil langsung	8	
Total kuesioner yang kembali		24
- melalui pos	44	
- diambil langsung	18	
Total kuesioner yang kembali		62
Kuesioner yang tidak digunakan (bukan responden yang dimaksud)		7
Total kuesioner yang digunakan		55
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>) ($62/500 \times 100\%$)		12,4%
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable response rate</i>)		11%
($55/500 \times 100\%$)		

Sumber : Data primer diolah 2007

Tanggal *cutoff* keterlambatan kuesioner baik melalui pos maupun yang diambil langsung adalah tanggal 15 November 2006. Kuesioner yang kembali sebelum tanggal cutoff sebanyak 38 kuesioner, terdiri dari 28 kuesioner melalui pos dan 10 kuesioner diambil langsung. Untuk mengantisipasi adanya perbedaan respon atas jangka waktu pengambilan, akan dilakukan uji *non response bias*. Uji *non response bias* dilakukan antara respon jawaban kuesioner sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*.

Kuesioner yang dapat dikumpulkan melalui pos sebanyak 44 kuesioner sedangkan yang diambil langsung sebanyak 18 kuesioner, maka total kuesioner yang kembali baik melalui pos maupun diambil langsung sebanyak 62 kuesioner. Dari jumlah kuesioner yang dikumpulkan tersebut, terdapat 7 kuesioner yang tidak diisi (5 kuesioner melalui pos dan 2 diambil langsung). Sehingga total yang digunakan untuk pengolahan data sebanyak 55 kuesioner yang terdiri dari 39

yang dikirim melalui pos dan 16 yang diambil langsung. Tingkat pengembalian kuesioner (*respon rate*) sebesar 12,4%, dihitung dari prosentase jumlah kuesioner yang kembali tanpa memperhitungkan kelayakan responden (62 kuesioner) dibagi total yang dikirim (500 kuesioner). Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat digunakan (*usable respon rate*) sebesar 11%, dihitung dari persentase jumlah kuesioner dengan memperhitungkan kelayakan responden (55 kuesioner) dibagi total yang dikirim (500 kuesioner). Profil responden penelitian disajikan pada Tabel 4.2.

TABEL 4.2
PROFIL RESPONDEN

Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Gender		
Wanita	16	29,09 %
Pria	39	70,91%.
Usia		
20 – 30 tahun	10	18,18 %
30,1 – 40 tahun	28	50,90%
> 40 tahun	17	30,92%
Pendidikan		
SMU	5	9,09%
D3	12	21,82%
S1	33	60%
S2	5	9,09%
Kedudukan		
Manajer Produksi	16	29,09%
Manajer Pemasaran	14	25,45%
Manajer SDM	12	21,81%
Manajer Keuangan	13	23,63%
Lama bekerja		
< 2 tahun	10	18,18%
2 – 5 tahun	12	21,81%
5,1 - 10 tahun	18	32,72%
> 10 tahun	15	27,27%

Sumber : Data primer diolah 2007

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini terdiri dari 16 orang wanita dan 39 orang pria, dengan persentase wanita 29,09% dan pria 70,91%. Untuk usia responden 20 sampai dengan 30 tahun sebanyak 10 (18,18%), lebih dari 30 tahun sampai dengan 40 tahun sebanyak 28 orang (50,90%) dan responden yang memiliki umur lebih dari 40 tahun sebanyak 17 orang (30,92%). Tingkat pendidikan responden untuk SMU sebanyak 5 orang (9,09%), D3 sejumlah 12 orang (21,82%), S1 sebanyak 33 (60%) dan S2 sejumlah 5 orang (9,09%).

Kedudukan responden sebagai manajer produksi sebanyak 16 orang (29,09%) manajer pemasaran sebanyak 14 orang (25,45%), manajer SDM 12 orang (21,81%), Manajer Keuangan 13 orang (23,63%) . Untuk lama bekerja di perusahaan selama kurang dari 2 tahun berjumlah 10 orang (18,18%), antara 2 sampai dengan 5 tahun sejumlah 12 orang (21,18%), antara 5,1 sampai dengan 10 tahun sebanyak 18 orang (32,72%) dan lebih dari 10 sebanyak 15 orang (27,27%).

4.2. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data meliputi realibilitas dan uji validitas. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji *cronbach alpha* menggunakan SPSS. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* >0,60 (Nunnaly, 1967 dalam Imam, 2005). Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 4.3.

TABEL 4.3
HASIL UJI RELIABILITAS

No	Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kinerja Manajerial	0,843	Reliabel
2	Partisipasi Anggaran	0,915	Reliabel
3	Keadilan Prosedural	0,785	Reliabel

Sumber : Data primer diolah 2007

Variabel kinerja manajerial mempunyai nilai *cronbach alpha* 0,843. Nilai tersebut di atas 0,6 sebagai nilai *cutoff*, maka semua pertanyaan tentang kinerja manajerial adalah reliabel. Variabel partisipasi anggaran mempunyai nilai *cronbach alpha* sebesar 0,915 (di atas nilai *cutoff*) maka semua pertanyaan tentang partisipasi anggaran adalah reliabel. Nilai *cronbach alpha* untuk variabel keadilan prosedural sebesar 0,785, nilai ini menunjukkan bahwa pertanyaan tentang keadilan prosedural adalah reliabel..

Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *Bivariate (pearson correlation)* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Hasil uji validitas disajikan dalam Tabel 4.4

TABEL 4.4
HASIL UJI VALIDITAS

No	Variabel	Kisaran Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	Kinerja Manajerial	0,439 – 0,808**	0,000	Valid
2	Partisipasi Anggaran	0,729 – 0,898**	0,000	Valid
3	Keadilan Prosedural	0,726 – 0,878**	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah 2007

Variabel kinerja manajerial mempunyai kisaran korelasi antara 0,439 sampai dengan 0,808 dan signifikan pada tingkat 0,01 menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan tentang kinerja manajerial mengukur variabel kinerja manajerial dapat dikatakan valid. Demikian juga variabel partisipasi anggaran berada pada kisaran korelasi 0,729 sampai 0,898 dan signifikan pada tingkat 0,01 mengindikasikan bahwa masing-masing indikator pertanyaan sudah valid. Untuk variabel keadilan prosedural mempunyai kisaran korelasi antara 0,726 sampai dengan 0,878 dan signifikan pada tingkat 0,01 hal ini menunjukkan masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang mengukur konstruk keadilan prosedural, partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah valid.

4.3. Uji *Non-Response Bias* (*T-Test*)

Pengujian *non-response bias* dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah jawaban kuesioner yang dikembalikan responden sebelum tanggal yang ditetapkan sebagai batas keterlambatan yaitu tanggal 15 November 2006 dengan jawaban responden terlambat mengembalikan kuesioner (*non-response*) berbeda. Uji *non-response bias* dilakukan dengan *independent sample t test* dengan melihat rata-rata jawaban responden dalam kelompok sebelum dan sesudah tanggal 15 November 2006,. Untuk melihat perbedaan yang signifikan antara variance populasi kedua sampel tersebut dapat dilihat pada nilai *Levene's Test for Equality of variance*. Hasil pengujian lengkap *non response bias* dapat dilihat pada lampiran 4. Rekapitulasi hasil uji *non response bias* berdasarkan tanggal *cutoff* dapat dilihat pada Tabel 4.5.

TABEL 4.5
PENGUJIAN *NON RESPONSE BIAS* BERDASARKAN
TANGGAL *CUTOFF*

Sebelum <i>Cutoff</i> (n = 35)			Sesudah <i>Cutoff</i> (n = 20)		<i>Levene's-test for equality of variances</i>	
Variabel	Rata-rata	SD	Rata-rata	SD	F	P-value
KM	50,56	7,392	51,20	7,038	0,281	0,598
KP	15,29	2,750	15,75	2,751	0,091	0,784
PA	31,09	6,317	32,95	6,637	0,284	0,596

Sumber : Data primer diolah 2006

Hasil pengujian seperti yang terlihat pada Tabel 4.5 menunjukkan nilai rata-rata jawaban variabel kinerja manajerial sebelum *cutoff* adalah sebesar 50,56 dengan standar deviasi 7,392. Nilai rata-rata jawaban variabel kinerja manajerial sesudah tanggal *cutoff* sebesar 51,20 dengan standar deviasi 7,038. Hasil *Independent Sample T Test* menunjukkan nilai F sebesar 0,281 dengan nilai probabilitas sebesar 0,598. dengan tingkat kesalahan yang ditolerir (α) 5%, maka nilai probabilitas tersebut di atas 0,05 artinya tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban responden atas pertanyaan kinerja manajerial sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*.

Nilai rata-rata jawaban variabel keadilan prosedural sebelum tanggal *cutoff* sebesar 15,29 dengan standard deviasi 2,750. Nilai rata-rata sesudah tanggal *cutoff* jawaban variabel keadilan prosedural sebesar 15,75 dengan standard deviasi 2,751, sedangkan nilai F hasil independent sample t test sebesar 0,091 dengan nilai probabilitas sebesar 0,764. Nilai probabilitas tersebut diatas 0,05 hal ini menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban responden atas pertanyaan keadilan prosedural sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*.

Jawaban responden atas pertanyaan partisipasi anggaran yang diterima sebelum tanggal *cutoff* menunjukkan rata-rata sebesar 31,09 dengan standar deviasi 6,317. Untuk rata-rata jawaban pertanyaan partisipasi anggaran setelah tanggal *cutoff* sebesar 32,95 dengan standar deviasi 6,637. Besarnya nilai F menunjukkan nilai 0,284 dengan nilai probabilitas 0,596 (diatas 0,05), maka dapat disimpulkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban responden atas pertanyaan partisipasi anggaran sebelum dan sesudah tanggal *cutoff*.

4.4. Deskripsi Variabel Penelitian

Gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (keadilan prosedural, partisipasi anggaran dan kinerja manajerial) disajikan dalam tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan sesungguhnya, rata-rata standar deviasi dapat dilihat pada Tabel 4.6. Pada tabel tersebut disajikan kisaran teoritis yang merupakan kisaran atas bobot jawaban yang secara teoritis didesain dalam kuesioner dan kisaran sesungguhnya yaitu nilai terendah sampai nilai tertinggi atas bobot jawaban responden yang sesungguhnya.

Apabila nilai rata-rata jawaban tiap konstruk pada kisaran sesungguhnya dibawah rata-rata kisaran teoritis maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh keadilan prosedural, partisipasi anggaran dan kinerja manajerial responden cenderung rendah. Jika Nilai rata-rata kisaran sesungguhnya diatas rata-rata kisaran teoritis, maka pengaruh keadilan prosedural, partisipasi anggaran dan kinerja manajerial cenderung tinggi.

TABEL 4.6
STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

Variabel	Teoritis		Sesungguhnya		
	Kisaran	Mean	Kisaran	Mean	SD
KM	9 S/D 63	36	35 S/D 62	50,85	7,204
KP	4 S/D 20	12	9 S/D 20	15,45	2,734
PA	6 S/D 42	24	23 S/D 42	31,76	6,438

Sumber : Data primer diolah 2007

Berdasarkan tabel 4.6 variabel kinerja manajerial mempunyai kisaran teoritis mempunyai bobot kisaran 9 sampai dengan 63 dengan rata-rata sebesar 36. Pada kisaran sesungguhnya variabel kinerja manajerial mempunyai bobot jawaban antara 35 sampai dengan 62, rata-rata (Mean) sebesar 50,85 dan standar deviasi sebesar 7,204. Nilai rata-rata jawaban konstruk kinerja manajerial kisaran sesungguhnya diatas rata-rata kisaran teoritis, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial terhadap responden adalah tinggi.

Variabel keadilan prosedural mempunyai kisaran teoritis bobot jawaban antara 4 sampai dengan 20 dengan rata-rata 12. Pada kisaran sesungguhnya, jawaban responden mempunyai bobot antara 9 sampai dengan 20, rata-rata jawaban sebesar 15,45 dengan standar deviasi 2,734. Nilai rata-rata sesungguhnya lebih besar dari pada rata-rata teoritis menunjukkan jawaban responden mengalami keadilan prosedural yang tinggi .

Kisaran teoritis konstruk partisipasi anggaran antara 6 sampai dengan 42 dengan rata-rata 24. Jawaban responden pada kisaran sesungguhnya antara 23 sampai dengan 42, dengan rata-rata 31,76 dan standar deviasi 6,438. Rata-rata sesungguhnya

jawaban responden atas konstruk partisipasi anggaran di atas rata-rata teoritis, hal ini menggambarkan responden penelitian mempunyai partisipasi anggaran yang tinggi.

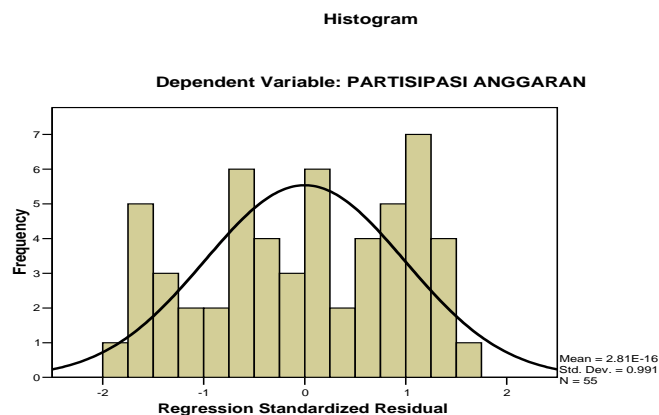
4.5. Uji Normalitas

Pengujian distribusi normal dilakukan dengan cara melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Selain itu juga menggunakan grafik Histogram dengan melihat kemencengan grafiknya.

4.5.1. Pengujian Normalitas Untuk Variabel Keadilan Prosedural dan Partisipasi Anggaran

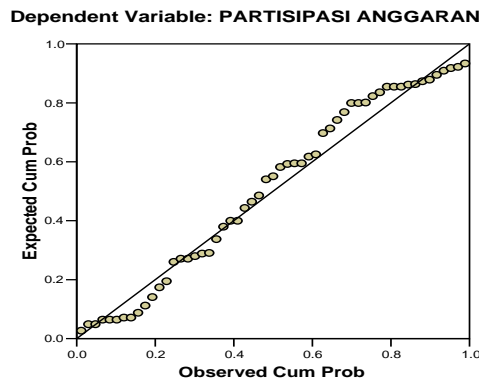
Hasil pengujian untuk variabel keadilan prosedural dan partisipasi anggaran dapat dilihat dalam Gambar 4.1 dan Gambar 4.2 sebagai berikut:

Gambar 4.1
Uji Normalitas dengan Grafik Histogram
Variabel Keadilan Prosedural dengan Partisipasi Anggaran



Gambar 4.2
Uji Normalitas dengan Grafik Normal P-Plot
Variabel Keadilan Prosedural dengan Partisipasi Anggaran

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

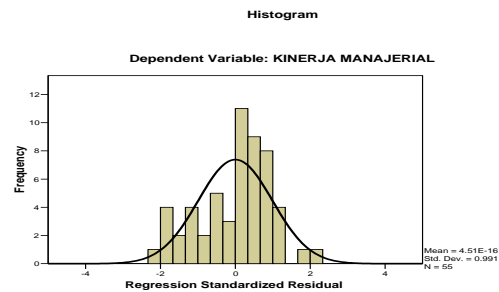


Berdasarkan tampilan grafik Histogram maupun normal P-Plot dapat disimpulkan bahwa grafik histogram tidak menceng ke kanan maupun ke kiri, sedangkan pada grafik normal P-Plot menunjukkan pola penyebaran yang mengikuti garis diagonal sehingga dikatakan model regresi tidak menyalahi asumsi Normalitas

4.5.2. Pengujian Normalitas untuk Variabel Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

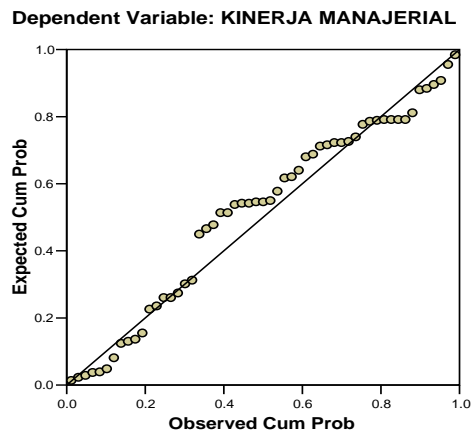
Hasil pengujian untuk variabel keadilan prosedural dan partisipasi anggaran dapat dilihat dalam Gambar 4.3 dan Gambar 4.4 sebagai berikut

Gambar 4.3
Uji Normalitas dengan Grafik Histogram Variabel Partisiapsi Anggaran
dengan Kinerja Manajerial



Gambar 4.4
Uji Normalitas dengan Grafik Normal P-Plot Variabel Partisiapsi Anggaran
dengan Kinerja Manajerial

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Berdasarkan tampilan grafik Histogram maupun normal P-Plot dapat disimpulkan bahwa grafik histogram tidak menceng ke kanan maupun ke kiri, sedangkan pada grafik normal P-Plot menunjukkan pola penyebaran yang mengikuti garis diagonal sehingga dikatakan model regresi tidak menyalahi asumsi Normalitas

4.6. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dapat dilihat besarnya nilai t-statistik. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,96$, dimana apabila nilai t berada pada rentang nilai $-1,96$ dan $1,96$ maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0).

Hipotesis 1

Hipotesis pertama (H_1) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara keadilan prosedural dengan partisipasi anggaran menunjukkan ada pengaruh positif 0,357, dengan nilai T-Statistic sebesar 2,779 dan signifikan pada 0,008. Nilai T-Statistic tersebut berada jauh di atas nilai kritis $\pm 1,96$, dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima sebagaimana tabel 4.7

Tabel 4.7
Hasil Regresi Variabel Keadilan Prosedural dengan Partisipasi Anggaran

Variabel Dependent	Variabel Independent	Koefisien	t-value	p-value
Partisipasi Anggaran	Keadilan Prosedural	0,357	2,779	0,008

Sumber : Data primer diolah 2007

Hipotesis 2

Hipotesis kedua menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan ada pengaruh positif (0,418), dengan nilai t-statistik sebesar 3,347 dan signifikan pada 0,002. Nilai t-statistik tersebut berada jauh di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dengan tingkat signifikansi

berada di bawah nilai signifikan 0,05, dengan demikian hipotesis kedua (H_2) dapat diterima. Sebagaimana terlihat di tabel 4.8

Tabel 4.8
Hasil Regresi Variabel Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Variabel Dependent	Variabel Independent	Koefisien	t-value	p-value
Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran	0,418	3,347	0,002

Sumber : Data primer diolah 2007

Hipotesis 3

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial menunjukkan ada pengaruh positif (0,523), dengan nilai t-statistik sebesar 4,471 dan signifikan pada 0,000. Nilai t-statistik tersebut berada jauh di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dengan tingkat signifikansi berada di bawah nilai signifikan 0,05, dengan demikian hipotesis kedua (H_3) dapat diterima. Sebagaimana terlihat di tabel 4.9

Tabel 4.9
Hasil Regresi Variabel Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial

Variabel Dependent	Variabel Independent	Koefisien	t-value	p-value
Kinerja Manajerial	Keadilan Prosedural	0,523	4,471	0,000

Sumber : Data primer diolah 2007

Hipotesis 4

Hipotesis keempat (H_4) menyatakan bahwa keadilan prosedural mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran

sebagai variabel Intervening. Hasil pengolahan data dilakukan dengan mengalikan koefisien dari pengaruh keadilan prosedural dengan partisipasi anggaran dengan koefisien dari pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar $0,418 \times 0,357 = 0,149$, kedua koefisien mempunyai nilai t-statistik diatas 1,96 dan signifikan dibawah 0,05. Dengan demikian hipotesis keempat dapat diterima.

4.7. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Penerimaan hipotesis 1 (H_1) tersebut mengindikasikan bahwa keadilan prosedural dapat mendorong partisipasi anggaran. Hal ini sesuai dengan premis yang menyatakan bahwa nilai organisasi terkait dengan tindakan menjaga keadilan prosedural dari pihak atasan yang memungkinkan pihak bawahan dapat meningkatkan peranan partisipasinya dalam penyusunan anggaran (Freidland *et al*, 1973; Thibaut *et al*, 1974; Lissak, 1983; Kanfer *et al*, 1987; Greenberg, 1987)

Penerimaan hipotesis 2 tersebut mengindikasikan bahwa bahwa partisipasi penyusunan anggaran ternyata memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial Hal ini sesuai dengan penelitian Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Shields dkk. (2000) yang menyatakan bahwa partisipasi dapat meningkatkan kinerja manajerialnya pada tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi.

Dalam penyusunan suatu anggaran dibutuhkan keaktifan dan partisipasi yang tinggi antar individu yang terkait dengan penyusunan anggaran sehingga anggaran yang disusun dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Hal ini dikarenakan bahwa semakin banyak individu yang berpartisipasi dalam penyusunan

anggaran semakin banyak pula pendapat yang akan diberikan sehingga penyusunan anggaran tersebut akan menghasilkan hasil yang bagus.

Pengujian Hipotesis 3 dan 4 Pada penelitian ini dikembangkan model yang menghubungkan pengaruh langsung dan tidak langsung keadilan prosedural melalui variabel perantara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial .

Adapun total perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial melalui Partisipasi Anggaran adalah sebagai berikut.

Pengaruh Langsung	0,523
Pengaruh tidak Langsung (0,418 x 0,357).....	0,149
Total Pengaruh (0,523+ 0,149)	0, 672

Berdasarkan perhitungan diatas maka terbukti bahwa keadilan prosedural dapat berpengaruh secara langsung kepada keadilan prosedural dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu melalui partisipasi anggaran sebagai variabel intervening. Besarnya koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung ternyata lebih besar yang langsung dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural lebih berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Bagian ini akan menguraikan kesimpulan dari hasil dan pembahasan penelitian, keterbatasan dan saran-saran terhadap pengembangan teori dan aplikasi.

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran sebagai variabel intervening. Dari pengujian *Path Analysis* dengan menggunakan SPss, disimpulkan bahwa :

1. Hasil pengujian regresi menunjukkan bahwa keadilan prosedural memberikan pengaruh terhadap partisipasi anggaran. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan T Statistik 2,779 dan signifikan pada 0,008. Nilai T-Statistic tersebut berada jauh di atas nilai kritis $\pm 1,96$, dan nilai signifikansi kurang dari 0,05
2. Hasil perhitungan dengan menggunakan regresi menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial yang menunjukkan ada pengaruh positif (0,418), dengan nilai t-statistik sebesar 3,347 dan signifikan pada 0,002. Nilai t-statistik tersebut berada jauh di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dengan tingkat signifikansi berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dalam penyusunan anggaran dibutuhkan keaktifan dan partisipasi yang tinggi antar individu yang terkait

dengan penyusunan anggaran sehingga anggaran yang disusun dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya

3. Keadilan prosedural secara signifikan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial sebesar (0,523), dengan nilai t-statistik sebesar 4,471 dan signifikan pada 0,000. Nilai t-statistik tersebut berada jauh di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dengan tingkat signifikansi berada di bawah nilai signifikan 0,05. selain itu keadilan prosedural juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran sebagai variabel Intervening. Hasil pengolahan data dilakukan dengan mengalikan koefisien dari pengaruh keadilan prosedural dengan partisipasi anggaran dan koefisien dari pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar $0,418 \times 0,357 = 0,149$, kedua koefisien mempunyai nilai t-statistik diatas 1,96 dan signifikan dibawah 0,05.
4. Dengan melihat perbandingan bahwa pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial mempunyai koefisien yang lebih besar dari pada pengaruh tidak langsungnya maka hubungan keadilan prosedural dan kinerja manajerial lebih bersifat langsung

5.2. Keterbatasan Penelitian

Walaupun penelitian ini telah dilakukan dengan baik, namun beberapa keterbatasan tidak bisa dihindari. Seperti penelitian-penelitian empiris lainnya perlu kehati-hatian dalam mengeneralisasikan hasil penelitian. Beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian antara lain :

1. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini belum memenuhi kriteria yang memadai dengan demikian hasil ini belum dapat digeneralisasi. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pengembalian kuesioner dari responden yang kecil yaitu sebesar 11%
2. Penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi dari score jawaban responden dan menggunakan *Mail Survey*, sehingga akan bermasalah apabila persepsi responden berbeda dengan kondisi sesungguhnya. Secara umum kelemahan metode *mail survey* terletak pada internal validity dari instrumen penelitian.

5.3. Saran-saran

1. Melakukan teknik pengumpulan data tambahan seperti wawancara dengan pihak perusahaan dengan tujuan memperbanyak jumlah responden dan melakukan *pilot study* untuk menjamin bahwa item-item pertanyaan dalam kuesioner dapat dipahami dengan baik oleh responden
2. Untuk penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama hendaknya menggunakan alat-alat statistik yang berbasis SEM (*Structural Equation Modelling*) seperti AMOS dan LISREL.
3. Perlu dilakukan pengembangan instrumen penelitian, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari obyek yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987). "The Role Procedural and Distributive Justice in Organisational Behavior", *Social Justice Research*, 1, pp. 117–198.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp. 1173–1182.
- Becker, Selwyn and david greend. (1978). " Budgeting and Employee Behavioural, Reading in Cost Accounting and Budgeting Control". William E. Thomas Fifth Edition Cincinnati : South Western Pub.
- Brockner, J.M. Korovsky, R Cooper Schreider, R Folge, C Martin and RJ. Bies. 91994). "Interactive Effect of Procedural Justice and Outcome Negativity Victims and Survivors of Job Loss". *Academy of management Journal* 37 (2): pp 397 – 409.
- Brownell, P. and Dunk, A. (1991). 'Task Uncertainty and its interaction with Budgetary Participation and Budget Emphasis: some Methodological Issues and Empirical Investigation', *Accounting, Organisations and Society*, 16(8), pp. 693–703.
- Brownell, P. and Hirst, M. (1986). "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a three-way interaction", *Journal of Accounting Research*, 24(2), pp. 241–249.
- Brownell, P. (1982). "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organisation Effectiveness", *Journal of Accounting Research*, 20(1), pp. 12–27.
- Brownell, P. and McInnes, M. (1986). "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance", *The Accounting Review*, 61(4), pp. 587–600.
- Chenhall, R.H. and Brownell, P. (1988). 'The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an intervening variable', *Accounting, Organisations and Society*, 13(3), pp. 225–233.
- Cherrington, D.J. & Cherrington, J.O. (1973). "Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process", *Empirical Research in Accounting Selected Studies* (Supplement), pp. 225–253.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioural Sciences*. (2nd edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Cornelius, G.W. (1985). *Evaluation Fairness and Work Motivation*. Masters thesis. Champaign: University of Illinois.
- Deutsch, M. (1975). "Equity, Equality, and Need: what Determines which Value will be used for Distributive Justice?", *Journal of Social Issues*, 31, pp. 137–150.
- Earley, P.C. and Lind, E.A. (1987). "Procedural Justice and Participation in Task Selection: the Role of Control in Mediating Justice Judgements", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), pp. 1148–1160.
- Earley, P.C. (1984). *Informational Mechanisms of Participation Influencing Goal Acceptance, Satisfaction and Performance*. Doctoral dissertation. Champaign: University of Illinois.
- Friedland, N., Thibaut, J. and Walker, L. (1973). "Some Determinants of the Violation of Rules", *Journal of Applied Social Psychology*, 3, pp. 103–118.
- Govindarajan, V. (1986). "Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives", *Decision Sciences*, 17, pp. 496–516.
- Govindarajan, V.J. and Gupta, A.K. (1985). "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance", *Accounting, Organisations and Society*, 10(1), pp. 51–66.
- Ghozali (2005). "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Edisi 3. BPFE Undip. Semarang
- Greenberg, J. and Folger, R. (1983). "Procedural Justice, Participation and the Fair Process Effect in Groups and Organizations" In P. Paulus (ed.), *Basic Group Process* pp. 235–256. New York: Springer-Verlag.
- Greenberg, J. (1986). "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 340–342.
- Greenberg, J. (1987). "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: do the ends justify the means", *Journal of Applied Psychology*, 72, pp. 55–61.
- Harrison, G.L. (1992). "The Cross-Culturally Generalisability of the Relation Between Participation, Budget Emphasis and Job-Related Attitudes", *Accounting, Organisations and Society*, 17(1), pp. 1–15.
- Harrison, G.L. (1993). "Reliance on Accounting Performance Measures in Superior Evaluative Style- The Influence of National Culture and Personality", *Accounting, Organisations and Society*, 18(4), pp. 319–339.

- Hayes, D.C. (1977). "The Contingency Theory of Management Accounting", *The Accounting Review*, LII(1), pp. 22–39.
- Heuer, L.B. and Penrod, S. (1986). "Procedural Preference as a Function of Conflict Intensity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 700–710.
- Hopwood, A.G. (1972). "An Empirical Study of The Role of Accounting Data in Performance Evaluation", *Journal of Accounting Research*, 10, pp. 56–182.
- Hoque, Z. and James, W. (2000). "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance", *Journal of Management Accounting Research*, 12, pp. 1–17.
- Hunton, J.E. (1996). "Procedural Justice and User Involvement in Developing Accounting Software: the Effect of Instrumental Voice, Choice, Noninstrumental Voice and Involvement Expectation", *The Journal of Information System*, 10(1), pp. 27–47.
- Ikhsan, A dan Iskhak, M (2005), "Akuntansi Keprilakuan, Salemba Empat, Jakarta.
- Joy, V. and Witt, L.A. (1992). "Delay of Gratification as a Moderator of the Procedural Justice Distributive Relationship", *Group and Organization Management*, 17, pp. 297–308.
- Kanfer, R., Sawyer, J., Earley, P.C and Lind, E.A. (1987). "Participation in Task Evaluation Procedures: the Effects of Influential Opinion Expression and Knowledge of Evaluative Criteria on Attitudes and Performance", *Social Justice Research*, 1, pp. 235–249.
- Kenis, I. (1979). "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance", *The Accounting Review*, 54(4), pp. 707–721.
- Kren, L. (1992). "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility", *The Accounting Review*, 67(3), pp. 511–526.
- Lau, C.M. and Tan, J. (1998). "The Interactive Effect of Budget Emphasis, Participation and Task Difficulty on Managerial Performance: a Cross-Cultural Study of the Singaporean and Australian Financial Service Sector", *Management Accounting Research*, 9, pp. 163–183.
- Lau, C.M., Low, L.C. and Eggleton, I. (1995). "The Impact of Reliance on Accounting Performance Measures on Job-Related Tension and Managerial Performance: Additional Evidence", *Accounting, Organisations and Society*, 20(5), pp. 359–381.

- Lau, CM and Lim, EW (2002). “The Intervening Effects of Participation on The relationship between Procedural Justice and Managerial Performance”, *British Accounting Review*, 34, pp 55 – 78
- Leung, K. and Lind, E.A. (1986). “Procedural Justice and Culture: Effects of Culture, Gender, and Investigator Status on Procedural Preferences”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, pp. 1134–1140.
- Leventhal, G.S. (1980). “What Should be Done With Equity theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships” In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (eds), *Social Exchanges: Advances in Theory and Research* pp. 257–55. New York: Plenum Press.
- Leventhal, G.S., Karuza, J. and Fry, W.R. (1980). “Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences” In G. Mikula (ed.), *Justice and Social Interaction* pp. 167–218. New York: Springer-Verlag.
- Libby, T. (1999). “The Influence of Voice and Explanation on Performance in a Participative Budgeting Setting”, *Accounting, Organisations and Society*, 24(2), 125–137.
- Libby, T. and Waterhouse, J. (1996). “Predicting Change in Management Accounting Systems”, *Journal of Management Accounting Research*, 8, pp. 137–150.
- Lilik S. 2004. “Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Tujuan sebagai Variable Intervening”. Thesis Undip. Semarang
- Lind, E.A. and Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Lind, E.A., Kanfer, R. and Earley, P.C. (1990). “Voice, Control and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgement”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), pp. 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*, 7, pp. 122–147.
- Lissak, R.I. and Sheppard, B.H. (1983). “Beyond Fairness: The Criterion Problem in Research on Dispute Intervention”, *Journal of Applied Social Psychology*, 13, pp. 45–65.

- Lissak, R.I. (1983). *Procedural Fairness: How Employees Evaluate Procedures*. Doctoral dissertation. Champaign: University of Illinois.
- Locke, E.A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction" In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* pp. 1297–1350. New York: John Wiley & Sons.
- Luckett, P. and Eggleton, R.C. (1991). "Feedback and Management Accounting: Review of Research into Behavioural Consequences", *Accounting, Organisations and Society*, 16(4), pp. 371–394.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H. and Carroll, S.J. (1965). "The Jobs of Management", *Industrial Relations*, 4, pp. 97–110.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H. and Carroll, S.J. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South Western Publishing.
- Marni Y dan Bambang Supomo. (2003). "Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variable Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja manajerial". *Jurnal Maksi Undip Vol 2*. Semarang
- Mardiyah, Aida Ainul dan Gudono (2001). "Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Desentralisasi terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* 4 pp. 1 – 30
- McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organisational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 626–637.
- Mia, L. (1989). "The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on Managerial Performance and Work Motivation: a Research Note", *Accounting, Organisations and Society* 14(4), pp. 347–357.
- Milani, K.W. (1975). "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: a Field Study", *The Accounting Review*, 50(2), pp. 274–284.
- Mulyadi. (1998). "Total quality Manajemen". Edisi I Aditya Media. Yogyakarta
- Nouri, H. and Parker, R.J. (1998). "The Relationship between Participation and Job Performance: the Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment", *Accounting, Organisations and Society*, 23(5–6), pp. 467–483.

- Nouri, H. and Parker, R.J. (1996). "The Effect of Organisational Commitment on the Relation between Budgetary Participation and Budgetary Slack", *Behavioural Research in Accounting*, 8, pp. 74–90.
- Oppenheim, A.N. (1966). *Questionnaire Design and Attitude Measurement*. New York: Basic Books.
- Otley, D (1995). "Management Control, Organization Design and Accounting Information System".UK: Prentice Hall
- Otley, D.T. (1978). "Budget Use and Managerial Performance", *Journal of Accounting Research*, 16(1), pp. 122–149.
- Otley, D. and Pollanen, R.M. (2000). "Budgetary Criteria in Performance Evaluation: a Critical Appraisal Using New Evidence", *Accounting, Organisations and Society*, 25(4/5), pp. 383–496
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ross, A. (1994). "Trust as A Moderator of The Effect of Performance Evaluation Style on Job Related Tension: A Research Note", *Accounting, Organisations and Society*, 19(7), pp. 629–635.
- Siegel Gary and Marconi H.R (1989). "*Behavioral Accounting*". South western publishing co.
- Simons, R. (1986). "Accounting Control Systems and Business Strategy: an Empirical Analysis", *Accounting, Organisations and Society*, 12(4), pp. 357–374.
- Stephen P. Robbins (2003), "Organizational Behaviour". Prentice Hall Inc
- Supomo, B. (1998). "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Efektifitas Anggaran Partisipatif dan Peningkatan Kinerja Manajerial". Thesis program pasca Sarjana UGM. Yogyakarta.
- Tang, T.L. and Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996). "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), pp. 25–31.
- Thibaut, J., Friedland, N. and Walker, L. (1974). "Compliance with Rule: Some Social Determinants", *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, pp. 782–801.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillside NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Usmara. (2003) "Handbook of Organization : Kajian dan Teori Organisasi". Yogyakarta. Penerbit Amara Books

Wentzel, K (2002). "The Influence of Fairness Perceptiona and Goal Commitment on Mnagers performance In Budget Setting". Behavioural Research in Accounting. Vol 12

Yenti Riza Reni (2003). "Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur, Komitmen tujuan, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran". SNA VI