

**PERAN *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS* SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DALAM HUBUNGAN ANTARA  
KEADILAN PROSEDURAL DAN KINERJA MANAJERIAL  
(Studi pada Pejabat Eselon III dan IV pada Pemerintah Daerah se-Eks  
Karesidenan Surakarta )**



**Nama : Andy Dwi Bayu Bawono**

**NIM : C4C005122**

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

**2009**

**PERAN *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS* SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DALAM HUBUNGAN ANTARA  
KEADILAN PROSEDURAL DAN KINERJA MANAJERIAL  
(Studi pada Pejabat Eselon III dan IV pada Pemerintah Daerah se-Eks  
Karesidenan Surakarta )**



**Nama : Andy Dwi Bayu Bawono**

**NIM : C4C005122**

Disetujui oleh Pembimbing

Ketua: Dr. Abdul Rohman, M.Si, Akt

Anggota: Warsito Kawedar, SE, M.Si, Akt

## HALAMAN MOTTO

*Mahasuci Engkau ya Allah, tidak ada yang kami ketahui selain apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami. Sungguh, Engkaulah Yang Maha Mengetahui, Maha Bijaksana.*

*(QS. Al Baqarah: 32)*

*Wahai orang-orang yang beriman! Jika kamu menolong (agama) Allah, niscaya Dia akan menolongmu dan meneguhkan kedudukanmu.*

*(QS. Muhammad: 7)*

*Sebaik-baik orang yang paling baik adalah orang yang banyak bermanfaat bagi orang lain.*

*(H.R. Buchori dan Muslim)*

*Jika engkau bersahabat jadilah seperti pelayan bagi semua sahabatmu. Jadilah engkau seperti air tawar yang memberikan kesejukan bagi setiap teman yang kehausan.*

*(Muna Shalah)*

*Sumber kekuatan paling utama adalah persatuan, sedangkan persatuan tidak akan terwujud tanpa adanya rasa cinta.*

*(Imam Al-Bana)*

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Karya sederhana ini kupersembahkan kepada:*

- *Allah SWT, dengan ridho-Nya sebuah karya yang sederhana ini akhirnya dapat selesai dan semoga segalanya dapat bernilai pahala di hadapan-Nya.*
- *Bapak dan Ibu tercinta, yang telah memberikan doa, cinta, kasih sayang, dorongan, dan segalanya tanpa mengharapkan pamrih sedikitpun.*
- *Kakak-kakakku tersayang, mbak Vita dan mas Fakhri, yang telah memberikan kasih sayang, perhatian, dan dorongannya.*
- *Adik-adikku, Nina, Heppy, Indri, Rini dan Doni, Terima kasih untuk seluruh bantuan dan supportnya.*
  - *Almamaterku.*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini, sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad saw yang kita harapkan pertolongannya di hari kiamat.

Tesis ini disusun guna melengkapi salah satu syarat untuk mendapat gelar Magister Sains pada Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penelitian ini masih jauh dari sempurna walaupun penulis telah berusaha sebaik mungkin. Penulis juga menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dan kerjasama yang baik dari berbagai pihak tidak bisa menyelesaikan penelitian ini. Maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Abdul Rohman, M.Si, Akt. selaku Ketua Program Magister Akuntansi Universitas Diponegoro dan Pembimbing Utama yang dengan penuh kesabaran dan keikhlasan telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran yang berharga untuk penulis dalam menyusun tesis ini.

2. Bapak Warsito Kawedar, SE, M.Si, Ak., selaku pembimbing pembantu yang dengan penuh kesabaran dan keikhlasan telah mluangkan waktu, tenaga, dan pikiran yang berharga untuk penulis dalam menyusun tesis ini.
3. Dosen dan staff pengajar serta seluruh staf dan karyawan di Program Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.
4. Bapak dan ibu tercinta, tersayang, terima kasih untuk doa, cinta, kasih sayang, perhatian, dorongan, dan segalanya yang telah kalian berikan kepada penulis. Baru sebatas ini, penulis dapat memberikan semoga nantinya penulis dapat memberikan yang lebih baik untuk kalian. **YOU ARE THE BEST FOR ME!**
5. Kakak-kakakku tersayang, mbak Vita, dan mas Fakih dan adikku Febrina, yang telah memberikan kasih sayang, perhatian, dan dorongannya. Keponakanku tersayang, yang selalu bisa membuat suasana menjadi hangat.
6. Keluarga Mangkuyudan (Om Joko, Bu Sih, Nina, Happy, Indri, Rini, Doni) terima kasih untuk perhatian, motivasi, dan segala bantuannya.
7. Keluarga besar dari Bapak dan Ibu. Semoga silaturahmi akan selalu terjalin.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis selama ini, dan terutama dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terima Kasih.

Tidak ada manusia yang sempurna, maka saran dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan demi sempurnanya penulisan lebih lanjut. Harapan saya, semoga skripsi ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pembaca dan dapat dijadikan bandingan dalam hal terkait. Amin...

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Surakarta, Juni 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN MOTTO .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
I. PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar belakang masalah.....	1
1.2 Rumusan masalah .....	8
1.3 Tujuan penelitian .....	8
1.4 Manfaat penelitian .....	8
1.5 Sistematika pembahasan.....	9
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Telaah teori .....	11
2.1.1 Goal Setting Theory.....	11



2.1.2 <i>Budgetary Goal Characteristics</i> .....	11
2.1.3 Keadilan Prosedural .....	14
2.1.4 Kinerja Manajerial .....	16
2.2 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis .....	17
2.2.1 Kerangka Pemikiran .....	17
2.2.2 Pengembangan Hipotesis.....	17
2.2.2.1 Hubungan Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial .....	17
2.2.2.2 Hubungan Keadilan Prosedural dengan <i>Budgetary Goal Characteristics</i> .....	19
2.2.2.3 Hubungan <i>Budgetary Goal Characteristics</i> dengan Kinerja Manajerial .....	23
2.2.2.4 Pendekatan Kontinjensi .....	27
III. METODE PENELITIAN .....	32
3.1 Desain penelitian .....	32
3.2 Populasi dan teknik pengambilan sample .....	33
3.3 Definisi Variabel dan Indikator Pengukuran Variabel.....	33
3.3.1 Keadilan Prosedural (Independen).....	33
3.3.2 <i>Budgetary Goal Characteristics</i> .....	34
3.3.3 Kinerja Manajerial .....	35
3.4 Data dan metode pengumpulan data .....	35
3.5 Teknik pengujian kualitas data .....	36
3.6 Uji asumsi multivariate .....	37
3.7 Teknik Pengujian Hipotesis .....	38

IV. ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN .....	40
4.1 Demografi Data .....	40
4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	41
4.3 Uji <i>Non Response Bias (T-Test)</i> .....	45
4.4 Uji Asumsi Klasik .....	47
4.5 Pengujian Hipotesis .....	49
4.6 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	50

## BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan .....	51
5.2 Saran dan Keterbatasan .....	52

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2.1 Hubungan Keadilan Prosedural, Budgetary Goal Characteristic dan Kinerja Manajerial .....	44
--	----

## DAFTAR TABEL

Tabel IV.1	Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	40
Tabel IV.2	Deskripsi Responden .....	41
Tabel IV.3	Hasil Uji Validitas Keadilan Prosedural .....	42
Tabel IV.4	Hasil Uji Validitas Budgetary Goal Characteristics .....	43
Tabel IV.5	Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial .....	44
Tabel IV.6	Hasil Uji Reliabilitas.....	45
Tabel IV.7	Hasil Uji Non Response Bias .....	46
Tabel IV.8	Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	48
Tabel IV.9	Hasil Uji Multikolinieritas .....	49

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner
- Lampiran 2 : Tabulasi Kuesioner
- Lampiran 2.a : Tabulasi Kuesioner Variabel Keadilan Prosedural
- Lampiran 2.b : Tabulasi Kuesioner Variabel *Budgetary Goal Characteristics*
- Lampiran 2.c : Tabulasi Kuesioner Variabel Kinerja Manajerial
- Lampiran 2.d : Data Induk Penelitian
- Lampiran 3 : Data Demografi
- Lampiran 3 : Hasil Statistik Deskriptif
- Lampiran 5 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 5.a : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Keadilan Prosedural
- Lampiran 5.b : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas *Budgetary Goal Characteristics*
- Lampiran 5.c : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Manajerial
- Lampiran 6 : Hasil Uji Non Response Bias
- Lampiran 6.a : Hasil Uji Non Response Bias *Budgetary Goal Characteristics*
- Lampiran 6.b : Hasil Uji Non Response Bias Kinerja Manajerial
- Lampiran 6.c : Hasil Uji Non Response Bias Keadilan Prosedural
- Lampiran 7 : Hasil Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 7.a : Hasil Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 7.b : Hasil Uji Multikolinearitas
- Lampiran 8 : Hasil Uji Hipotesis

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan melaksanakan strategi organisasi yang telah ditetapkan. Untuk memastikan bahwa anggota organisasi telah melaksanakan tugas sebagaimana mestinya, maka dibutuhkan suatu cara yang cukup akurat. Pengendalian manajemen merupakan cara yang dapat dilakukan manajer untuk mempengaruhi anggota dalam menetapkan strategi sehingga program dan tujuan organisasi dapat dicapai dan tentunya sebuah organisasi membutuhkan anggaran dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Anggaran merupakan salah satu bagian dari proses pengendalian manajemen yang berisi rencana tahunan yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan merupakan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program kerja. Menurut Mulyadi (2001), anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam penyusunan program (*Programming*). Untuk menjamin terlaksananya program tersebut, manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dengan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut.

Sistem penganggaran merupakan alat yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian manajerial. Penganggaran merupakan bagian

penting dari siklus perencanaan, tindakan dan pengendalian manajemen atau secara lebih khusus sebagai bagian dari *total management system*. Dari posisi penganggaran sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian manajerial, anggaran sering dianggap merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana jangka panjang yang ditetapkan dalam proses pemrograman. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun anggaran harus dipikirkan semua biaya yang akan dikeluarkan selama bulan berjalan. Kenis (1979) mengindikasikan bahwa ada lima karakteristik dalam sistem penganggaran. Dalam penelitiannya kelima karakteristik tersebut meliputi: partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, umpan balik anggaran dan evaluasi anggaran.

Aturan-aturan mengenai anggaran terkait dengan kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diatur dalam beberapa Undang-Undang dan Peraturan-Peraturan. Undang-Undang dan Peraturan-Peraturan tersebut diantaranya UU Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan daerah. Sebelum UU Nomor 32 tahun 2004 dan UU Nomor 33 tahun 2004 terlebih dahulu telah terbit paket UU tentang Keuangan Negara dan daerah yaitu UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Daerah, UU Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan UU Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Terbitnya beberapa aturan baru di atas diikuti dengan turunnya beberapa aturan tentang pengelolaan keuangan daerah yaitu PP 58/2005

tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri (permendagri) Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah yang pada pertengahan tahun 2007 direvisi dengan Permendagri Nomor 59/2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Terbitnya aturan-aturan baru di atas beserta produk pelaksanaannya mengakibatkan perubahan yang sangat krusial di dalam proses pengelolaan keuangan daerah khususnya penganggaran dan penatausahaan keuangan daerah dari mekanisme sentralistik ke dalam mekanisme desentralisasi di mana pertanggungjawaban keuangan daerah lebih ditekankan pada konsep penganggaran kinerja atau berdasarkan prestasi kerja.

Penganggaran kinerja atau berdasarkan prestasi kerja adalah penganggaran yang menekankan pada orientasi output (keluaran) dan outcome (hasil) yang memiliki konsekuensi pada mekanisme penyusunan anggaran yang lebih partisipatif dan dilaksanakan oleh manajer atau di tingkatan yang paling bawah atau setingkat di atasnya. Pejabat pada tingkatan paling bawah dalam tataran pemerintahan daerah adalah pejabat eselon IV atau pejabat setingkat kepala sub bagian, kepala sub bidang, dan kepala seksi, sedangkan pejabat setingkat di atasnya adalah pejabat eselon III atau atau pejabat setingkat sekretaris, kepala bagian dan kepala bidang.

Partisipasi penganggaran adalah suatu proses yang didalamnya terdapat individu-individu yang terlibat dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell, 1982 dalam Fitri, 2004).



Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979). Locke (1968) menyatakan bahwa mencantumkan sasaran anggaran secara spesifik adalah lebih produktif dibanding dengan tidak adanya sasaran yang spesifik dan hanya akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik.

Kesulitan sasaran anggaran menggambarkan adanya rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dengan sangat ketat dan tidak dapat dicapai (Kenis, 1979). Locke (1968) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Kenis (1979) menyatakan evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Tse (1979) dalam Muslimah (1998) menjelaskan bahwa evaluasi anggaran secara mendasar memiliki empat tujuan, yaitu (1) untuk meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan; (2) memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya; (3) sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal masalah-masalah yang mungkin terjadi; (4) evaluasi dimaksudkan untuk menilai pembuatan keputusan manajemen.

Keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-

keputusan dalam organisasi. McFarlin dan Sweeny (1992) menjelaskan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Pengaruh keadilan prosedural juga disebut sebagai pengaruh proses yang adil karena persepsi mengenai keadilan dari proses dapat berpengaruh dalam meningkatkan *outcome* bahkan ketika *outcome* tersebut mempunyai implikasi yang tidak diinginkan (Saunders et al 2002).

Adil tidaknya proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tinggi rendahnya keadilan menurut bawahan. Libby (2001) mengemukakan apabila target anggaran dan proses penganggaran tidak adil, maka kinerja bawahan menjadi rendah dalam setiap situasi dan dalam kondisi keadilan yang tinggi, kinerja selama proses anggaran dapat diperbaiki.

Persepsi akan suatu keadilan prosedural dalam perusahaan (keadilan prosedural) sangatlah penting dalam riset efektifitas 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 kensekuensi dengan diterapkannya keadilan prosedural akan mengarah pada nilai yang disetujui oleh individu. (Ahmad Badarudin Latif, Maksi)

Conlon (1993) dalam Mulyasari dan Sugiri (2004) menyebutkan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi. Dipandang dari persepsi bawahan keadilan prosedural berhubungan dengan seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan umpan balik kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji (McFarlin & Sweeny, 1992 dalam Wasisto & Sholihin, 2004).

Beberapa studi tentang pembuatan prosedur yang adil (keadilan prosedural) banyak dikaitkan dengan kinerja manajerial (misal: Milani, 1975; Kenis, 1979; Early & Lind, 1987; Lindquist, 1995; Libby, 2001; Pareke, 2003; Mulyasari & Sugiri, 2004; dan Wasisto & Sholihin, 2004). Beberapa peneliti menempatkan pola hubungan yang beragam antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial. Diantaranya ada yang menempatkan keadilan prosedural sebagai variable yang memediasi hubungan kinerja manajerial dengan variable-variabel lain (misal: Lindquist, 1995; Libby, 2001; Pareke, 2003; Mulyasari & Sugiri, 2004). Hasil penelitian Mulyasari dan Sugiri (2004) menyebutkan bahwa pengaruh langsung antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial akan lebih kuat jika dimediasi oleh keadilan prosedural dan *job relevants*.

Sebaliknya sebagian peneliti ada yang menempatkan keadilan prosedural sebagai variabel yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja

manajerial maupun tidak langsung melalui variable-variabel *intervening* (Misal: Locke, 1976; Kanfer et al, 1987; Lind & Tyler, 1988; Libby, 1999; Lau & Lim, 2002 dan Waskito & Sholihin, 2004). Beberapa peneliti menemukan hubungan yang tidak konsisten antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial. Misal, Early dan Lind (1987) dalam Wasisto dan Sholihin (2004) menemukan bahwa keadilan prosedural berkorelasi positif dengan kinerja. Sementara Kanfer et al. (1987) menemukan korelasi yang sebaliknya. Hasil penelitian Wasisto dan Sholihin (2004) yang merupakan replikasi dari penelitian Lau dan Lim (2002) menyebutkan bahwa hubungan positif antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial bersifat tidak langsung dan dimediasi penuh oleh partisipasi penganggaran.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang "Peran *Budgetary Goal Characteristics* Sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial". Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Wasisto dan Sholihin (2004) dan Lau dan Lim (2002). Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah: Penggunaan variabel *Budgetary Goal Characteristics* yang salah satu karakteristiknya adalah partisipasi penyusunan anggaran yang telah digunakan peneliti sebelumnya. Di samping itu penelitian ini juga menguji hubungan langsung antara kinerja manajerial dan keadilan prosedural.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah beberapa temuan penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang tidak konsisten, sehingga menjadi agenda penting dalam penelitian ini sekaligus motivasi penulis, pertanyaan penelitian yang akan dirumuskan adalah:

1. Apakah keadilan prosedural berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.
2. Apakah terdapat hubungan tidak langsung antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial melalui *Budgetary Goal Characteristics* pada pejabat eselon III dan IV pada Pemerintah Daerah se-eks Karesidenan Surakarta ?”

## **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 penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Pengembangan teori akuntansi manajemen kontemporer dalam hal penerapan keadilan prosedural dalam hubungannya dengan kinerja manajerial perusahaan.
2. Memberikan kontribusi bagi atasan langsung (pejabat eselon di atasnya) pada kabupaten dan kota se-eks Karesidenan Surakarta untuk menelaah lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan yang terkait dengan evaluasi kinerja pejabat eselon III dan IV.

### **1.5 Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini disampaikan dalam lima bab, yaitu Bab I merupakan pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian dan sistematika pembahasan. Bab II berisi tinjauan pustaka yang memuat tinjauan 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 meliputi: desain penelitian, pemilihan sampel dan teknik pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, teknik pengujian kualitas data, uji asumsi multivariat dan teknik pengujian hipotesis. Kemudian bab IV merupakan pembahasan dan hasil penelitian, bab keempat akan menyajikan hasil empiris yang meliputi: hasil pengumpulan data, pengujian kualitas data, uji asumsi multivariat, pengujian hipotesis dan pembahasan serta 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**

##### **2.1.1 *Goal Setting Theory***

Teori penentuan tujuan (*Goal setting theory*) yang dikemukakan Murray, 1990 dalam Sugiyanto dan Subagiyo, 2005 menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme dalam pertukaran informasi memungkinkan karyawan untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka. Partisipasi tersebut juga membantu mereka untuk memperbaiki kesalahan, yang akhirnya dapat mempengaruhi kinerja manajerial (Hopwood, 1976). Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki komitmen tujuan maka kinerja yang dicapai tidak sesuai dengan yang diharapkan. Dengan kata lain manajer yang tidak komitmen pada tujuan, tidak memiliki keinginan memperbaiki kesalahan dengan memanfaatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran, sehingga kinerja yang diperoleh tetap rendah.

##### **2.1.2 *Konsep Budgetary Goal Characteristics***

Sistem penganggaran merupakan alat yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian manajerial. Penganggaran merupakan



bagian penting dari siklus perencanaan, tindakan dan pengendalian manajemen atau secara lebih khusus sebagai bagian dari *total management systems*. Dari posisi penganggaran tersebut, anggaran sering dianggap merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana jangka panjang yang ditetapkan dalam proses pemrograman. Kenis (1979) mengemukakan lima karakteristik sistem penganggaran atau *Budgetary Goal Characteristics* yang meliputi partisipasi penganggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, kejelasan anggaran dan kesulitan anggaran. Pada bagian ini akan dijelaskan kelima konsep karakteristik sistem penganggaran.

Partisipasi penganggaran menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Secara lebih rinci meliputi keterlibatan individual, penyusun target, evaluasi kinerja dan mungkin penghargaan (Brownell, 1982). Hopwood (1976: 73) menjelaskan dalam lingkungan organisasi, partisipasi dapat dipertimbangkan sebagai suatu alat untuk mengurangi perbedaan kekuasaan, lebih menekankan pada pengembangan manusia yang lebih baik dari pada produktifitas dan cenderung diterima sebagai kriteria organisasional yang lebih efektif.

Kenis (1979) menyatakan evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Tse (1979) dalam Ratnawati (2004)

menjelaskan bahwa evaluasi anggaran secara mendasar memiliki empat tujuan, yaitu (1) untuk meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan; (2) memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya; (3) sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal masalah-masalah yang mungkin terjadi; (4) evaluasi dimaksudkan untuk menilai pembuatan keputusan manajemen.

Kenis (1979) menyatakan bahwa umpan balik terhadap tingkat sasaran anggaran yang dicapai merupakan salah satu variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika bawahan tidak mengetahui hasil dari apa yang telah dicapainya maka tidak akan merasa bahwa mereka telah berhasil atau gagal.

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979). Locke (1968) menyatakan bahwa mencantumkan sasaran anggaran secara spesifik adalah lebih produktif dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang spesifik dan hanya akan mendorong karyawan yang melakukan yang terbaik.

Kesulitan sasaran anggaran menggambarkan adanya rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai dengan sangat ketat dan tidak dapat dicapai (Kenis, 1979) Locke (1968)

menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibanding dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Hofstede (1967) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang lebih tinggi, namun apabila melewati batas limitnya, maka pengetahuan sasaran anggaran justru akan mengurangi motivasi.

### **2.1.3 Konsep Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan yang digunakan untuk menentukan hasil-hasil yang terdistribusi seperti beban kerja, penghasilan dan lainnya (Leventhal, 1980). McFarlin dan Sweeny (1992) menjelaskan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh batasan mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Pengaruh keadilan prosedural juga disebut sebagai pengaruh proses yang adil karena persepsi mengenai keadilan dari proses dapat berpengaruh dalam meningkatkan outcome bahkan ketika outcome tersebut mempunyai implikasi yang tidak diinginkan (Saunders et al, 2002).

Pinder (1998) yang dikutip oleh Ahadiyat (2005), mengajukan enam dimensi dalam konstruk keadilan prosedural, yaitu: suatu prosedur dikatakan *fair* manakala perusahaan berbuat 1) konsisten

dengan prosedur, 2) tidak adanya kepentingan pribadi di atas kepentingan umum, 3) selalu berdasarkan informasi akurat, 4) selalu diberi peluang untuk melakukan koreksi, 5) menyertakan semua kepentingan yang *legitimate* dan 6) selalu memperhatikan standar moral dan etis. Jauh sebelum Pinder, Lavenhal (1980) mengajukan sembilan aspek dari *fairness*, yaitu: *trust, consistency, truthfulness, integrity, expectation, influence, justice* dan *respect*.

Beberapa penelitian yang dilakukan sebagai tindak lanjut atas teori ekuitas menyimpulkan bahwa individual mendefinisikan keadilan bukan hanya dalam hal hasil yang diterima tetapi juga prosedur yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut yang diterima tetapi juga prosedur yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut (Lavenhal, Karuza dan Fry, 1980; Thibaut dan Walker, 1975). Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tinggi atau rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan. Keadilan prosedural juga berkaitan dengan apakah karyawan percaya atau menganggap prosedur dan hasil telah adil, bukan apakah prosedur dan hasil telah adil dalam pengertian yang lebih obyektif (Lind dan Tyler, 1988).

Prosedur yang berbeda dapat dipandang secara berbeda oleh orang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Thibaut dan Walker (1975) dalam penelitiannya menemukan bukti bahwa prosedur yang berbeda diperlukan untuk menyelesaikan prosedur yang berbeda.

Mereka menyimpulkan bahwa keadilan prosedural dipengaruhi oleh sejauh mana pihak-pihak yang berselisih diperbolehkan untuk bersuara dalam penyelesaian perselisihan hukum.

#### **2.1.4 Kinerja Manajerial**

Mulyadi (1999) menjelaskan bahwa 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. Lebih lanjut dijelaskan bahwa seorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial,

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional (Mahoney, dkk, 1963). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja manajerial didefinisikan didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi yang meliputi : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

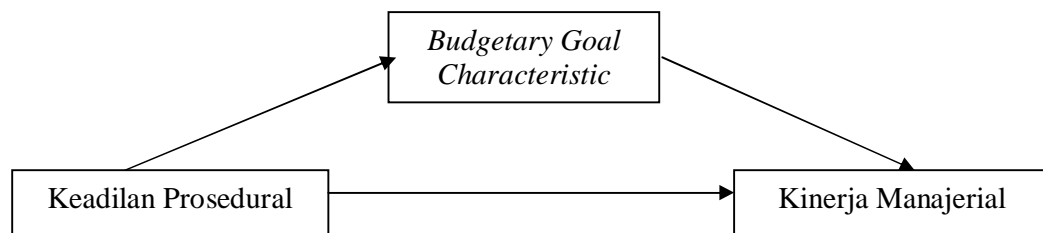
Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran

anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat (Riyadi, 1999).

## 2.2 Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini memberikan perhatian hubungan variabel keadilan prosedural dengan kinerja manajerial melalui variabel *Budgetary Goal Characteristic* sebagai variabel intervening. Pada gambar dibawah ini disajikan model penelitian yang menguji hubungan tersebut.



Gambar 1. Hubungan Keadilan Prosedural, Budgetary Goal Characteristic dan Kinerja Manajerial

### 2.2.2 Pengembangan Hipotesis

#### 2.2.2.1. Hubungan keadilan prosedural dan kinerja manajerial

Penelitian empiris tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja manajer telah banyak dilakukan. Salah satunya adalah penelitian kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh keadilan prosedural, misal Early dan Lind (1987);

Tang dan Sarfield-Baldwin (1996); Kanfer et al (1987); Moorman, R.H. (1991); Lau dan Lim (2002). Di Indonesia juga telah dilakukan penelitian yang sama misalnya dilakukan oleh Mulyasari dan Sugiri (2004) dan Wasisto dan Solihin (2004).

Early dan Lind (1987) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa keadilan prosedural berkorelasi positif dengan kinerja manajer. Mereka menemukan bukti bahwa persepsi manajer lini terhadap cara mengevaluasi, proses promosi dan umpan balik dalam mengkomunikasikan kinerja akan mempengaruhi kinerja manajerial para manajer lini. Kinerja manajerial akan meningkat jika persepsi bawahan (manajer lini) terhadap keadilan prosedural dapat diterima.

Mulyasari dan Sugiri (2004) mengungkapkan bahwa terdapat dua teori yang menjelaskan mengapa persepsi keadilan dapat mempertinggi kinerja. Pertama, *the self-interest model (instrumental perspective)*, orang melibatkan diri dalam proses karena mereka memperhatikan *outcome* mereka. Kedua, *the group value model (relational perspective atau noninstrumental voice)*, menyatakan bahwa input penting baik di dalam atau di luar diri tergantung apakah hal tersebut secara aktual mempengaruhi *outcome*. Berdasarkan teori tersebut, individu memiliki nilai terhadap hubungan jangka panjang dengan group dan prosedur menumbuhkan solidaritas group.

Berdasarkan teori yang telah diungkapkan, Mulyasari dan Sugiri (2004) melakukan penelitian terhadap manajer tingkat menengah yang memiliki atasan dan bawahan dan bertanggung jawab atas divisi yang dipimpinnya. Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja akan lebih kuat jika terdapat keadilan prosedural.

Tang dan Sarfiels-Baldwil (1996) melakukan penelitian terhadap karyawan yang diberi perlakuan yang berbeda. Mereka menemukan bukti bahwa jika manajer dapat menerapkan peraturan secara adil dan konsisten ke seluruh karyawan dan memberikan penghargaan/imbalan bagi mereka berdasarkan kinerja dan kelebihan yang dilakukan tanpa bias pribadi, maka karyawan akan memiliki persepsi positif mengenai keadilan prosedural.

**H<sub>1</sub>: Keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.**

#### ***2.2.2.2. Hubungan Keadilan Prosedural dan Budgetary Goal***

##### ***Characteristic***

Sistem penganggaran merupakan komponen-komponen yang berperan serta dalam mewujudkan tersusunnya suatu rencana keuangan baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan penggunaan anggaran secara terus menerus, maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian akan tercapai.



Kenis (1979) mengemukakan lima *Budgetary Goal Characteristic* yaitu : (1) partisipasi penyusunan anggaran (*Budgetary Participation*), (2) kejelasan sasaran anggaran (*Budget Good Clarity*), (3) evaluasi anggaran (*Budgetary Evaluation*), (4) umpan balik anggaran (*Budgetary Feedback*), dan (5) kesulitan sasaran anggaran (*Budget Goal Difficulty*). Dari kelima jenis *Budgetary Goal Characteristic* yang disampaikan Kenis tersebut, partisipasi penyusunan anggaran digunakan dalam penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Lau & Lim, 2002 dan Wasisto & Sholihin, 2004, dihubungkan dengan keadilan prosedural.

Keadilan prosedural dapat dikatakan sebagai anteseden dari partisipasi. Hal ini didasarkan pada premis bahwa seberapa jauh organisasi menekankan pentingnya menjaga keadilan prosedural, maka hal tersebut akan menjadi pertimbangan atasan untuk mengizinkan bawahannya meningkatkan partisipasi penganggaran (Friedland dkk., 1973; Thibaut dkk, 1974; Lissak, 1983; Kanfer dkk., 1987; Greenberg, 1987 dalam Wasisto, 2004: 568).

Bukti penelitian menunjukkan bahwa keadilan yang dilakukan oleh Rawls (1971), Thibaut dan Walker (1957), Lissak dan Sheppard (1983), Heuer dan Penrod (1986) kesemuanya telah mengindikasikan bahwa keadilan prosedur anggapan (*perceived procedural justice*) adalah salah satu determinasi yang penting dalam preferensi dan pemelahan prosedur. Hal ini serupa juga

dikatakan oleh Lind dan Tyler (1988) bahwa keadilan adalah hal yang penting dan sangat mungkin merupakan determinasi utama bagi preferensi prosedural.

Karena keadilan merupakan faktor penentu yang utama dalam pemilihan prosedural (Raws, 1971; Thibant dan Walker, 1975; Lissak dan Shepard, 1983; Heuer dan Penrod, 1986) dan karena prosedur yang melibatkan partisipasi dianggap adil mungkin bagi organisasi yang berkomitmen untuk menjaga keadilan prosedural yang tinggi, memilih prosedural yang bersifat partisipatif. Sebaliknya, organisasi yang menganggap rendah keadilan prosedural, dianggap kurang partisipatif. Ini membuktikan bahwa keadilan prosedural merupakan antecedent dari partisipasi anggaran.

Lau dan Lim (2002) dan Wasisto dan Sholihin (2004) mengukur keadilan prosedural persepsian dengan seberapa adil prosedur yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa seberapa jauh sebuah organisasi menekankan pentingnya keadilan prosedural, maka hal tersebut akan mendorong bawahan untuk selalu mengevaluasi penyimpangan yang terjadi pada anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Satu variabel yang diharapkan dapat mempengaruhi hubungan keadilan prosedural dengan kinerja manajerial adalah

evaluasi anggaran. Pinder (1998) dalam Ahadiyat (2005) mengemukakan salah satu dimensi keadilan prosedural adalah selalu diberi peluang untuk melakukan koreksi bagi bawahan yang melakukan penyimpangan. Bagaimanapun, ketika organisasi menerapkan prosedur yang adil dalam menilai kinerja terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya termasuk anggaran, maka persepsi bawahan terhadap evaluasi penyimpangan anggaran akan meningkat.

Laventhal (1980) mengajukan sembilan aspek dari keadilan prosedural, salah satunya adalah *respect/feed back* (umpan balik). Hal ini berarti bahwa atasan harus mempertimbangkan adanya umpan balik ketika mengizinkan bawahannya untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Salah satu indikator dalam keadilan prosedural adalah seberapa adil prosedur yang digunakan organisasi untuk mengkomunikasikan umpan balik kinerja (Lau dan Lim, 2002 dan Wasisto dan Sholihin, 2004). Sedangkan menurut Kenis (1979) penanggung jawab anggaran harus menerima sejumlah umpan balik atas penyimpangan anggaran yang terjadi. Dengan demikian umpan balik anggaran akan berperan dalam mempengaruhi hubungan keadilan prosedural dengan kinerja manajerial.

Salah satu dimensi keadilan prosedural yang dikemukakan oleh Pinder (1998) dalam Ahadiyat (2005) adalah selalu

berdasarkan informasi akurat. Hal tersebut akan menjadi bahan pertimbangan atas untuk memberikan informasi yang akurat kepada bawahan tentang sasaran anggaran yang jelas dan spesifik. Govindarajan (1984) mengakui bahwa ukuran evaluasi kinerja tradisional (anggaran) tidak efektif karena relalu rentan terhadap ketidakpastian lingkungan.

Dimensi keadilan prosedural yang diajukan oleh Pinder (1998) menyatakan bahwa keadilan prosedural harus memperhatikan standar moral dan etis sementara Kenis (1979) menyebutkan bila sasaran anggaran yang ditentukan harus dicapai dengan usaha yang cukup keras dan menghadapi kesulitan atau hambatan maka akan timbul pelanggaran moral dan etika. Sehingga bukan tidak mungkin hal tersebut akan mempengaruhi kinerja.

#### ***2.2.2.3. Hubungan Budgetary Goal Characteristics dan Kinerja Manajerial***

Kenis (1979) adalah salah satu peneliti tentang sistem penganggaran yang telah mengidentifikasi karakteristik tujuan penganggaran. Karakteristik tujuan penganggaran yang berhasil diidentifikasi adalah 1) partisipasi penganggaran, 2) evaluasi anggaran, 3) umpan balik anggaran, 4) kejelasan anggaran dan 5) kesulitan anggaran. Para pakar penelitian kemudian mencoba untuk menghubungkannya dengan kinerja manajerial. Beberapa

penelitian berhasil menemukan bukti bahwa kelima karakteristik memiliki hubungan dengan kinerja manajerial, misal Kenis (1979), Milani (1975), Indriantoro (2000), Tse (1979), Steers (1975), Ivancevich (1976) dan Ratnawati (2004).

Studi tentang partisipasi penganggaran sebagai salah satu dari unsur *budgetary goal characteristics* telah banyak dilakukan oleh pakar peneliti. Berbagai penelitian telah menempatkan variabel tersebut pada posisi yang berbeda. Kenis (1975) menemukannya pada posisi variabel independen dan kinerja sebagai dependen. Studinya menemukan bukti adanya pengaruh partisipasi penggaran terhadap kinerja manajerial. Peneliti lain sebagaimana yang dilakukan oleh Murray (1990) dan Ferdinand dkk (1995), menempatkan variabel partisipasi penganggaran sebagai moderating atau intervening. Ferdinand dkk (1995) melakukan interaksi antara desentralisasi dan partisipasi penganggaran sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan Muray (1990) melihat partisipasi penganggaran sebagai mediasi hubungan antara desentralisasi dan kinerja manajerial. Hasilnya membuktikan bahwa desentralisasi akan meningkatkan partisipasi penganggaran yang akhirnya meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian lain menempatkan partisipasi penganggaran sebagai mediasi hubungan antara keadilan prosedural dengan

kinerja manajerial (Wasisto dan Sholihin, 2004; Kanfer dkk, 1984; dan Thibaut dkk, 1974). Sedangkan partisipasi penganggaran dalam penelitian yang berbeda meningkatkan kinerja manajerial (Kenis, 1979; Lind dan Tyler, 1988; dan Lock, 1988). Wasisto dan Sholihin (2004) menempatkan partisipasi penganggaran sebagai variabel intervening untuk melihat perannya terhadap hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial. Hasil penelitiannya terhadap manajer manufaktur yang terdaftar di BEJ menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak tidak langsung melalui partisipasi penganggaran.

Kenis (1979) menyatakan evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Tse (1979) menjelaskan bahwa evaluasi anggaran secara mendasar memiliki empat tujuan. *Pertama*, untuk menyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan. *Kedua*, memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya. *Ketiga*, sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal masalah-masalah yang mungkin terjadi dan terakhir evaluasi dimaksudkan untuk menilai pembuatan keputusan manajemen.

Kenis (1979) menyatakan bahwa umpan balik terhadap tingkat sasaran anggaran yang dicapai merupakan salah satu variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Steers (1975) dalam Ratnawati (2004) menemukan hubungan positif dan signifikan antara umpan balik dan kinerja manajerial. Kegunaan umpan balik erat kaitannya dengan siklus pengendalian dan pendekatan modern (Thomas, 1988).

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979). Kenis (1979) meneliti pengaruh karakteristik anggaran yang berhubungan dengan pekerjaan (*job-related attitudes*) serta kinerja manajer. Hasilnya kejelasan anggaran berpengaruh positif kepada kinerja. Locke (1968) menyatakan bahwa mencantumkan sasaran anggaran secara spesifik adalah lebih produktif dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang spesifik dan hanya akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik. Penelitian Ivancevich (1976) menunjukkan hasil bahwa kejelasan dan spesifikasi sasaran anggaran mempunyai dampak positif terhadap komitmen pencapaian sasaran anggaran dan menimbulkan kepuasan terhadap karyawan.

Locke (1968) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibanding dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Sebelumnya Hofstede (1967) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang lebih tinggi, namun apabila melewati batas limitmnya, maka pengetahuan sasaran anggaran justru akan mengurangi motivasi.

#### ***2.2.2.4. Pendekatan Kontinjensi***

Teori keperilakuan maupun teori agensi umumnya digunakan sebagai landasan konseptual dalam penelitian akuntansi keperilakuan. Akuntansi keperilakuan merupakan cabang dari akuntansi yang mempelajari hubungan antara perilaku manusia dengan sistem akuntansi. Sistem akuntansi yang dimaksud adakah dalam pengertian yang lebih luas, yang meliputi sistem pengendalian, sistem penganggaran, sistem akuntansi pertanggungjawaban, sistem pengumpulan biaya, sistem penilaian kinerja dan sistem pelaporan keuangan.

Studi tentang sistem penganggaran yang dikaitkan dengan kinerja manajerial sudah banyak dilakukan. Demikian juga studi yang mengaitkan antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial. Namun demikian studi-studi tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Ketidakkonsistenan tersebut timbul



diantara hasil studi yang dilakukan oleh para peneliti, misalnya penelitian yang dilakukan Kanfer dkk (1987) menemukan korelasi yang negatif antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial. Sebaliknya Early dan Lind menemukan hasil yang berbeda yaitu adanya hubungan positif antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial. Sementara peneliti lainnya menemukan hasil yang sangat bertentangan, yaitu tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara keadilan prosedural dan kinerja (Libby, 1999).

Untuk mengatasi perbedaan hasil penelitian-penelitian yang tidak konklusif secara universal, maka dapat dilakukan dengan pendekatan kontinjensi (Govindarajan, 1986). Pendekatan ini dilakukan untuk mengevaluasi secara sistematis berbagai kondisi atau variabel-variabel lainnya yang dapat mempengaruhi suatu hubungan dari variabel-variabel yang diteliti. Libby (1999) menjelaskan bahwa hasil yang tidak konsisten tersebut karena tidak jelas apakah keadilan prosedural berkorelasi dengan kinerja secara langsung atau tidak langsung melalui variabel-variabel lain sebagai variabel mediasi atau intervening.

Seiring dengan hal tersebut, maka dilakukan berbagai penelitian yang menggunakan pendekatan kontinjensi dengan tujuan untuk mengidentifikasi berbagai variabel kontinjensi yang mempengaruhi hubungan keadilan prosedural dengan kinerja manajerial.

Penelitian Lau dan Lim (2002) berhasil membuktikan dugaan Libby (1999) bahwa terhadap variabel lain sebagai variabel intervening yang menjawab ketidakjelasan hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial. Penyebabnya adalah ada variabel partisipasi penganggaran yang memediasi hubungan tersebut. Temuan tersebut juga terjadi di Indonesia dengan hasil yang sama, yaitu partisipasi penganggaran melakukan mediasi penuh terhadap hubungan keadilan prosedural dan kinerja manajerial (Wasisto dan Sholihin, 2004).

Kenis (1979) adalah salah satu peneliti tentang sistem penganggaran yang telah mengidentifikasi karakteristik tujuan penganggaran. Karakteristik tujuan penganggaran yang berhasil diidentifikasi adalah 1) partisipasi penganggaran, 2) evaluasi anggaran, 3) umpan balik anggaran, 4) kejelasan anggaran dan 5) kesulitan anggaran. Para pakar penelitian kemudian mencoba untuk menghubungkannya dengan kinerja manajerial. Beberapa penelitian berhasil menemukan bukti bahwa kelima karakteristik memiliki hubungan dengan kinerja manajerial, misal Kenis (1979); Milani (1975); Indriantoro (2000); Tse (1979); Steers (1975); Ivancevich (1976); Hofstede (1967) dan Ratnawati (2004).

Tse (1979) menjelaskan bahwa *Budgetary Goal Characteristics* mendasar memiliki empat tujuan. Pertama, untuk menyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan

kinerja yang diharapkan. Kedua, memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya. Ketiga, sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal masalah-masalah yang mungkin terjadi dan terakhir evaluasi dimaksudkan untuk menilai pembuatan keputusan manajemen.

Lau dan Lim (2002) dan Wasisto dan Sholihin (2004) mengukur keadilan prosedural persepsian dengan seberapa adil prosedur yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa seberapa jauh sebuah organisasi menekankan pentingnya keadilan prosedural, maka hal tersebut akan mendorong bawahan untuk selalu mengevaluasi penyimpangan yang terjadi pada anggaran yang menjadi tanggungjawabnya.

Satu variabel yang diharapkan dapat mempengaruhi hubungan keadilan prosedural dengan kinerja manajerial adalah *Budgetary Goal Characteristics*. Pinder (1998) dalam Ahadiyat (2005) mengemukakan salah satu dimensi keadilan prosedural adalah selalu diberi peluang untuk melakukan koreksi bagi bawahan yang melakukan penyimpangan. Bagaimanapun, ketika organisasi menerapkan prosedur yang adil dalam menilai kinerja terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya termasuk anggaran, maka persepsi bawahan terhadap evaluasi penyimpangan tujuan

anggaran akan meningkat. Berdasarkan temuan-temuan berbagai hasil penelitian tersebut, maka dapat disusun hipotesis, yaitu:

**H<sub>2</sub>: Keadilan prosedural berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui *Budgetary Goal Characteristics*.**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti secara empiris pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial melalui *Budgetary Goal Characteristics* sebagai variabel intervening. Untuk mencapai tujuan penelitian tersebut, desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini akan mencakup antara lain:

- 1) Mendapatkan data responden sebagai obyek yang akan digunakan dalam penelitian sesuai dengan variabel yang ditentukan melalui survey;
- 2) Menguji non respon bias untuk mengetahui perbedaan karakteristik jawaban responden antara yang mengembalikan tepat waktu dan yang tidak tepat waktu;
- 3) Melakukan pengujian kualitas data yang meliputi validitas dan reliabilitas;
- 4) Melakukan pengujian asumsi-asumsi model regresi yang digunakan;
- 5) Menentukan hubungan variabel keadilan prosedural dengan kinerja manajerial melalui variabel *Budgetary Goal Characteristics* sebagai variabel intervening.

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian *hipodeductive*. Penelitian ini merupakan penelitian empiris yang menggunakan metode survey dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan pada pejabat eselon III dan IV di kabupaten/kota se-eks

Karesidenan Surakarta. Kuesioner akan diminta kembali dalam waktu satu minggu setelah kuesioner dibagikan.

### **3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pejabat eselon III dan IV di kabupaten/kota se-eks Karesidenan Surakarta yang meliputi Kabupaten Sragen, Karanganyar, Sukoharjo, Wonogiri, Klaten, Boyolali dan Kota Solo. Pengambilan pejabat eselon III dan IV dikarenakan rata-rata pejabat terkait adalah pejabat level tengah dan bawah yang bertanggung jawab pada penyusunan anggaran pada setiap unit kerjanya pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling method*) dengan adanya kriteria sampel yang diambil. Kriteria sampel yang diambil adalah pejabat eselon III dan IV atau pejabat setingkat sekretaris/kepala bidang dan kepala sub bagian/kepala seksi pada Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD) di kabupaten/kota se-eks Karesidenan Surakarta, dengan suatu alasan bahwa pejabat terkait disamping bertanggung jawab sebagai SKPKD juga memiliki tanggung jawab sebagai SKPD sehingga dianggap lebih mampu memahami masalah penganggaran dibanding pejabat dari SKPD lainnya.

### **3.3. Definisi Variabel dan Indikator Pengukuran Variabel**

#### **3.3.1. Keadilan Prosedural (Independen)**

Keadilan prosedural adalah keadilan yang dipahami individu berdasarkan proses yang digunakan untuk menetapkan distribusi imbalan (*reward*) tentang seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka. Variabel ini diukur dengan empat indikator adil dalam evaluasi kinerja, promosi jabatan, komunikasi, umpan balik dan keterlibatan dalam kegiatan. Untuk mengetahui indikator tersebut penelitian menggunakan instrument empat item kuesioner yang digunakan oleh Lau dan Lim (2002), Sholihin (2002) dan Wasisto & Sholihin (2004) dan pengukuran variabel ini menggunakan skala *likert*. dengan keterangan sebagai berikut:

- 1) Point 5 Jika menjawab Sangat Adil
- 2) Point 4 Jika menjawab Adil
- 3) Point 3 Jika menjawab Netral
- 4) Point 2 Jika menjawab Tidak Adil
- 5) Point 1 Jika menjawab Sangat Tidak Adil

### 3.3.2. *Budgetary Goal Characteristics*

*Budgetary Goal Characteristics* merupakan suatu sistem rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana jangka panjang yang ditetapkan dalam proses pemrograman. Variabel ini meliputi lima karakteristik sistem penganggaran, yaitu: partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran dan kesulitan sasaran anggaran. Dari lima karakteristik

tersebut digunakan 26 item kuesioner *likert-type* yang dikembangkan oleh Kenis (1979), dengan keterangan sebagai berikut:

- 1) Point 5 Jika menjawab Sangat Setuju
- 2) Point 4 Jika menjawab Setuju
- 3) Point 3 Jika menjawab Netral
- 4) Point 2 Jika menjawab Kurang Setuju
- 5) Point 1 Jika menjawab Tidak Setuju

### 3.3.3. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan tingkat keberhasilan para pejabat terkait yang mencakup tingkat kecakapan dalam melaksanakan aktivitas manajemen meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument sembilan item kuesioner *likert-type* yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1963).

## **3.4. Data dan Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data berasal dari obyek penelitian secara langsung dengan membagikan kuesioner kepada responden yang hasil jawabannya dikumpulkan kemudian diolah sendiri oleh peneliti. Penelitian ini dilakukan dengan metode survey, yaitu memperoleh data dengan memberi kuesioner kepada responden. Untuk mendapatkan *respon rate* yang tinggi, kuesioner diberikan dan diambil hasilnya dari responden melalui jasa kurir (pengantar langsung). Hal ini dapat dilakukan karena peneliti



mengetahui dengan pasti pejabat eselon III dan IV pada Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD) di kabupaten/kota se-eks Karesidenan Surakarta.

### **3.5. Teknik Pengujian Kualitas Data**

Penelitian melakukan pengujian kualitas data untuk melihat validitas dan reliabilitas dalam pengukuran variabel.

#### **3.5.1. Uji Non Response Bias**

Uji non response bias dilakukan untuk menguji tidak adanya perbedaan rata-rata antara kuesioner yang dikumpulkan tepat waktu (dalam waktu satu minggu) dengan kuesioner yang datang terlambat. Dengan demikian kuesioner akan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu pengembalian yang kurang dari atau sama dengan satu minggu dan yang lebih dari satu minggu.

#### **3.5.2. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui pertanyaan-pertanyaan dalam variabel adalah valid. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas menggunakan *pearson correlation* yaitu mengkorelasikan skor setiap butir pertanyaan dengan skor total (variabel). Jika terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara setiap butir pertanyaan dengan variabelnya maka butir pertanyaan dinyatakan valid.

### 3.5.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur instrument yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliable jika jawaban responden terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *cronbach alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$  (Nunnally, 1969).

## 3.6. Uji Asumsi Multivariat

Alat uji dalam penelitian ini menggunakan analisis multivariate. Ada dua karakteristik dalam pengujian multivariat yaitu: terdapat hubungan yang kompleks, dan kompleksitas analisis. Agar tidak terjadi interpretasi hasil yang keliru dan untuk mendukung kebenaran hasil analisis dengan model regresi maka perlu dievaluasi terlebih dahulu kriterium ekonometri, yakni harus terpenuhinya sifat-sifat normalitas, homoskedastisitas dan tidak terdapat multikolinieritas.

### 3.6.1. Uji Normalitas

Salah satu asumsi penting model regresi linear adalah bahwa variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal. Salah satu cara untuk mendeteksi normalitas adalah dengan menggunakan *Central Limit Theorem*. Data dianggap berdistribusi normal jika jumlah sampel lebih besar dari 30 responden (Cooper & Emory, 1997).

### 3.6.2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2002: 69). Dalam penelitian ini uji heterokedastisitas yang digunakan menggunakan uji Gletser. Suatu data dikatakan tidak terkena heterokedastisitas jika tingkat sign t lebih besar dari 0,05.

### 3.6.3. Uji Multikolonieritas

Model regresi berasumsi bahwa di antara dua atau lebih variabel independen tidak terjadi hubungan yang linear sempurna. Penyimpangan terhadap asumsi tersebut dapat dideteksi dengan beberapa cara. Salah satu caranya adalah dengan melihat *tolerance value* dan *variance inflation factor* dengan nilai ambang batas *tolerance value* > 0,1 dan *VIF* < 10 (Hair et al., 1995).

## 3.7. Teknik Pengujian Hipotesis

Teknik pengujian hipotesis pertama sampai dengan kedua dilakukan dengan *Path Analysis* dengan program *SPSS for windows 13.0*. Pengujian dilakukan untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (model kasual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Sebelum melakukan *path analysis*, penelitian melakukan analisis hubungan antar variabel keadilan prosedural dan *Budgetary Goal Characteristics* dengan regresi sederhana. Adapun model yang digunakan

untuk mengetahui pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* dalam hubungan keadilan prosedural dan kinerja manajerial menggunakan analisis persamaan regresi yaitu:

$$BGC = a_0 + b_1Kp.....(1)$$

$$Kin = a_0 + b_1Kp + b_2BGC.....(2)$$

Keterangan:

Kin = Kinerja Manajerial

KP = Keadilan Prosedural

BGC = *Budgetary Goal Characteristics*

Pengujian terhadap hipotesis dilakukan dengan menganalisis tingkat signifikansi koefisien regresi *Budgetary Goal Characteristics* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara variabel keadilan prosedural dengan kinerja manajerial. Tingkat signifikansi untuk masing-masing variabel bergantung pada nilai t statistik dari data yang dimiliki.

## BAB IV

### ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Demografi Data

Hasil survey dari 196 kuesioner yang dikirim kepada seluruh Pejabat eselon III dan IV pada Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah di 7 (tujuh) Kabupaten/Kota se-Eks Karesidenan Surakarta. Dari jumlah tersebut terdapat 92 kuesioner yang kembali dan hanya 83 kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini yang terdiri dari 24 pejabat eselon III dan 59 pejabat eselon IV. Sehingga dalam penelitian ini memperoleh *respon rate* sebesar 47 %, hal ini dapat dilihat pada tabel IV.1 dibawah ini.

Tabel IV. 1

Tingkat Pengembalian Kuesioner

<i>Keterangan</i>	Jumlah
Kuesioner yang dikirim	196
Kuesioner yang kembali	92
Kuesioner yang tidak kembali	104
Kuesioner yang digugurkan karena tidak lengkap dalam pengisian	14
Kuesioner yang digunakan dalam penelitian	83
<b>Tingkat Pengembalian (<i>respon rate</i>)</b>	0,47

Sedangkan dari hasil kuesioner tersebut juga diperoleh statistik deskriptif sebagai berikut:

Tabel IV.2

## Deskripsi Responden

	Pria	Perempuan	Eselon III	Eselon IV	S2	S1
Frekuensi	49	34	24	59	25	58
Persentase	59%	41%	28,9%	71,1%	30,1%	69,9%

Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa 83 sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdapat 49 responden pria dan 34 responden perempuan dengan prosentase 59% untuk pria dan 41% untuk perempuan. Sedangkan untuk pejabat eselon III sebanyak 24 responden dengan tingkat prosentase 28,9% dan pejabat eselon IV sebanyak 59 responden dengan tingkat prosentase 71,1%. Dan dari 83 responden di peroleh bahwa pejabat yang mempunyai pendidikan S2 sebanyak 25 responden dengan tingkat prosentase 30,1% dan pejabat yang mempunyai pendidikan S1 sebanyak 58 responden dengan prosentase 69,9%.

#### 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas dari variabel Keadilan prosedural dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel IV.3  
 Hasil Uji Validitas  
 Variabel Keadilan Prosedural

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kp1	12.5422	1.544	.422	.516
kp2	12.9157	1.810	.303	.598
kp3	12.5422	1.520	.381	.548
kp4	12.7108	1.428	.459	.484

Tabel IV. 3 menunjukkan bahwa item-item dalam variabel Keadilan Prosedural terbukti valid karena memiliki nilai *corrected item-total coorelation* lebih besar dari r tabel yaitu sebesar 0,213. Hal ini dapat dilihat bahwa item 1 memiliki nilai r hitung 0,422; item 2 memiliki nilai r hitung 0,303; item 3 memiliki nilai r hitung 0,381 dan item 4 memiliki nilai r hitung 0,459.

Hasil pengujian validitas dari variabel *Budgetary Goal Characyteristic* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel IV.4

Hasil Uji Validitas

Variabel *Budgetary Goal Characteristic*

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
bgc1	103.9036	33.771	.327	.835
bgc2	103.9639	33.523	.343	.835
bgc3	103.8916	33.708	.413	.832
bgc4	103.9398	33.277	.450	.830
bgc5	103.9398	34.057	.339	.834
bgc6	103.9518	34.193	.318	.835
bgc7	103.9880	33.524	.422	.831
bgc8	103.8916	34.073	.328	.835
bgc9	103.9277	33.775	.385	.833
bgc10	104.0361	33.474	.405	.832
bgc11	103.8795	33.668	.375	.833
bgc12	104.0361	33.230	.445	.830
bgc13	103.9759	33.341	.427	.831
bgc14	104.0482	34.046	.354	.834
bgc15	103.9880	33.475	.389	.833
bgc16	104.0241	34.268	.306	.835
bgc17	104.0482	34.095	.325	.835
bgc18	104.0964	33.137	.491	.829
bgc19	104.0241	34.024	.329	.835
bgc20	103.9036	32.820	.496	.828
bgc21	104.0000	34.195	.311	.835
bgc22	104.0241	34.219	.335	.834
bgc23	103.9759	33.170	.455	.830
bgc24	103.9880	33.573	.392	.832
bgc25	104.0723	34.263	.306	.835

Tabel IV. 4 menunjukkan bahwa item-item dalam variabel *Budgetary Goal Characteristic* terbukti valid karena memiliki nilai *corrected item-total correlation* lebih besar dari r tabel yaitu sebesar 0,213.



Hasil pengujian validitas dari variabel Kinerja Manajerial dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel IV.5  
 Hasil Uji Validitas  
 Variabel Kinerja Manajerial

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
km1	35.2169	6.172	.327	.785
km2	35.0723	5.897	.399	.777
km3	35.0723	5.848	.421	.774
km4	35.0843	6.078	.321	.788
km5	35.1446	5.442	.641	.743
km6	35.1566	5.597	.570	.753
km7	35.0241	5.658	.501	.763
km8	35.1325	5.336	.688	.736
km9	35.0482	5.851	.416	.775

Tabel IV. 5 menunjukkan bahwa item-item dalam variabel Kinerja Manajerial terbukti valid karena memiliki nilai *corrected item-total coorelation* lebih besar dari r tabel yaitu sebesar 0,213.

Sedangkan hasil uji reliabilitas variable Keadilan Prosedural, *Budgetary Goal Characteristic* dan Kinerja manajerial dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel IV.6

## Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	N	Nilai Alpha
Keadilan Prosedural	83	0,610
Budgetary Goal Characteristic	83	0,838
Kinerja Manajerial	83	0,787

Sedangkan dalam pengujian reliabilitas variabel Keadilan Prosedural, *Budgetary Goal Characteristic* dan Kinerja manajerial terbukti andal karena memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 (Nunnally, 1978).

#### 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 satu minggu setelah pengiriman ke setiap Kabupaten dengan jawaban responden terlambat mengembalikan kuisisioner (*non response*) berbeda. Uji *non response bias* dilakukan dengan *independent sample t test* dengan melihat rata-rata jawaban responden dalam kelompok dengan pengembalian kuesioner lebih dari satu minggu dan kelompok dengan pengembalian dalam waktu satu minggu 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 di lihat pada rekapitulasi hasil uji

*non response bias* berdasarkan sebelum dan sesudah *cut off* dapat dilihat pada tabel IV.7 dibawah ini :

Tabel IV.7  
Hasil Uji Non Respon Bias

Keterangan	Keadilan Prosedural		Budgetary Goal Characteristic		Kinerja Manajerial	
	Tepat Waktu	Tidak Tepat Waktu	Tepat Waktu	Tidak Tepat Waktu	Tepat Waktu	Tidak Tepat Waktu
Mean	16,8846	16,9355	107,4231	109,8065	39,1923	40,0000
Std. Dev	1,52950	1,67203	6,64018	4,54913	2,83562	2,30940
F	0,385		2,104		1,911	
Sign	0,537		0,151		0,171	

Hasil pengujian seperti yang terlihat pada tabel IV.7 menunjukkan nilai rata-rata jawaban variabel Keadilan Prosedural sebelum *cut off* adalah sebesar 16,8846 dengan standar *deviasi* 1,52950. Nilai rata-rata jawaban variabel Keadilan Prosedural sesudah *cut off* sebesar 16,9355 dengan standar deviasi 1,67203. Hasil independen sampel T-Test menunjukkan nilai F sebesar 0,385 dengan nilai probabilitas sebesar 0,537 dengan tingkat kesalahan yang ditolerir (*alpha*) 5%, maka nilai probabilitas tersebut di atas 0,05 artinya tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban responden atas pertanyaan Keadilan Prosedural sebelum dan sesudah *cut off*.

Hasil pengujian seperti yang terlihat pada tabel IV.7 menunjukkan nilai rata-rata jawaban variabel *Budgetary Goal Characteristic* sebelum *cut off* adalah sebesar 107,4231 dengan standar deviasi 6,64018. Nilai rata-rata

jawaban variabel *Budgetary Goal Characteristic* sesudah *cut off* sebesar 109,8065 dengan standar deviasi 4,54913. Hasil *independent sampel T-Test* menunjukkan nilai F sebesar 2,104 dengan nilai probabilitas sebesar 0,151 dengan tingkat kesalahan yang ditolerir (*alpha*) 5%, maka nilai probabilitas tersebut di atas 0,05 artinya tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban responden atas pertanyaan *Budgetary Goal Characteristic* sebelum dan sesudah *cut off*.

Hasil pengujian seperti yang terlihat pada tabel IV.7 menunjukkan nilai rata-rata jawaban variabel Kinerja Manajerial sebelum *cut off* adalah sebesar 39,1923 dengan standar deviasi 2,83562. Nilai rata-rata jawaban variabel Kinerja Manajerial sesudah *cut off* sebesar 40,0000 dengan standar deviasi 2,30940. Hasil *independent sampel T-Test* menunjukkan nilai F sebesar 1,911 dengan nilai probabilitas sebesar 0,171 dengan tingkat kesalahan yang ditolerir (*alpha*) 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 *cut off*.

#### **4.4. Uji Asumsi Klasik**

**Normalitas**, dalam penelitian ini menggunakan *Central Limit Theorem*. *Central Limit Theorem* untuk ukuran sampel yang cukup besar ( $n \geq 30$ ), rata-rata sampel akan terdistribusi di sekitar rata-rata populasi yang mendekati distribusi normal. Karena sampel dalam penelitian ini sebesar 83

responden maka diasumsikan sampel dalam penelitian ini berdistribusi normal karena jumlah sampel lebih besar dari 30 responden (Cooper & Emory, 1997).

**Heterokedastisitas**, digunakan untuk menguji apakah sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2002: 69). Hasil heterokedastisitas dengan menggunakan metode *glejser* dapat dilihat pada tabel IV.8 yang menunjukkan bahwa variabel independen bebas dari heterokedastisitas yang dibuktikan dengan tidak adanya variabel independen yang signifikan pada tingkat 5%. Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel IV.8

Hasil Uji Heterokedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.541	2.612		-1.738	.086
	Keadilan Prosedural	.111	.082	.146	1.353	.180
	Budgetary Goal Characteristic	.041	.021	.209	1.931	.057

a. Dependent Variable: Abs\_res

**Multikolinearitas**, dalam penelitian ini seluruh variabel independen bebas dari multikolinearitas karena variabel independen memiliki nilai *tolerance* di bawah 1,000 dan memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 10 (Ghozali, 2002: 57). Sehingga model regresi dalam penelitian ini layak digunakan untuk memprediksi keadilan prosedural dan *budgetray goal characteristic* terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian multikolinearitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel IV.9

## Hasil Uji Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Keadilan Prosedural	.995	1.005
	Budgetary Goal Characteristic	.995	1.005

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

#### 4.5. Pengujian Hipotesis

**Hipotesis pertama (H1)** menyatakan keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial menunjukkan ada pengaruh positif (0,532) dengan nilai t-statistik (5,649) dan signifikan pada 0,000 dengan demikian Hipotesis pertama (H1) dapat diterima.

**Hipotesis kedua (H2)** menyatakan keadilan prosedural berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui budgetary goal characteristic. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,017 yang berasal dari perkalian koefisien antara persamaan 1 dan persamaan 2 (0,074 x 0,231) dengan tingkat signifikan 0,014. Hasil ini diperoleh dari standarized coefisien beta. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *budgetary goal characteristic* dapat memediasi hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial dengan demikian Hipotesis kedua (H2) dapat diterima.

#### 4.6. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Penerimaan hipotesis 1 (H1) tersebut mengindikasikan bahwa keadilan prosedural dapat mendorong kinerja manajerial pejabat Eselon III dan IV pada SKPKD se eks-Karesidenan Surakarta. Hal ini sesuai dengan penelitian Lau & Lim (2002) dan Wasisto & Solihin (2004) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Lind & Tyler dalam Lau & Lim (2002) mengungkapkan bahwa keadilan prosedural dapat mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak.

Penerimaan hipotesis 2 (H2) tersebut mengindikasikan bahwa keadilan prosedural dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial pejabat Eselon III dan IV pada SKPKD se eks-Karesidenan Surakarta secara tidak langsung melalui Budgetary Goal Characteristics. Hal ini sesuai dengan penelitian Lau & Lim (2002) dan Wasisto & Solihin (2004) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui anggaran partisipatif.

Adapun total perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran adalah sebagai berikut:

Pengaruh langsung .....	0,532
Pengaruh tidak langsung .....	$(0,074 \times 0,231) = 0,017$
Total pengaruh .....	$(0,532 + 0,017) = 0,549$

Berdasarkan perhitungan diatas maka terbukti bahwa keadilan prosedural dapat berpengaruh secara langsung terhadap keadilan prosedural dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu melalui *Budgetary Goal Characteristic* sebagai variabel intervening. Besarnya koefisien langsung ternyata lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural lebih berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial pejabat Eselon III dan IV pada SKPKD se eks-Karesidenan Surakarta.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **4.7. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Keadilan prosedural secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikan 0,000 di bawah 0,05 dan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial melalui *budgetary goal characteristic* juga terbukti berpengaruh positif dengan tingkat signifikan 0,014 di bawah 0,05.
2. Hasil penelitian ini secara keseluruhan dapat menjelaskan bahwa pejabat eselon III dan IV yang diberi wewenang untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, kejelasan sasaran anggaran merasa bahwa prosedur yang adil dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui *budgetary goal characteristic* yaitu sebesar 0,532 untuk pengaruh langsung dan 0,017 untuk pengaruh tidak langsung.

#### **4.8. Keterbatasan**

Penelitian ini telah dirancang dan dilaksanakan sebaik-baiknya, namun masih terdapat beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Jumlah sampel yang diambil hanya pada daerah Kabupaten/Kota se-Eks Karesidenan Surakarta.
2. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah survei melalui kuesioner. Peneliti tidak melakukan wawancara secara langsung terhadap responden dan peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas di Kabupaten/Kota se-Eks Karesidenan Surakarta. Sehingga kesimpulan hanya diambil berdasarkan data yang telah di ambil melalui penggunaan instrumen secara tertulis.
3. Banyaknya kuesioner yang rusak sehingga jumlah sampel yang digunakan masih jauh dari jumlah populasi yang ada.

#### **5.3. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Bagi penelitian mendatang hendaknya pada saat pengumpulan data peneliti dapat menggunakan metode yang lainnya sehingga data dapat terkumpul tepat waktu dan semua data dapat terkumpul.
2. Bagi penelitian mendatang hendaknya instrumen penelitian lebih diperdalam dan dikembangkan lagi sehingga kemampuan mengukurnya lebih baik. Karena pada dasarnya masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Manajerial.

3. Untuk penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama hendaknya menggunakan alat-alat statistik yang berbasis SEM (Structural Equation Modelling) seperti AMOS, LISREL maupun PLS.
4. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan adanya penambahan sampel tidak hanya dari SKPKD se-eks Karesidenan Surakarta tetapi lebih luas baik jenis SKPD-nya maupun wilayahnya sehingga jumlah sampel dapat lebih banyak.

## Daftar Pustaka

- Ahadiyat, Ayi. (2005). *“Ulasan Kritis terhadap Relatisasi di Tempat Kerja: Peranan Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional”*. KOMPAK, edisi Januari-April hal. 89.
- Baron, RM. And Kenny, DA. (1986). *“The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological research: Conceptual, Strategic and Statistical Consideration”*. Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6) hal. 1173-1182.
- Brownell, Peter. (1983). *“Leadership Style, Budgetary Participation & Management Behaviour”*. Accounting Organsation & Society, Vol. 8, No. 4.
- Brownell, P. and Mc Innes M. (1986). *“Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance”*. The Accounting Review, 61 (4), pp 225 - 223.
- Departemen Dalam Negeri, (2006), *Peraturan Menteri Dalam Negeri No 13 Tahun 2006*, Jakarta, Indonesia.
- Early, P.C dan Lind, EA. (1987). *“Prosedural Justice and Partisipation in Task Selection: The Role of Control in Mediating Justice”*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 52, No. 6.
- Ferdinand, A. GUI, Judy SL. Tsui, Steve C.C. 1995. *“Desentralisation as a Moderating Faktor in the Budgetary Participation-Performance Relationship: Some Hong Kong Evidence”*. Accounting and Business Research Vol. 25, No. 98.
- Fitri, Yulia. 2004. *“Pengaruh Informasi, Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran”*. Makalah SNA VII Denpasar Bali.
- Friedland, N. Thibaut, J. and Walker, L. (1973). *“Some Determinants of the Violation of Rules”*, Journal of Applied Social Psychology, 3, pp 103-118.
- G. Mikula (ed). *“Justice and Social Interacton”*. Hal. 167-218. New York: Spinger-Verlag.
- Ghozali (2005). *“Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS”*. Edisi 3. BPFU Undip. Semarang.
- Hair, Joseph E., Anderson, Rolph E., Ronald E. 1995. *“Multivariate Data Analysis”*. Prentice Hall International Inc.

- Hopwood, A. 1976. *“Control in Organizations: Accounting and Human Behaviour”*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Kanfer, R., Sawyer, J., Earley, P.C. dan Lind, E.A. 1987. *“Participation in Task Evaluation Procedures: The Effects of Influential Opinion Expression and Knowledge of Evaluation Criteria on Attitudes and Performance”*. Social Justice Research. Hal. 1.
- Kenis, I. 1979. *“Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance”*. The Accounting Review.
- Lau, C.M., and Lim, E.W. 2002. *“The Intervening Effects of Participation on the Relationship Between Procedural Justice and Managerial Performance”*. British Accounting Review. Hal. 34.
- Libby, T. 1999. *“The Influence of Voice and Explanation on Performance in a Participative Budgeting Setting”*. Accounting Organization and Society Vol. 24 No. 2.
- \_\_\_\_\_. 2001. *“Referent Cognitions and Budgetary Fairness: A Research Note”*. Journal of Management Accounting Research Hal. 13.
- Lind, E.S., and Tyler, T.R. 1988. *“The Social Psychology of Procedural Justice”*. New York. Plenum Press.
- Lindquist, T.M. 1995. *“Fairness as Antecedent to Participative Budgeting: Examining The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Referent Cognition on Satisfaction and Performance”*. Journal of Management Accounting research. Fall 7 Hal. 122-142.
- Mahoney, T.A. Jerdee, T.H. and Carroll, S.J. 1963. *“Development of Managerial Performance: A Research Approach”*. Cincinnati: South Western Publishing.
- \_\_\_\_\_, 1965. *“The Jobs of Management”*, Industrial Relation, 4, pp. 97 – 110.
- McFarlin, D.B., dan Sweeney, P.D. 1992. *“Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”*. Academy of Management Journal hal. 626-637 dalam Wasisito dan Sholihin.
- Mulyadi. (1999). *“Total Quality Manajemen”*. Edisi I Aditya Media, Yogyakarta.

Mulyasari, W dan Sugiri, S. 2004. “*Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen pada Tujuan dan Job Relevant Information terhadap Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajer*”. Artikel SNA VII.

Muslimah, S. 1998. “*Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan dan Informasi Job Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran*”. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol.1 No. 2.

Ratnawati, K. 2004. “*Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variabel*”. Artikel SNA VII.

Saunders, MNK., Thornhill, A. Dan Lewis, P. 2002. “*Understanding Employees Reaction to The Management of Change: An Exploration Through an Organizational Justice Frame Work*”. Irish Journal of Management.

Thibaut, J. dan Walker, L. 1975. “*Procedural Justice: A Psychological Analysis*”. Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associate.

Wasisto, A. dan Sholihin, M. 2004. “*Peran Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja*”. Artikel SNA VII.

Wiyono. 2004. “*Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja: Pengujian Keterkaitan Equity Theory dengan Work Outcomes*”. Benefit Vol. 8 No. 2 Hal. 119-210.

### Lampiran 3. Data Demografi

Tabel IV. 1  
Tingkat Pengembalian Kuesioner

<i>Keterangan</i>	Jumlah
Kuesioner yang dikirim	196
Kuesioner yang kembali	92
Kuesioner yang tidak kembali	104
Kuesioner yang digururkan karena tidak lengkap dalam pengisian	14
Kuesioner yang digunakan dalam penelitian	83
<b>Tingkat Pengembalian (<i>respon rate</i>)</b>	0,47

## Lampiran 4. Hasil Statistik Deskriptif

### Statistics

		JENKEL	ESELON	LULUSAN
N	Valid	83	83	83
	Missing	0	0	0
Mean		1.4096	1.7108	1.6988
Median		1.0000	2.0000	2.0000
Std. Deviation		.49476	.45613	.46157
Variance		.245	.208	.213
Sum		117.00	142.00	141.00

### Tabel Frekuensi

#### JENKEL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	49	59.0	59.0	59.0
	Wanita	34	41.0	41.0	100.0
Total		83	100.0	100.0	

#### ESELON

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eselon III	24	28.9	28.9	28.9
	Eselon IV	59	71.1	71.1	100.0
Total		83	100.0	100.0	

#### LULUSAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S2	25	30.1	30.1	30.1
	S1	58	69.9	69.9	100.0
Total		83	100.0	100.0	



## Lampiran 5.a. Uji Validitas dan Reliabilitas Keadilan Prosedural

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	83	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.610	4

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kp1	4.3614	.57548	83
kp2	3.9880	.50592	83
kp3	4.3614	.61641	83
kp4	4.1928	.61402	83

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kp1	12.5422	1.544	.422	.516
kp2	12.9157	1.810	.303	.598
kp3	12.5422	1.520	.381	.548
kp4	12.7108	1.428	.459	.484

## Lampiran 5.b.Uji Validitas dan Reliabilitas Budgetary Goal Characteristics

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	83	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	25

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
bgc1	4.4096	.58510	83
bgc2	4.3494	.61354	83
bgc3	4.4217	.49683	83
bgc4	4.3735	.53444	83
bgc5	4.3735	.51112	83
bgc6	4.3614	.50794	83
bgc7	4.3253	.52052	83
bgc8	4.4217	.52080	83
bgc9	4.3855	.51398	83
bgc10	4.2771	.54802	83
bgc11	4.4337	.54533	83
bgc12	4.2771	.54802	83
bgc13	4.3373	.54721	83
bgc14	4.2651	.49594	83
bgc15	4.3253	.56544	83
bgc16	4.2892	.50679	83
bgc17	4.2651	.51995	83
bgc18	4.2169	.51910	83
bgc19	4.2892	.53030	83
bgc20	4.4096	.56387	83
bgc21	4.3133	.51626	83
bgc22	4.2892	.48212	83
bgc23	4.3373	.54721	83
bgc24	4.3253	.54344	83
bgc25	4.2410	.50823	83

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
bgc1	103.9036	33.771	.327	.835
bgc2	103.9639	33.523	.343	.835
bgc3	103.8916	33.708	.413	.832
bgc4	103.9398	33.277	.450	.830
bgc5	103.9398	34.057	.339	.834
bgc6	103.9518	34.193	.318	.835
bgc7	103.9880	33.524	.422	.831
bgc8	103.8916	34.073	.328	.835
bgc9	103.9277	33.775	.385	.833
bgc10	104.0361	33.474	.405	.832
bgc11	103.8795	33.668	.375	.833
bgc12	104.0361	33.230	.445	.830
bgc13	103.9759	33.341	.427	.831
bgc14	104.0482	34.046	.354	.834
bgc15	103.9880	33.475	.389	.833
bgc16	104.0241	34.268	.306	.835
bgc17	104.0482	34.095	.325	.835
bgc18	104.0964	33.137	.491	.829
bgc19	104.0241	34.024	.329	.835
bgc20	103.9036	32.820	.496	.828
bgc21	104.0000	34.195	.311	.835
bgc22	104.0241	34.219	.335	.834
bgc23	103.9759	33.170	.455	.830
bgc24	103.9880	33.573	.392	.832
bgc25	104.0723	34.263	.306	.835

## Lampiran 5.c. Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Manajerial

### Notes

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded( a)	0	.0
	Total	83	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	9

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
km1	4.2771	.45029	83
km2	4.4217	.49683	83
km3	4.4217	.49683	83
km4	4.4096	.49476	83
km5	4.3494	.47968	83
km6	4.3373	.47568	83
km7	4.4699	.50213	83
km8	4.3614	.48334	83
km9	4.4458	.50007	83

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
km1	35.2169	6.172	.327	.785
km2	35.0723	5.897	.399	.777
km3	35.0723	5.848	.421	.774
km4	35.0843	6.078	.321	.788
km5	35.1446	5.442	.641	.743
km6	35.1566	5.597	.570	.753
km7	35.0241	5.658	.501	.763
km8	35.1325	5.336	.688	.736
km9	35.0482	5.851	.416	.775

## Lampiran 6.a. Uji Non Response Bias Budgetary Goal Characteristics

### Group Statistics

Waktu Pengembalian		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Budgetary Goal Characteristic	Pengembalian Tepat Waktu	52	107.4231	6.64018	.92083
	Pengembalian Tidak Tepat Waktu	31	109.8065	4.54913	.81705

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Budgetary Goal Characteristic	Equal variances assumed	2.104	.151	-1.765	81	.081	-2.38337	1.35058	-5.07060	.30385
	Equal variances not assumed			-1.936	79.327	.056	-2.38337	1.23105	-4.83357	.06682

## Lampiran 6.b. Uji Non Response Bias Kinerja Manajerial

### Group Statistics

Waktu Pengembalian		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kinerja Manajerial	Pengembalian Tepat Waktu	52	39.1923	2.83562	.39323
	Pengembalian Tidak Tepat Waktu	31	40.0000	2.30940	.41478

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Kinerja Manajerial	Equal variances assumed	1.911	.171	-1.342	81	.183	-.80769	.60198	-2.00544	.39006
	Equal variances not assumed			-1.413	73.321	.162	-.80769	.57155	-1.94671	.33133

## Lampiran 6.c. Uji Non Response Bias Keadilan Prosedural

### Group Statistics

Waktu Pengembalian	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Keadilan Prosedural Pengembalian Tepat Waktu	52	16.8846	1.52950	.21210
Pengembalian Tidak Tepat Waktu	31	16.9355	1.67203	.30031

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Keadilan Prosedural	.385	.537	-0.142	81	.888	-.05087	.35938	-.76592	.66418
Equal variances not assumed			-0.138	58.790	.890	-.05087	.36766	-.78660	.68487

## Lampiran 7.a Uji Heterokedastisitas

**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budgetary Goal Characteristic, Keadilan Prosedural(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Abs\_res

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.264(a)	.070	.046	1.16424

a Predictors: (Constant), Budgetary Goal Characteristic, Keadilan Prosedural

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.104	2	4.052	2.989	.056(a)
	Residual	108.436	80	1.355		
	Total	116.540	82			

a Predictors: (Constant), Budgetary Goal Characteristic, Keadilan Prosedural

b Dependent Variable: Abs\_res

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4.541	2.612		-1.738	.086
	Keadilan Prosedural	.111	.082	.146	1.353	.180
	Budgetary Goal Characteristic	.041	.021	.209	1.931	.057

a. Dependent Variable: Abs\_res



## Lampiran 7.b Uji Multikolinearitas

**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budgetary Goal Characteristic, Keadilan Prosedural(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Coefficients(a)**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Keadilan Prosedural	.995	1.005
	Budgetary Goal Characteristic	.995	1.005

a Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Lampiran 8. Uji Hipotesis

### Regression Persamaan 1

**Variables Entered/Removed<sup>d</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Keadilan Prosedural <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Budgetary Goal Characteristics

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.074 <sup>a</sup>	.005	-.007	6.04876

a. Predictors: (Constant), Keadilan Prosedural

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.272	1	16.272	.445	.507 <sup>a</sup>
	Residual	2963.583	81	36.587		
	Total	2979.855	82			

a. Predictors: (Constant), Keadilan Prosedural

b. Dependent Variable: Budgetary Goal Characteristics

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	103.530	7.203		14.373	.000
	Keadilan Prosedural	.283	.424	.074	.667	.507

a. Dependent Variable: Budgetary Goal Characteristics

## Regression Persamaan II

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budgetary Goal Characteristics, Keadilan Prosedural <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579 <sup>a</sup>	.336	.319	2.19999

a. Predictors: (Constant), Budgetary Goal Characteristics, Keadilan Prosedural

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	195.552	2	97.776	20.202	.000 <sup>a</sup>
	Residual	387.195	80	4.840		
	Total	582.747	82			

a. Predictors: (Constant), Budgetary Goal Characteristics, Keadilan Prosedural

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.713	4.936		2.778	.007
	Keadilan Prosedural	.871	.155	.515	5.631	.000
	Budgetary Goal Characteristics	.102	.040	.231	2.525	.014

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Regression Persamaan III

### Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Keadilan Prosedural(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.532(a)	.283	.274	2.27181

a Predictors: (Constant), Keadilan Prosedural

### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164.698	1	164.698	31.911	.000(a)
	Residual	418.049	81	5.161		
	Total	582.747	82			

a Predictors: (Constant), Keadilan Prosedural

b Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24.277	2.705		8.974	.000
Keadilan Prosedural	.900	.159	.532	5.649	.000

a Dependent Variable: Kinerja Manajerial

