

**ANALISIS PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN PARTISIPASI PENGANGGARAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Dewi Fitriyani

Universitas Jambi

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh keadilan organisasional yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap kinerja manajerial dengan partisipasi penganggaran sebagai variabel intervening. Alat analisa data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) yang diolah dengan *software* statistik SPSS 17. Penelitian akan dilakukan pada 14 Dinas yang ada di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sarolangun. Data dikumpulkan melalui survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden tingkat manajerial yang terlibat dalam penyusunan anggaran (penganggaran) di Dinas-dinas tersebut. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kinerja manajerial, namun keadilan prosedur tidak pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Keadilan distributif maupun keadilan prosedural memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi penganggaran. Dengan demikian partisipasi penganggaran merupakan variabel intervening antara keadilan distributif maupun keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: Keadilan Organisasional, Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, Partisipasi Penganggaran, Kinerja Manajerial

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Setiap organisasi dalam melaksanakan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan memerlukan suatu perencanaan. Perencanaan tersebut dapat dituangkan dalam suatu anggaran. Anggaran merupakan perencanaan yang dibuat manajerial untuk melaksanakan tindakan yang diukur dengan uang. Anggaran juga merupakan rencana yang

bersifat jangka pendek yang disusun berdasarkan program kegiatan yang telah ditetapkan dan menjadi dasar bagi sistem pengendalian manajemen. Sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen, pihak manajemen dalam menyusun anggaran melakukan taksiran nilai dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai terlaksananya program.

Dalam penganggaran, adanya proses yang adil dalam prosedur

penyusunan anggaran dapat meyakinkan bawahan untuk meningkatkan kinerja. Libby (2001) menyatakan adanya target anggaran dan proses penganggaran yang tidak adil mengakibatkan kinerja bawahan menjadi rendah dalam situasi dan dalam kondisi keadilan yang tinggi, kinerja selama proses penganggaran dapat diperbaiki. Persepsi keadilan bagi bawahan dalam proses penganggaran sangat penting untuk menjamin pelaksanaan anggaran dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Konsep organisasional berguna untuk memahami bagaimana seseorang menilai kewajaran atau keadilan dari penghargaan (*achievement*) yang diterimanya. Pada dasarnya, Greenberg (1990) mengungkapkan bahwa keadilan organisasional memiliki dua komponen utama, yaitu keadilan distributif dan keadilan organisasional. Hal ini juga ditekankan oleh Folger dan Konovsky (1989) bahwa keadilan organisasional memiliki dua aspek penting, yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif.

Mulyasari (2004) menunjukkan terdapatnya hubungan keadilan prosedur terhadap kinerja. Namun hubungan

langsung antara keadilan prosedural dan kinerja seringkali tidak konsisten. Terdapatnya ketidak-konsistenan berbagai hasil penelitian tersebut disebabkan adanya hubungan yang kompleks dan tidak langsung antara keadilan prosedural dengan kinerja (Locke, 1976; Lind dan Tyler, 1988). Libby (1999) menyatakan bahwa terdapatnya hasil yang tidak konsisten tersebut karena tidak jelasnya apakah keadilan prosedural berkorelasi positif dengan kinerja secara langsung ataukah melalui beberapa variabel intervening. Zulfikar dan Muwanti (2006) menemukan bahwa hubungan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh *budgetary goal characteristic*. Dalam penelitian ini tidak menggunakan *budgetary goal characteristic* sebagai variabel intervening namun partisipasi penganggaran.

Menurut Mumpuni (2005) partisipasi manajer sebagai bawahan dalam proses penganggaran diperlukan untuk menyelaraskan tujuan setiap bagian dalam organisasi sebagai pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini dikuatkan Brownell (1982) yang menyatakan partisipasi dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat

meningkatkan kinerja personel. Greenberg dan Folger (1983) menyatakan bahwa partisipasi dapat meningkatkan kinerja dikarenakan partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan yang mereka butuhkan kepada atasannya dan juga memungkinkan pegawai untuk memilih untuk membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas pilihannya.

Zulfikar dan Murwanti (2006) juga menyatakan bahwa hubungan keadilan prosedural dan kinerja manajerial dimediasi oleh variabel intervening. Lau dan Lim (2002) menemukan hubungan tidak langsung antara persepsi mengenai keadilan prosedural dan kinerja dengan melalui suatu variabel intervening, yaitu penganggaran partisipatif. Begitupun Wasisto dan Sholihin (2004) menunjukkan terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara keadilan prosedural dan kinerja manajerial melalui partisipasi penganggaran. Selanjutnya Latif (2007) juga menemukan adanya hubungan langsung dan tidak langsung antara keadilan prosedural dengan kinerja melalui partisipasi penganggaran.

Robbins dan Judge (2008) menyatakan penelitian menunjukkan bahwa pengaruh-pengaruh dari keadilan

prosedural menjadi lebih penting ketika kurang terdapat keadilan distributif. Penelitian mengenai keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap distribusi yang diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka (Schminke *et al.*, 1997). Mulyasari (2004) menyatakan bahwa persepsi mengenai keadilan distributif meningkatkan kesempatan untuk mendapat peningkatan alokasi anggaran yang menguntungkan. Dalam penelitian mengenai keadilan distributif dan kinerja ditemukan hasil yang bertentangan. Wentzel (2002) menemukan adanya hubungan antara keadilan distributif dan kinerja, sementara Mulyasari (2004) tidak menunjukkan bahwa adanya hubungan antara keadilan distributif dan kinerja.

Oleh karena itu penelitian ini, akan menguji kembali pengaruh keadilan organisasional yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi penganggaran (penyusunan anggaran) sebagai variabel intervening.

STUDI PUSTAKA

Keadilan Organisasional

Konsep organisasional berguna untuk memahami bagaimana seseorang menilai kewajaran atau keadilan dari penghargaan (*achievement*) yang diterimanya. Pada dasarnya, Greenberg (1990) mengungkapkan bahwa keadilan organisasional memiliki dua komponen utama, yaitu keadilan distributif dan keadilan organisasional. Hal ini juga ditekankan oleh Folger dan Konovsky (1989) bahwa keadilan organisasional memiliki dua aspek penting, yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif.

Menurut sejarah, teori keadilan berfokus pada keadilan distributif (Robbins dan Judge, 2008). Tetapi semakin lama, keadilan dipikirkan dari sudut keadilan organisasional yang didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Menurut Robbins dan Judge (2008) karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara yang diterimanya hasil-hasil tersebut adalah adil. Keadilan organisasional membuktikan bahwa keadilan distributif itu penting. Di luar keadilan distributif, Robbins dan Judge (2008) menjelaskan

tambahan yang penting dalam keadilan organisasional adalah keadilan prosedural. Robbins dan Judge (2008) menyatakan keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Lind dan Tyler (1998) mengemukakan bahwa pemahaman tentang keadilan prosedural sangat penting karena dapat mempengaruhi beragam sikap dan perilaku yang berbeda. Milani (1975) dan Kenis (1979) menemukan bahwa persepsi bawahan (subordinat) mengenai keadilan merupakan pemrediksi yang penting atas sikap dan perilaku.

Dalam Robbins dan Judge (2008) dikemukakan bahwa berdasarkan teori keadilan, ketika karyawan merasakan ketidakadilan, mereka bisa diperkirakan akan memilih satu dari enam pilihan berikut:

1. Mengubah masukan-masukan mereka (misalnya, jangan mengerahkan usaha sebanyak itu)
2. Mengubah hasil-hasil mereka (misalnya individu-individu yang dibayar berdasarkan tarif per bagian bisa meningkatkan imbalan kerja mereka dengan mereka dengan memproduksi kuantitas yang lebih tinggi dari unit kualitas yang lebih rendah)

3. Mengubah persepsi-persepsi diri (misalnya saya biasanya berpikir saya bekerja dengan kecepatan sedang tetapi sekarang saya sadar bahwa saya bekerja jauh lebih kerasa daripada siapa pun)
4. Mengubah persepsi-persepsi individu lain (misalnya pekerjaan Mike sudah tidak begitu diinginkan seperti yang saya kira sebelumnya)
5. Memilih rujukan yang berbeda (misalnya mungkin saya tidak mendapatkan penghasilan sebanyak kakak ipar laki-laki saya, tetapi saya bekerja jauh lebih baik daripada ayah saya ketika ia seumuran saya)
6. Meninggalkan bidang tersebut (misalnya meninggalkan pekerjaan tersebut).

Partisipasi Penganggaran

Penyusunan anggaran (penganggaran), menurut Mulyadi (2001) pada hakikatnya merupakan proses penyusunan rencana laba jangka pendek (biasanya untuk jangka waktu satu tahun. Lebih lanjut, Mulyadi menjelaskan bahwa dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, ditunjuk manajer dan

karyawan yang bertanggungjawab dan dialokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Kenis (1979); Siegel dan Marconi (1989) dalam Yenti (2003) mendefinisikan partisipasi penyusunan anggaran sebagai keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran tersebut pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Dalam partisipasi penganggaran, bawahan dapat bertukar dan mencari informasi dari atasan. Partisipasi penganggaran juga memungkinkan bawahan untuk mengemukakan kritiknya, untuk mencari informasi bagi penyelesaian tugas (Brownell dan Hirst, 1986) dan menjamin kecukupan anggaran (Nouri dan Parker, 1998) dengan mengikutsertakan input yang mereka miliki pada jumlah sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Semua kelebihan partisipasi ini sangat mungkin akan memperluas tingkat persetujuan dengan gaya evaluasi yang digunakan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja (Otley, 1979).

Greenberg dan Folger (1983) menyatakan bahwa partisipasi dapat meningkatkan kinerja dikarenakan partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan yang mereka

butuhkan kepada atasannya dan juga memungkinkan pegawai untuk memilih untuk membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas pilihannya.

KINERJA MANAJERIAL

Kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut (Otley, 1999 dalam Mahmudi, 2010). Mulyadi (2001) menjelaskan kinerja manajerial adalah berkaitan dengan *bottom line*-untuk menjadikan organisasi sebagai *wealth creating institution*-lembaga yang mampu menghasilkan *financial returns* memadai melalui penyediaan produk dan jasa secara *cost effective* bagi *customer*. Menurut Mahoney *et al.* (1963) kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan representatif. Mahoney *et al.* (1963) mengukur kinerja manajerial dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan,

penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.

2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas

- pekerjaan dan menangani bawahan.
6. Pengaturan staf (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
 7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.
 8. Representatif, yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.
- keuangan daerah dari mekanisme sentralistik ke mekanisme desentralisasi yang mengakibatkan pertanggungjawaban keuangan daerah akan ditekankan pada penganggaran berbasis kinerja atau berdasarkan prestasi kerja. Proses penyusunan anggaran (penganggaran) berbasis kinerja 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 tatanan manajemen di 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 pejabat setingkat sekretaris, kepala bagian dan kepala bidang. Penelitian ini berfokus pada keterlibatan pejabat eselon III dalam penyusunan anggaran.

Pada instansi pemerintahan terbitnya Permendagri No. 59/2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah mengisyaratkan adanya proses penganggaran dan penatausahaan

Reviu Penelitian Terdahulu

Milani (1975) dan Kenis (1979) menemukan bahwa persepsi bawahan (subordinat) mengenai keadilan merupakan pemrediksi yang penting atas

sikap dan perilaku. Dalam Bawono (2009) ditemukan bahwa dalam kondisi organisasi menerapkan penganggaran partisipatif, keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial. (Locke, 1976; Lind dan Tyler, 1988). Libby (1999) menyatakan bahwa terdapatnya hasil yang tidak konsisten tersebut karena tidak jelasnya apakah keadilan prosedural berkorelasi positif dengan kinerja secara langsung ataukah melalui beberapa variabel intervening. Lynd dan Tyler (1988) menyatakan bahwa hubungan antara kinerja dengan variabel sikap tidak bersifat langsung. Begitupun Zulfikar dan Murwanti (2006) juga menyatakan bahwa hubungan keadilan prosedural dan kinerja manajerial dimediasi oleh variabel intervening.

Lau dan Lim (2002) menemukan hubungan tidak langsung antara persepsi mengenai keadilan prosedural dan kinerja dengan melalui suatu variabel intervening, yaitu penganggaran partisipatif. Wasisto dan Sholihin (2004), menemukan bahwa terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara keadilan prosedural dan kinerja manajerial melalui partisipasi penganggaran. Begitupun Latif (2007) menunjukkan adanya hubungan langsung dan tidak langsung antara keadilan

prosedural dan kinerja manajerial melalui partisipasi penganggaran.

Tidak banyak studi yang ditemukan yang meneliti hubungan keadilan distributif dengan kinerja manajerial. Penelitian mengenai keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap distribusi yang diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka (Schminke *et al.*, 1997). Studi Wentzel (2002) menunjukkan adanya hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran (penganggaran) dengan keadilan prosedural maupun keadilan distributif. Wentzel juga menemukan adanya hubungan antara keadilan distributif dan kinerja. Dengan demikian penelitian ini menghipotesiskan:

H1a: Keadilan prosedural memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial

H1b: Keadilan distributif memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial

H2a: Keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan partisipasi penganggaran sebagai variabel intervening

H2b: Keadilan distributif memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan partisipasi penganggaran sebagai variabel intervening

METODE PENELITIAN

Jenis Dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini data primer. Data primer diperoleh melalui survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden.

POPULASI, SAMPEL DAN METODE PENGAMBILAN SAMPEL

Populasi dan sampel dari penelitian ini adalah pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran (penganggaran) pada Kantor Dinas di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten

Sarolangun Provinsi Jambi. Metode pengambilan sampel 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 pada Kantor Dinas di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sarolangun Provinsi Jambi. Adapun alasan pemilihan sampel yaitu rata-rata pejabat terkait adalah pejabat level tengah dan bawah yang bertanggung jawab pada penyusunan anggaran pada setiap unit kerjanya sehingga dianggap lebih mampu memahami masalah penganggaran dibanding pejabat Dinas lainnya.

Tabel 1
Dinas-dinas di Lingkungan Pemda Kabupaten Sarolangun

No	Kantor Dinas	Sekre- taris	Kabid	Kasubag	Jumlah
1.	Dinas Pendidikan	1	4	3	8
2.	Dinas Kesehatan	1	4	3	8
3.	Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi	1	6	3	10
4.	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	1	4	3	8
5.	Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	1	4	3	8
6.	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika	1	4	2	7
7.	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi	1	4	3	8
8.	Dinas Pertanian	1	4	3	8
9.	Dinas Perikanan dan Peternakan	1	4	3	8
10.	Dinas Perkebunan dan Kehutanan	1	4	3	8
11.	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral	1	4	3	8
12.	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	1	5	3	9
13.	Dinas Tata Kota, Kebersihan, dan Pertamanan	1	4	3	8
14.	Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga	1	6	3	10
Jumlah Sampel		14	61	41	116

Sumber : Instansi Terkait

Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional

Variabel Independen

Penelitian memiliki dua variabel independen, yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif.

a. Keadilan Prosedural menggambarkan persepsi individu terhadap keadilan dalam prosedur penyusunan anggaran. Pengukuran menggunakan instrumen yang digunakan oleh Lau dan Lim (2002), Sholihin (2002) dan digunakan kembali oleh Wasisto dan Sholihin (2004). Instrumen ini terdiri dari delapan item yang menjelaskan prosedur pengalokasian (konsistensi, akurasi, koreksi, etika, dan bias) dan keadilan prosedural pada informasi.

b. Keadilan Distributif, menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan dalam distribusi anggaran. Diukur menggunakan empat indikator diadaptasi dari Magner dan Johnson (1995) dalam Mulyasari (2004) dan satu indikator dari Greenberg (1973) dalam Mulyasari (2004).

Variabel Intervening

Variabel intervening dalam penelitian ini adalah partisipasi penganggaran. Partisipasi penganggaran merupakan suatu

tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran (Brownell, 1982 dalam Yenti, 2003). Diukur menggunakan instrument yang dikembangkan Milani (1975), dan dipergunakan kembali oleh Lau dan Lim (2002) dan Wasisto dan Sholihin (2004).

Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial diukur dengan skala dari Mahoney *et al.* (1963), yang digunakan kembali Lau dan Lim (2002), Wentzel (2002), Wasisto dan Sholihin (2004) dan Mulyasari (2004) yang mengkategorikan kinerja dalam delapan dimensi, yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, staffing, negosiasi dan peran yang dijalankan.

UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur keandalan indikator dari variabel atau konstruk dalam suatu kuesioner. Suatu kuesioner akan dikatakan handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian uji reliabilitas akan menggunakan cronbach's

alpha. Cronbach's alpha merupakan salah satu koefisien realibilitas yang paling sering digunakan. Skala pengukuran yang reliabel sebaiknya memiliki nilai cronbach's alpha minimal 0.70 (Nunnaly, 1978; Nunnaly and Bernstein, 1994 dalam Uyanto, 2009).

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner akan dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas data dilakukan dengan mengukur korelasi *bivariate* skor masing-masing item dengan skor total variabel atau konstruk.

ALAT ANALISIS DATA

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*) menggunakan software SPSS 17. Analisis jalur untuk menganalisis hipotesis tiga dan empat. Koefisien analisis jalur dihitung dengan membuat dua persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan (Ghozali, 2007). Terdapat dua persamaan regresi, yaitu:

$$Y_1 = X_1 + X_2 + \epsilon_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = X_1 + X_2 + \epsilon_2 \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

Y_1 = Partisipasi Penganggaran

Y_2 = Kinerja Manajerial

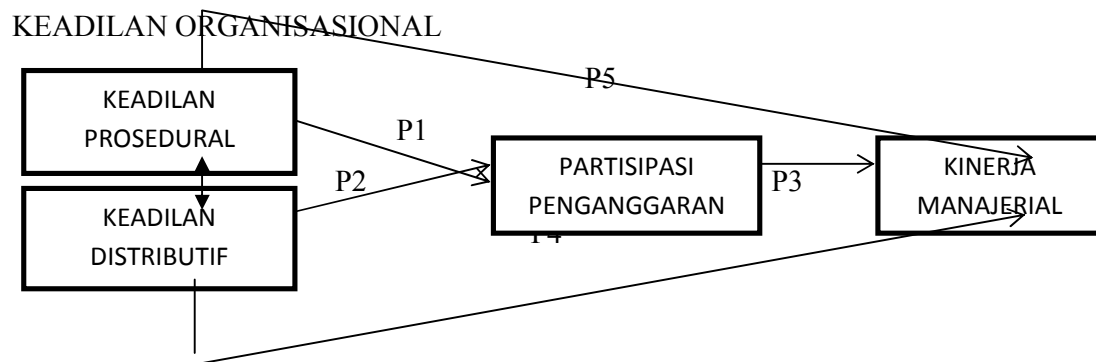
X_1 = Keadilan Distributif

X_2 = Keadilan Prosedural

MODEL PENELITIAN

Berdasarkan uraian teoretis dan review penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki model sebagai berikut.

Gambar 1
Model Penelitian



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
DESKRIPSI RESPONDEN

Penelitian ini menyebarkan 116 kuesioner kepada responden namun hanya 81 (69,83%) kuesioner yang kembali. Dari 81 kuesioner tersebut hanya 74 (91,35%) kuesioner yang dapat diolah. Hal ini dikarenakan terdapat 7 kuesioner tidak diisi secara lengkap dan dapat mengganggu hasil analisis data. Berdasarkan data kuesioner diperoleh deskripsi responden penelitian didominasi

oleh responden yang memiliki usia 41-50 tahun sekitar 38 orang (51,4%), 64 orang responden laki-laki (86,5%), dan berpendidikan terakhir Sarjana (S1) (83,8%). Selain itu sebagian besar responden memiliki jabatan Kepala Bagian/Bidang yaitu 40 orang atau 54,1%, dengan lama bekerja sekitar 11 – 15 tahun (41,9 %). Berikut deskripsi lengkap responden ditampilkan pada tabel berikut ini.

Tabel 2
Deskripsi Responden

	Keterangan	Jumlah	%
Umur	< 30 tahun	0	0
	31 - 40 tahun	17	23
	41 – 50 tahun	38	51,4
	> 50 tahun	19	25,7
Jenis Kelamin	Pria	64	86,5
	Wanita	10	13,5
Pendidikan Terakhir	SMA atau Sederajat	0	0
	Diploma	2	2,7
	Sarjana (S1)	83,8	83,8
	Magister (S2)	13,5	13,5
	Doktor	0	0
Jabatan	Sekretaris	4	5,4
	Kepala Bagian/Bidang	40	54,1
	Kepala Subbagian	30	40,5
Lama Bekerja	< 5 tahun	1	1,4
	6 -10 tahun	20	27
	11 – 15 tahun	31	41,9
	> 15 tahun	22	29,7

HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur kehandalan suatu indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas diukur dengan cronbach's alpha. Skala pengukuran yang reliabel sebaiknya memiliki nilai cronbach's alpha minimal 0.70 (Nunnaly, 1978; Nunnaly and

Bernstein, 1994 dalam Uyanto, 2009).

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai cronbach's alpha nilai minimal 0.70 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memiliki reliabilitas yang baik. Berikut ditampilkan hasil uji reliabilitas pada tabel ini.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Keadilan Distributif	0.756
Keadilan Prosedural	0.700
Kinerja Manajerial	0.779
Partisipasi Penganggaran	0.703

Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Dari hasil uji validitas diperoleh korelasi antara masing-masing item indikator dalam variabel penelitian terhadap total skor konstruk menunjukkan hasil signifikan pada *p-value* 0.000 sehingga disimpulkan bahwa masing-masing indikator pernyataan dalam kuesioner adalah valid (data terlampir).

HASIL UJI ANALISIS JALUR (*PATH ANALYSIS*)

Terdapat dua persamaan regresi untuk analisis jalur dalam penelitian ini, yaitu:

$$Y_1 = X_1 + X_2 + \epsilon_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 = X_1 + X_2 + Y_1 + \epsilon_2 \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

Y_1 = Partisipasi Penganggaran

Y_2 = Kinerja Manajerial

X_1 = Keadilan Distributif

X_2 = Keadilan Prosedural

Tampilan output SPSS dari uji analisis jalur untuk persamaan (1) diperoleh hasil sebagai berikut.

Gambar 2
Hasil Uji Persamaan (1) Analisis Jalur

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.451 ^a	.203	.181	3.565

a. Predictors: (Constant), Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	230.097	2	115.048	9.052	.000 ^a
	Residual	902.349	71	12.709		
	Total	1132.446	73			

a. Predictors: (Constant), Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif

b. Dependent Variable: Partisipasi Penganggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.177	3.991		3.802	.000
	Keadilan Distributif	.350	.102	.370	3.440	.001
	Keadilan Prosedural	.304	.163	.201	1.867	.066

a. Dependent Variable: Partisipasi Penganggaran

Berdasarkan tampilan output SPSS menunjukkan bahwa terdapat pengaruh di atas memberikan nilai standardized beta antara keadilan distributif dan partisipasi variabel keadilan distributif sebesar 0.370 penganggaran. Nilai koefisien pada nilai signifikan 0.001. Hasil ini standardized beta 0.370 merupakan nilai

path atau jalur p5. Nilai standardized beta variabel keadilan prosedural sebesar 0.201 dengan nilai signifikan 0.066. Nilai signifikan 0.066 ini lebih besar dari $\alpha = 0.066$ yang menunjukkan keadilan prosedural tidak mempengaruhi partisipasi penganggaran. Koefisien standardized beta 0.201 merupakan nilai path atau jalur p4. Besarnya nilai ϵ_1 adalah $\sqrt{(1 - 0.203)} = 0.893$

Kemudian dari output SPSS ini dapat diperoleh rumus persamaan (1) sebagai berikut:

$$PP = 0.370KD + 0.201KP + 0.893 \epsilon_1 \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

PP = Partisipasi Penganggaran

KD = Keadilan Distributif

KP = Keadilan Prosedural

Berikut di bawah ini adalah hasil tampilan output SPSS dari persamaan (2):

Gambar 3

Hasil Uji Persamaan (2) Analisis Jalur

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.621 ^a	.386	.360	4.649

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penganggaran, Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	950.454	3	316.818	14.661	.000 ^a
	Residual	1512.681	70	21.610		
	Total	2463.135	73			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penganggaran, Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.068	5.710		.362	.718
Keadilan Distributif	.350	.143	.251	2.439	.017
Keadilan Prosedural	.606	.217	.272	2.792	.007
Partisipasi Penganggaran	.489	.155	.332	3.162	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Pada output SPSS persamaan regresi (2) nilai standardized beta untuk keadilan distributif adalah 0.251, keadilan prosedural = 0.272, dan partisipasi penganggaran = 0.332. Nilai standardized beta 0.251 adalah nilai jalur path p1, sedangkan standardized beta 0.272 untuk nilai jalur path p2, dan standardized beta 0.332 merupakan nilai jalur path p3. Semua nilai standardized beta memiliki tingkat signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0.05$, sedangkan besarnya nilai ϵ_2 adalah $\sqrt{(1 - 0.386)} = 0.784$. sehingga dapat diperoleh persamaan regresi (2) sebagai berikut.

$$KM = 0.251KD + 0.272KP + 0.332 KM + 0.784 \epsilon_2 \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

PP = Partisipasi Penganggaran

KD = Keadilan Distributif

KP = Keadilan Prosedural

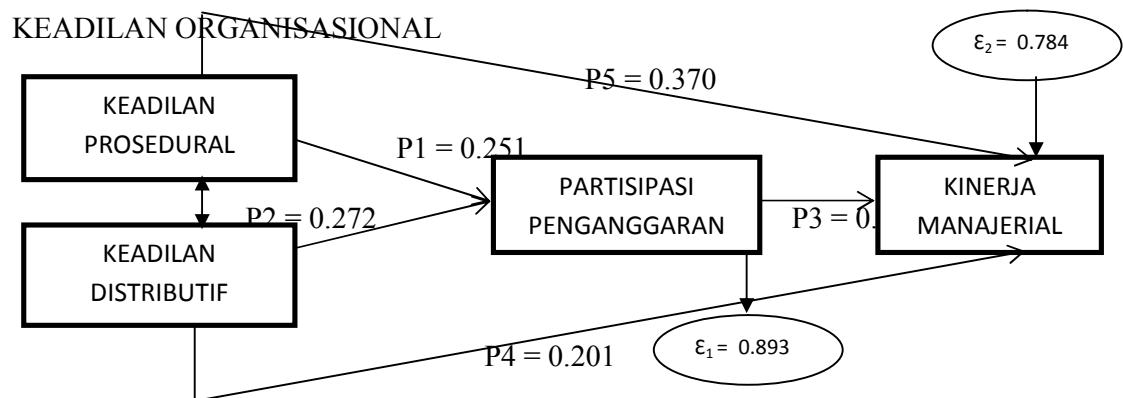
KM = Kinerja Manajerial

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa keadilan distributif dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung ke kinerja manajerial. Keadilan distributif berpengaruh tidak langsung ke kinerja manajerial melalui variabel intervening partisipasi penganggaran. Besarnya pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kinerja manajerial adalah 0.370 (nilai standardized beta p5), sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung keadilan distributif terhadap kinerja manajerial adalah nilai standardized beta p1 x p3, yaitu $0.251 \times 0.332 = 0.083332$. Sehingga total pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajerial adalah sebesar $0.370 + (0.251 \times 0.332) = 0.453332$.

Analisis jalur juga menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial. Namun keadilan prosedural dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel intervening partisipasi penganggaran, dengan nilai besarnya pengaruh adalah $p2 \times p3 = 0.772 \times 0.332 = 0.256304$. Dengan demikian total besarnya pengaruh keadilan prosedural

terhadap kinerja manajerial adalah $p4 + (p2 \times p3) = 0.201 + (0.772 \times 0.332) = 0.457304$. Berdasarkan hasil analisis jalur tersebut ditunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dapat menjadi variabel intervening bagi keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial dengan nilai besar pengaruh atau jalur path $p3$ adalah 0.332. Berikut ini adalah gambar model penelitian dari hasil analisis jalur.

Gambar 4
Model Analisis Jalur



PEMBAHASAN

Penelitian ini dalam hipotesis pertamanya memprediksi baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Hasil uji statistik menemukan bahwa keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh langsung

terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi 0.066 pada $\alpha = 0.05$. Hasil ini tidak mendukung Bawono (2009), Wasisto dan Sholihin (2004), dan Latif (2007) yang menyatakan adanya pengaruh langsung antara keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial. Hasil ini juga menunjukkan bahwa tingkat keadilan

prosedural yang tinggi tidak dapat mempengaruhi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil ini penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi 0.01 (lebih kecil dari tingkat $\alpha = 0.05$). Hasil ini mendukung Wentzel (2002) yang menemukan adanya pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajerial. Schminke *et al.* (1997) menyatakan persepsi individual mengenai keadilan terhadap distribusi yang diperolehnya akan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa persepsi keadilan distributif yang tinggi dapat meningkatkan kinerja seorang manajer.

Hipotesis kedua penelitian ini menyatakan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif dapat mempengaruhi kinerja manajerial dengan partisipasi penganggaran sebagai variabel intervening. Hasil analisis jalur diperoleh keadilan prosedural berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi 0.007 (lebih kecil dari $\alpha = 0.05$). Hasil ini sesuai dengan Lau dan Lim (2002), Wasisto dan Sholihin (2004) dan Latif (2004) yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural

memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi penganggaran. Keadilan distributif juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0.007 pada $\alpha = 0.05$. Temuan ini mendukung Wentzel (2002) yang menyatakan persepsi individual mengenai keadilan distribusi dalam partisipasi penganggaran akan mempengaruhi kinerjanya. Menurut Mulyasari (2004), persepsi mengenai keadilan distributif dapat meningkatkan kesempatan untuk mendapat peningkatan alokasi anggaran yang menguntungkan. Peningkatan alokasi anggaran tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajer.

PENUTUP

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan sebagai berikut:

1. Keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial, sedangkan keadilan distributif berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.
2. Keadilan prosedural maupun keadilan distributif dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja

manajerial melalui partisipasi penganggaran. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran merupakan variabel intervening antara keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap kinerja manajerial.

KETERBATASAN DAN SARAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya *respon rate* responden yang cukup rendah hanya 69,83%. Oleh karena itu disarankan pada penelitian selanjutnya untuk dapat meningkatkan *respon rate* tingkat pengembalian kuesioner. Selain itu penelitian ini berfokus pada satu wilayah saja, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan dengan wilayah lain. Penelitian ini juga hanya mengukur kinerja manajerial, penelitian berikutnya dapat menggantinya dengan variabel lain untuk melihat pengaruh keadilan organisasional.

DAFTAR PUSTAKA

Bawono, Andy Dwi Bayu, 2009, Peran Budgetary Goal Characteristics sebagai Variabel Intervening dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial (Studi pada Pejabat Eselon III dan Eselon IV pada Pemerintah Daerah se-Eks Karesidenan Surakarta), *Tesis*,

Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Brownell, P., 1982, The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*, Vol.20 (1), 13-27.

Brownell, P and Hirst, M, 1986, Reliance on Accounting Information Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Test of a Three Way Interaction, *Journal of Accounting Research*, 24 (2), 241-249.

Carrel, MR and Dittrich, H, 1978, Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Consideration and New Direction, *Academy of Management Review*.

Greenberg, J. and Folger, R., 1983, *Procedural Justice, Participation and the Fair Process Effect in Groups and Organisations*, dalam P. Paulus (ed.), Basic Group Process, Springer-Verlag, New York.

Greenberg, J. 1990. Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Paycuts. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 No.5, 561-568.

Folger, R., and Mary A. Konovsky. 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*. Vol. 32, No. 1, 115-130.

Kenis, Izzetin, 1979, Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance, *The*

- Accounting Review*, Vol.LIV, No.4, October, 707-721.
- Latif, Acmad Badarudin, 2007, Hubungan antar Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Intervening (Penelitian terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah), *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Lau, CM and Lim, EW, 2002, The Intervening Effects of Participation on the Relationship between Procedural Justice and Managerial Performance, *British Accounting Review*, 34.
- Leventhal, G.S., 1980, What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship. In K. J. Gergen, M.S. Greenberg and R.H. Willis (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum.
- Libby, Y, 1999, The Influence of Voice and Explanation on Performance in a Participative Budgeting Setting, *Accounting, Organization and Society*, 24 (2), 125-137.
- Lind, EA and Tyler, TR, 1988, *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press.
- Locke, EA, 1976, The Nature and Causes of Job Satisfaction, dalam MD Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, New York.
- Mahmudi, 2010, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahoney, TA, Jerdee, TH, and Carroll, SJ, 1963, *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati: South Western Publishing.
- Milani, KW, 1975, The Relationship of Participation in Budget-setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study, *The Accounting Review*, 50(2), 274-284.
- Mulyasari, Windu, 2004, Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen pada Tujuan, dan Job Relevant Information terhadap Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial, *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Mumpuni, Mila. 2005. Pengaruh Struktur Organisasional dan Locus of Control terhadap Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial pada Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah). *Tesis*. Program Magister Akuntansi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Nouri, H, and Parker, RJ, 1998, The Relationship between Participation and Job Performance: the Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment, *Accounting, Organisations, and Society*, 23 (5-6), 467-483.
- Otley, DT, 1978, Budget Use and Managerial Performance, *Journal of*

- Accounting Research*, 16 (1), 122-148.
- Schminke, M., Ambrose, M.L. and Noel, T.W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40(5):1190-1207.
- Siregar, Arifin, 2005, Analisis Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Binjai, *Tesis*, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Tjahjono, Heru Kurnianto, 2007, Validasi Item-item Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural: Aplikasi Structural Equation Modelling dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA) (Studi pada PTS di Yogyakarta), *Jurnal Akuntansi & Manajemen Vol.18 No.2*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Wasisto, Arief dan Mahfud Sholihin, 2004, Peran Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja, *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi 7*, Denpasar.
- Wentzel, Kristin, 2002, The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers Performance in a Budget Setting, *Behavioral Research in Accounting*, 14, 247-271.
- Yenti, Riza Yeni, 2003, Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur, Komitmen terhadap Tujuan, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran, *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi VI*, Surabaya.
- Zulfikar dan Sri Murwanti. 2006. Peran *Budgetary Goal Characteristics* dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 5 No. 1.