

## **PENGARUH PERSEPSI KEADILAN PROSEDURAL ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL: DENGAN PERSEPSI KEADILAN DISTRIBUTIF ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Mohamad Apip  
Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis  
apip.ciamis@gmail.com

### **ABSTRAK**

*Prosedur dan proses penentuan alokasi anggaran diantara manajer pusat pertanggungjawaban (bagian/divisi) merupakan faktor penting yang harus diperhatikan. Secara umum, manajer pusat pertanggungjawaban akan menilai kepatutan dari prosedur penyusunan anggaran yang ditetapkan, implementasi prosedur dalam proses penyusunan anggaran, dan juga berkaitan dengan hubungan antar personal yang terjadi yang dirasakan oleh dirinya dan dibandingkan dengan pihak lain yang setara. Hal ini menimbulkan persepsi keadilan prosedural yang berbeda dari masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban. Penelitian ini menguji secara empiris pengaruh persepsi keadilan prosedural anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan keadilan distributif anggaran sebagai variabel intervening. Penulis berusaha meneliti adanya indikasi bahwa persepsi keadilan prosedural anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, baik secara langsung maupun tidak langsung yang dimediasi oleh persepsi keadilan distributif anggaran. Sejalan dengan hipotesis dan penelitian sebelumnya, hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur terhadap 63 manajer pusat pertanggungjawaban pada kantor cabang bank umum yang berada di wilayah kerja Kantor Bank Indonesia Tasikmalaya menemukan bahwa persepsi keadilan prosedural anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui persepsi keadilan distributif anggaran. Secara parsial, persepsi keadilan prosedural anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban dengan arah positif, yang artinya prosedur penyusunan anggaran yang dipersepsikan adil oleh manajer pusat pertanggungjawaban dapat meningkatkan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban itu sendiri.*

*Kata Kunci: persepsi keadilan prosedural anggaran, persepsi keadilan distributif anggaran, kinerja manajerial*

### **I. Pendahuluan**

Setiap organisasi mengharapkan agar anggaran yang telah ditetapkan dapat dicapai. Oleh karena itu, prosedur dan proses penentuan alokasi anggaran diantara manajer pusat pertanggungjawaban (bagian/divisi) merupakan faktor penting yang harus diperhatikan. Secara umum, manajer pusat pertanggungjawaban akan menilai kepatutan dari prosedur penyusunan anggaran yang ditetapkan, implementasi prosedur dalam proses penyusunan anggaran, dan juga berkaitan dengan hubungan antar personal yang terjadi yang dirasakan oleh dirinya dan dibandingkan dengan pihak lain yang setara. Hal ini menimbulkan persepsi keadilan prosedural yang berbeda dari masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban. Menurut Zainuddin & Isa (2011:1466), keadilan prosedural dalam penganggaran berkaitan dengan keadilan prosedur atau proses pembuatan keputusan yang diberlakukan untuk menetapkan anggaran final. Lebih lanjut Zainuddin & Isa (2011:1466) menjelaskan bahwa Keadilan prosedural merujuk pada keadilan prosedur yang digunakan untuk menetapkan *outcome* (hasil akhir) anggaran. Persepsi keadilan prosedural ini menjadi pendorong terhadap timbulnya perilaku positif pegawai yang menguntungkan perusahaan, seperti kepuasan kerja, kinerja yang tinggi, komitmen yang tinggi, serta sikap dan perilaku positif lainnya baik yang

bersifat organisasional maupun personal. Persepsi individu terhadap *fairness* atau keadilan anggaran menjadi motivasi bagi individu untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan (Libby 1999; Wetzel 1999; Lindquist 1995). Persepsi akan suatu keadilan sangatlah penting, karena efek dari keadilan prosedural akan berdampak pada perilaku anggota perusahaan dan kinerja anggota perusahaan tersebut. Menurut Lind dan Tyler (dalam Achmad Badarudin L., 2002:1), pemahaman tentang keadilan sangat penting karena hal ini mempengaruhi beragam sikap dan perilaku yang berbeda. Hasil penelitian menemukan adanya asosiasi antara *procedural fairness* dengan kepuasan kerja (Cornelius, 1985; Earley dan Lind; Lau at al., 2008 dalam Achmad Badarudin L., 2002:1). Dalam konteks akuntansi manajemen, khususnya anggaran, Libby (dalam Lau at al., 2008) menemukan *procedural fairness* yang tinggi berasosiasi positif dengan peningkatan kinerja. Oleh karena itu prosedur dan proses penyusunan anggaran harus dirasakan adil oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.

Achmad Badarudin L. (2002:1), mengemukakan bahwa beberapa peneliti dalam bidang akuntansi manajemen (Milani, 1975; Kenis, 1979) menjelaskan bahwa persepsi dari pihak bawahan terhadap suatu keadilan akan menjadi alat prediksi yang penting terhadap perilaku dan sikap bawahan. Namun demikian, Achmad Badarudin L. (2002:1), juga mengemukakan bahwa hasil empiris dari studi beberapa ahli (Earley, 1975; Early & Lind, 1987; Cornelius, 1985; Kanfer *et al*, 1987) yang memfokuskan secara utama pada efek langsung dari keadilan prosedural yang kadang masih memicu suatu konflik atau perbedaan pendapat. Hasil yang membingungkan ini diakibatkan oleh adanya hubungan yang kompleks antara keadilan prosedural dan kinerja, yang tidak dapat dengan mudah terlihat dalam sebuah penelitian tentang efek langsung keadilan prosedural atas kinerja bawahan dalam sebuah perusahaan (Locke, 1976; Lind & Tyler, 1988 dalam Achmad Badarudin L., 2002:1)).

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

diharapkan dengan menganalisis data yang dikumpulkan, persepsi tentang suatu keadilan akan dapat menjelaskan sebuah peningkatan kinerja.

Brownell (1982) menjelaskan bahwa belum ada studi tentang partisipasi dalam bidang akuntansi manajemen yang menelaah dan mengevaluasi keadilan prosedural secara sistematis, dan juga belum menggunakan analisis jalur untuk menelaah keadilan prosedural, keadilan distributif dan kinerja, dengan menghubungkan antara keadilan prosedural, keadilan distributif dan kinerja manajerial dalam sebuah model tunggal yang berada dalam konteks akuntansi manajemen. Keadilan anggaran adalah keadilan yang dipersepsikan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban berkaitan dengan anggaran yang telah ditetapkan (Mc Shane, 2005). Sedangkan kinerja manajerial adalah menurut Byarrrs dan Rue (2004:251) adalah tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh pekerjaan manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya.

Penelitian yang akan dilakukan ini mencoba memberikan fasilitas pada banyaknya bukti riset tentang keadilan prosedural, yang ditemukan dalam disiplin ilmu bidang psikologis dan bidang hukum untuk dihubungkan dengan riset tentang anggaran yang dilakukan oleh para peneliti di bidang akuntansi manajemen.

Studi sebelumnya memberikan hasil yang mengindikasikan bahwa preferensi akan suatu prosedur atau preferensi prosedural dan seleksi prosedural akan dipengaruhi secara signifikan oleh persepsi akan sebuah keadilan prosedural yang ada (Rawls, 1971; Thibaut dan Walker, 1975; Lind dan Tyler, 1988 dalam Achmad Badarudin L., 2002:1). Rawls (1971) membentuk sebuah teori dan menemukan bahwa persepsi akan sebuah keadilan prosedural menjadi faktor utama yang akan mempengaruhi pilihan subyek dalam suatu prosedur. Lind dan Tyler (1998) menyimpulkan hal yang sama bahwa keadilan dari suatu prosedur menjadi penentu utama dalam pilihan prosedur. Beberapa peneliti menjelaskan bahwa persepsi akan sebuah keadilan dari suatu prosedur yang melibatkan partisipasi dari pihak bawahan perusahaan terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan cenderung menjadi faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga memungkinkan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran yang bernilai tinggi (Deutsch, 1975; Thibaut dan Walker, 1975; Leventhal, 1980). Partisipasi yang makin meningkat, pada akhirnya akan mengarahkan pada peningkatan komunikasi, kepercayaan dan kerja sama, dan akhirnya akan meningkatkan kinerja bawahan dalam sebuah perusahaan (Cherrington & Cherrington, 1973; Milani, 1975; Kenis, 1979; Brownell, 1982; Greenberg dan Folger, 1983).

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

Hasil akhir ini menjelaskan bahwa efek dari keadilan prosedural terhadap kinerja menjadi lebih kompleks dan lebih rumit dibandingkan sebuah hubungan langsung yang sederhana. Ada kecenderungan bahwa efek ini bersifat tidak langsung melalui beberapa variabel intervening, salah satu dari variabel intervening itu adalah keadilan distributif anggaran. Dengan keadilan prosedural anggaran, manajer subordinat yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran mempunyai tingkat kepastian yang lebih tinggi akan anggaran yang akan ditetapkan terhadap divisi/pusat pertanggungjawaban. Hal ini akan mewujudkan persepsi keadilan distributif yang kemudian akan mendorong kinerja yang lebih baik karena dimotivasi oleh dua keadilan anggaran ini. Salah satu teori yang menguji mengenai *fairness* adalah teori *Refferent Cognitions*. Menurut teori *refferent cognitions*, interaksi antara *fairness* pada proses penentuan distribusi anggaran (*procedural fairness* dan ) *fairness* terhadap distribusi anggaran (*distributive fairness*) dan merupakan perpaduan yang dapat menimbulkan motivasi dalam mencapai anggaran.

Menurut Folger (1986), ketika distribusi anggaran ditentukan secara *fair*, maka informasi mengenai proses penentuannya menjadi tidak penting dalam memotivasi pencapaian target. Di lain pihak, ketika distribusi anggaran ditentukan dengan *unfair*, maka individu (manajer pusat pertanggungjawaban) berusaha mencari informasi mengenai bagaimana proses penentuan distribusi anggaran tersebut. Jika hal itu dihasilkan dari proses yang tidak *fair*, maka individu menjadi merasa sangat marah (tidak puas), sehingga kurang termotivasi untuk mencapai target anggaran (Cropanzano dan Folger 1991).

Konsep tentang keadilan distributif dan prosedural juga bisa dikembangkan dari literatur-literatur *equity theory* (Cowherd dan Levine, 1992; Korsgaard *et al.*, 1995; Schminke *et al.*, 1997; Skarlicki dan Folger, 1997). Berdasarkan *equity theory*, dalam konteks anggaran, keadilan distributif merujuk pada persepsi manajer terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan (usaha yang harus dilakukan) dengan hasil-hasil (alokasi anggaran dan target anggaran) yang mereka terima. Keadilan prosedural merujuk pada persepsi

manajer tentang wajar atau tidaknya proses-proses yang digunakan untuk mendistribusikan hasil-hasil (alokasi anggaran dan target anggaran) tersebut.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Libby (2001), yang berjudul *Referent Cognition and Budgetary Fairness: a Research Note*. Libby menguji efek keadilan dalam penganggaran (keadilan prosedural dan keadilan distributif) terhadap kinerja individual pada kasus penyusunan anggaran nonpartisipatif. Penelitian ini diinspirasi oleh saran Libby agar penelitian lebih lanjut menggunakan data yang diperoleh dari lapangan karena Libby menggunakan data yang diperoleh dari laboratorium melalui riset ekperimental. Perbedaan lainnya Libby memperlakukan keadilan distributif sebagai variabel control, sedangkan penelitian ini memperlakukannya sebagai variabel intervening. Hal ini dimotivasi oleh adanya kebutuhan untuk menelaah peranan dari keadilan distributif anggaran dalam pengaruh keadilan prosedural anggaran terhadap kinerja manajerial pada manajer Bank yang berada di wilayah kerja Kantor Bank Indonesia Tasikmalaya.

Berdasarkan uraian tersebut, kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja manajerial, baik langsung maupun tidak langsung melalui keadilan distributif anggaran.

H2 : Keadilan prosedural anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## II. Metodologi

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian deskriptif dan verifikatif dengan metode *explanatory survey* yang bersumber pada data primer. unit analisis dalam penelitian ini adalah manajer pusat pertanggungjawaban pada kantor cabang bank-bank yang berada pada wilayah kerja Kantor Bank Indonesia (KBI) Tasikmalaya yang meliputi Wilayah Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Ciamis, dan Kota Banjar. Untuk memperoleh data tentang persepsi keadilan prosedural anggaran dan persepsi keadilan distributif anggaran, yang menjadi responden adalah manajer pusat pertanggungjawaban/manajer divisi. Sedangkan untuk memperoleh data kinerja manajerial, respondennya adalah pimpinan cabang yang merupakan atasan dari manajer pusat pertanggungjawaban, karena pengukuran kinerja menggunakan *superior rating*, bukan *self rating*.

### Instrumen Pengukuran Variabel

Keadilan prosedural anggaran (*budgetary procedural fairness*) adalah keadilan yang dipersepsikan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban (manajer subordinat) berkaitan dengan proses dan prosedur penyusunan anggaran, yaitu dalam hal bagaimana sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dialokasikan pada berbagai pusat pertanggungjawaban.

Keadilan prosedural anggaran diukur menggunakan tanggapan terhadap delapan item pernyataan keadilan prosedural anggaran (*budgetary procedural fairness*) yang dikembangkan oleh Maiga & Jacobs (2007:44). Pilihan jawaban mulai dari 1 (sangat tidak setuju/*strongly disagree*) sampai dengan 7 (sangat setuju/*strongly agree*). Delapan item dimaksud, yaitu:(1)“Prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten pada seluruh pusat pertanggungjawaban,”(2)“Prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten pada setiap waktu,” (3) “Keputusan penganggaran pada pusat pertanggungjawaban saya didasarkan atas informasi yang akurat dan opini dari orang yang berpengetahuan luas,” (4)“Prosedur penganggaran yang sekarang berisi ketetapan yang membolehkan saya untuk memohon seperangkat anggaran untuk pusat pertanggungjawaban saya,” (5) “ Prosedur penganggaran yang sekarang selaras dengan etika dan moral yang saya anut,” dan (6) “Pembuat keputusan penganggaran berusaha keras untuk tidak pilih kasih terhadap salah satu pusat pertanggungjawaban dari pada yang lain.” Sebagai tambahnya, dua item dikembangkan untuk menunjuk pada kriteria *representativeness* Levental (1980) dan segi informasional keadilan prosedural (Greenberg, 1993): (7) “ Prosedur penganggaran yang sekarang cukup mewakili kepentingan seluruh pusat pertanggungjawaban,” (8) “ Pembuat keputusan penganggaran sudah cukup menjelaskan bagaimana penetapan alokasi anggaran untuk pusat pertanggungjawaban saya,”

Keadilan distributif anggaran adalah keadilan yang dipersepsikan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban berkaitan target dan alokasi anggaran yang ditetapkan kepadanya (Mc Shane, 2005). Keadilan distributif diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Maiga & Jacobs (2007:43). Instrumen ini digunakan untuk menilai keadilan distributif menggunakan skala likert tujuh point, mulai dari 1 (sangat tidak setuju/*strongly disagree*) sampai dengan 7 (sangat setuju/*strongly agree*). Adapun item pernyataan yang harus ditanggapi responden berjumlah 5 item yang, yaitu: (1) Pusat pertanggungjawaban saya menerima anggaran yang pantas; (2) Anggaran yang dialokasikan terhadap pusat

pertanggungjawaban saya sudah cukup merefleksikan kebutuhan saya; (3) Anggaran pusat pertanggungjawaban saya telah sesuai dengan apa yang saya harapkan; (4) Saya menganggap anggaran pusat pertanggungjawaban saya adil/wajar; (5) Pengawas/supervisor saya menunjukkan perhatian dan kepekaannya ketika mendiskusikan restriksi/pembatasan anggaran pada pusat pertanggungjawaban saya.

Kinerja manajerial adalah tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial. Kinerja manajerial diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney et. al (dalam Lau dan Moser, 2008:65). Instrumen ini mengukur kinerja manajerial dalam 9 item yang masing-masing merupakan dimensi kinerja, yaitu: *planning, investigating, coordinating, evaluating, supervising, staffing, negotiating, representing, dan overall performance*. Menurut Brownell (dalam Lau dan Moser, 2008:65) instrumen ini mampu menangkap sifat kinerja yang multidimensional tanpa memasukkan dimensionalitas yang berlebihan.

Instrumen menggunakan skala likert sembilan point, 1-3 untuk kinerja di bawah rata-rata, 4-6 untuk kinerja rata-rata, 7-9 untuk kinerja di atas rata-rata.

### **Populasi dan Metode Penarikan Sampel**

Dalam penelitian ini, populasinya adalah sejumlah 148 manajer bank umum yang berada di wilayah kerja Kantor Bank Indonesia Tasikmalaya. Pemilihan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, dengan kriteria yang sebagai berikut:

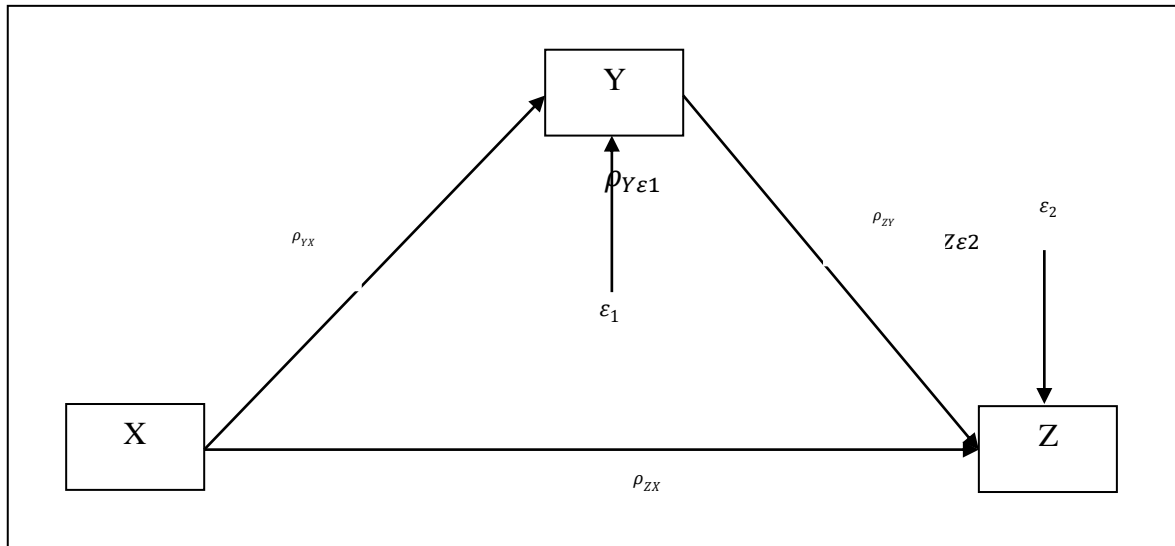
- 1) Responden ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, sebab penelitian ini dibuat dalam setting anggaran partisipatif;
- 2) Responden memikul tanggungjawab anggaran pada divisi yang dipimpinnya;
- 3) Menjabat sebagai manajer divisi/pusat pertanggungjawaban pada kantor cabang bank umum sekurang-kurangnya 1 tahun, hal ini dilakukan agar ia mengetahui anggaran pada divisinya minimal pada anggaran tahun sebelumnya.
- 4) Telah bekerja pada bank bersangkutan minimal 2 tahun, hal dimaksudkan agar ia betul-betul sudah faham kondisi bank tempat ia bekerja, dan jika sebelumnya pernah bekerja di perusahaan lain, maka pengaruh persepsional dari pekerjaan di perusahaan sebelumnya diharapkan sudah hilang.

Dari 148 kuesioner yang disebar kuesioner yang terkumpul dan memenuhi kreiteria untuk diolah lebih lanjut berjumlah 63 kuesioner.



### Metode Analisis Data

Metode yang digunakan untuk menganalisis data yang dihasilkan dari penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan dengan pertimbangan bahwa pola hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah bersifat *korelatif* dan *kausalitas*.



**Gambar 1: Struktur Analisis Path**

Keterangan:

X = Keadilan Prosedural Anggaran

Y = Keadilan Distributif Anggaran

Z = Kinerja Manajerial

$\epsilon$  = Variabel lain (Faktor-faktor lain di luar penelitian)

Sesuai dengan hipotesis dan desain penelitian yang telah dikemukakan, maka pengujian hipotesis menggunakan *Path Analysis*, didasarkan pada *Koefisien Korelasi Harun Al Rasyid*, (*Nirwana SK Sitepu, 1994*) dengan persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y = \rho_{YX} X + \epsilon_1$$

$$Z = \rho_{ZX} X + \rho_{ZY} Y + \epsilon_2$$

### III. Hasil Dan Pembahasan

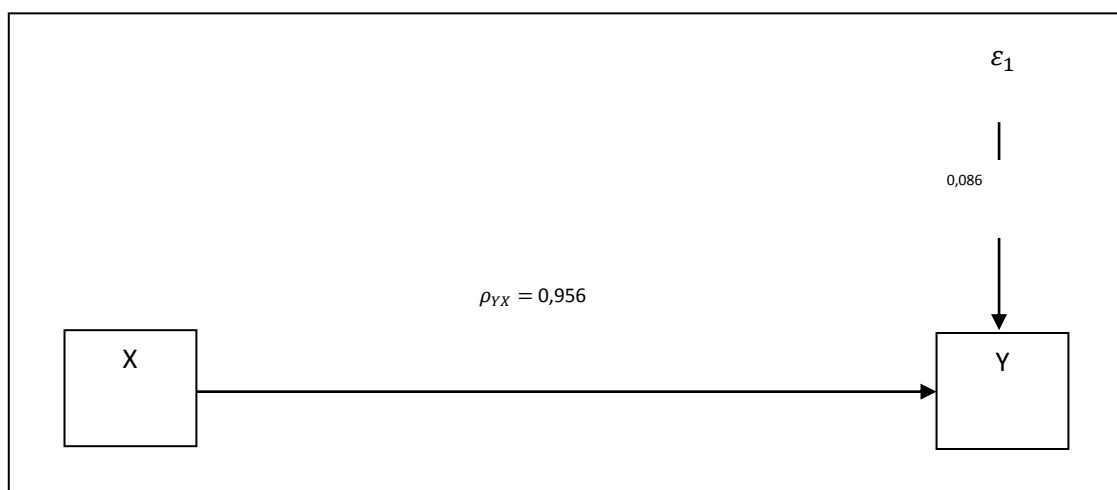
Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan program aplikasi *SPSS.17,0 for windows* diperoleh koefisien jalur untuk variabel persepsi keadilan prosedural anggaran terhadap persepsi keadilan prosedural anggaran seperti pada tabel berikut :



**Tabel 1: Koefisien Jalur variabel bebas pada Sub Struktur Pertama**

Variabel	Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	R <sup>2</sup> = 0,914
Persepsi keadilan prosedural anggaran → kinerja manajerial	0,956	25,404	

Variabel bebas yaitu persepsi keadilan prosedural anggaran manajer pusat pertanggungjawaban yang bekerja pada kantor cabang bank umum yang berada pada wilayah kerja Bank Indonesia Tasikmalaya memberikan berpengaruh terhadap persepsi keadilan distributif anggaran sebesar 91,4% (nilai R<sup>2</sup>= 0,956<sup>2</sup>). Sementara sisanya sebesar 8,6% (1-0,914) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel persepsi keadilan prosedural anggaran. Secara diagram persamaan struktural antara persepsi keadilan prosedural anggaran manajer pusat pertanggungjawaban yang bekerja pada bank umum yang berada pada wilayah kerja Bank Indonesia Tasikmalaya terhadap persepsi keadilan distributif anggaran digambarkan sebagai berikut:



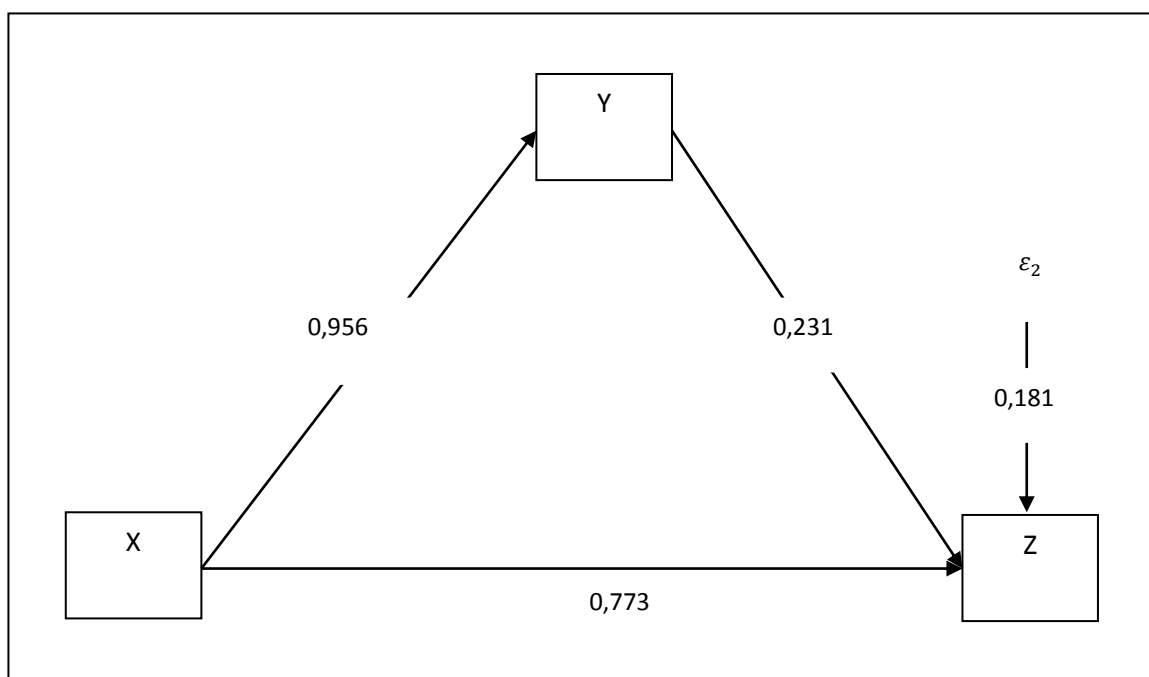
**Gambar 2: Diagram Jalur Keadilan Prosedural Anggaran dan Keadilan Distributif Anggaran**

Berikutnya dengan program aplikasi SPSS.17,0 for windows diperoleh koefisien jalur untuk masing-masing variabel persepsi keadilan prosedural anggaran dan persepsi keadilan distributif anggaran terhadap kinerja manajerial seperti pada tabel berikut:

**Tabel 2: Koefisien Jalur variabel bebas pada Sub Struktur Kedua**

Variabel	Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	R <sup>2</sup> = 0,819
Persepsi keadilan prosedural anggaran → persepsi keadilan distributif	0,773	20,247	
kinerja manajerial → persepsi keadilan distributif	0,231	6,063	

Secara bersama-sama kedua variabel yaitu persepsi keadilan prosedural anggaran dan persepsi keadilan distributif anggaran manajer pusat pertanggungjawaban yang bekerja pada kantor cabang bank umum yang berada pada wilayah kerja Bank Indonesia Tasikmalaya memberikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial sebesar 81,9% (nilai R<sup>2</sup>). Sementara sisanya sebesar 18,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar kedua variabel tersebut. Secara diagram persamaan struktural antara persepsi keadilan prosedural anggaran dan persepsi keadilan distributif anggaran manajer pusat pertanggungjawaban yang bekerja pada bank umum yang berada pada wilayah kerja Bank Indonesia Tasikmalaya terhadap kinerja manajerial digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3: Diagram Jalur Keadilan Prosedural Anggaran dan Keadilan Distributif Anggaran**

Besarnya pengaruh persepsi keadilan prosedural anggaran terhadap kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban yang bekerja pada bank umum yang berada pada wilayah kerja Bank Indonesia Tasikmalaya adalah sebagai berikut:

- Pengaruh langsung persepsi keadilan prosedural anggaran terhadap kinerja manajerial  $(\rho_{zx})^2 = (0,773)^2 = 0.597529$  (**59,8%**)
- Pengaruh tidak langsung persepsi keadilan prosedural anggaran terhadap kinerja manajerial melalui persepsi keadilan prosedural anggaran =  $(\rho_{yx})(\rho_{zy}) = (0,956)(0,231) = 0,220836$  (**22,1%**)

Jadi total pengaruh keadilan prosedural anggaran terhadap kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebesar =  $59,8\% + 22,1\% = 81,9\%$  dengan arah positif, artinya 81,9% peningkatan kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban dapat dijelaskan oleh persepsi keadilan prosedural anggaran.

Berdasarkan hasil uji hipotesis,  $F_{hitung} (135,75) > F_{tabel} (5,80)$ , maka para taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  diputuskan untuk menolak  $H_0$  dan sehingga  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan, apabila persepsi keadilan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial baik secara langsung maupun tidak langsung melalui persepsi keadilan distributif anggaran.

Berdasarkan uji hipotesis kedua  $t_{hitung} (20,247) > t_{tabel} (1,671)$ , maka para taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  diputuskan untuk menolak  $H_0$  dan sehingga  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa apabila prosedur penyusunan anggaran dipersepsikan adil, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban pada kantor cabang bank umum yang berada pada wilayah kerja Kantor Bank Indonesia Tasikmalaya.

#### IV. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, simpulan dari pengaruh variabel persepsi keadilan prosedural terhadap variabel kinerja manajerial: dengan keadilan distributif anggaran sebagai variabel intervening adalah:

- 1) Prosedur penyusunan anggaran yang dipersepsikan adil akan meningkatkan kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban, baik pengaruh langsung dari persepsi keadilan prosedural anggaran itu sendiri maupun melalui peningkatan persepsi keadilan distribusi anggaran.

- 2) Prosedur penyusunan anggaran dipersepsikan adil akan meningkatkan kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban.

### Daftar Pustaka

- Achmad Badarudin Latif. 2002. *Hubungan Antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial Dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Intervening (Penelitian terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah)*. Tesis Magister Sains Akuntansi, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Adi Irfan. 2010. Pengaruh Locus of Control terhadap Hubungan antara Justice dan Tingkat Eskalasi Komitmen dalam Penganggaran Modal. *Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto (13-14 Oktober 2010)*.
- Anthony, Robert N. & Vijay Govindarajan. 1998. *Management Control System*. Edisi 9, USA:McGraw-Hill Companies, Inc.
- Anthony, Robert N., David F. Hawkins, & Kenneth A. Merchant. 1998. *Accounting: Text and Cases*. Edisi 10. Singapore::McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bazerman, Max H. 1994. *Judgment in Managerial Decision Making Third Edition*. Singapore : John Wiley & Sons, Inc.
- Brownell, Peter. 1982. Participation in Budgeting Precess: When it Works and When it Doesn't. *Journal of Accounting Literature: 124-150*.
- Byars, L.L. & Leslie W. Rue. 2004. *Human Resource Management*. International Edition. USA:McGraw-Hill Companies, Inc.
- DeCoster, Don T. & Eldon L. Schafer. 1990. *Management Accounting : A Decision Emphasis*. New York : John Wiley & Sons Inc.
- Earley, P.C. & E. A. Lind. 1987. Procedural Justice and Participation in Task Selection: The Role of Control in Mediating Justice Judgement. *Journal of Personality and Social Psychology: 1148-1160*.
- Edi Suhanto. 2009. *Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi di Bank Internasional Indonesia)*. Tesis Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hansen, Don R. & M.M. Mowen. 2000. *Cost Management: Accounting and Control*. Edisi 3. Cincinnati: South-Western College Publishing.

- Harun Al-Rasyid. 1994. *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Howard, Larry W. 1999. Validity Evidence for Measures of Procedural/Distributive Justice and Pay/Benefit Satisfaction. *Journal of Business and Psychology* 14 (1) Fall 1999.
- I.G.K. Ulupui. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Goal Commitment terhadap Kinerja Dinas. *Kinerja* 9 (2): 98-112.
- Jaworski, B.J. & Young, S.M. 1992. Dysfunctional Behavior and Management Control: a Empirical Study of Marketing Manager. *Accounting Organization and Society*, 17 (1): 17-35.
- Langevin, Pascal & Mendoza, Carla. 2010. How Can Organizational Justice Moderate The Unethical Behaviors Induced by Budgeting Systems?. Makalah pada European Accounting Association 33<sup>rd</sup> Annual Congress, Istanbul, Turki, 19-21 Mei 2010.
- Lau, Chong M, Kuan M. Wong & Ian R.C. Eggleton. 2008. Fairness of Performance Evaluation Prosedur and Job Satisfaction: The Role of Outcome-based and Non-outcome-based Effect. *Accounting and Business Research* 38 (2): 121-135.
- Lau, Chong M & Moser, Antony. 2008. Behavioral Effect of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness. *Behavioral Research in Accounting* 20 (2): 55-71.
- Libby, Theresia. 1999. The Influence of Voice and Explanon on Performance in Participative Budgeting Setting. *Accounting Organization and Society* 24 (2:) 101-120.
- \_\_\_\_\_. 2001. Referent Cognition and Budgetary Fairness: A Research Note. *Journal of Management Accounting Research* 13:91-105.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
- Linguist, Tim M. 1995. Fairness as an Antecedent to Participative budgeting: Examining the Effects of Distributive Justice, Procedural Justice and Referent Cognition on Satisfaction and Performance. *Journal of Management Accounting Research* 7:122-142.
- Mayer, J.P., N.J. Allen and Gellatly. 1990. Affective and Continuance Commitment to Organization: Evaluation and Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75 : 710-720.

- McFarlin, Dean B. & Paul D. Sweeney. 1992. Distributive and Prosedural Justice as Predictors of Satisfaction with Peronal and Organisational Outcomes. *Academy of Management Journal* 35 (3): 626-637.
- McShane. 2005. *Organizational Behavior*. Singapore : Mc Graw Hill.
- Sekaran, Uma. 2010. *Research Methods for Business: a Skill-Building Approach*. 5<sup>th</sup> edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shepherd, Jeryl and Brian Mathews, 2000. Employee commitment: academic vs practitioner perspectives. *Journal of Employee Relations*, 22( 6) : 1-12.
- Wetzel, Martin. 1998. Marketing Service Relationship: The Role of Commitment. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (4/5) : 406-425.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Zainuddin, Suria dan Che Ruhana Isa. 2011. The Role of Procedural Fairness in The Relationship between Budget Participation and Motivation. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (9):1464-1473
- \_\_\_\_\_. 2011. The Role of Organizational Fairness and Motivation in The Relationship Between Budget Participation and Managerial Performance: A Conceptual Paper. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5