

**PENGARUH KEADILAN PERSEPSIAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA  
PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)**

**SKRIPSI**

*Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



**Oleh:**

**ENGLA MAISISKAFITRI  
2006/77751**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2012**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

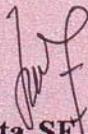
PENGARUH KEADILAN PERSEPSIAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA  
PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)

Nama : ENGLA MAISISKAFITRI  
NIM/BP : 77751/2006  
Program Studi : Akuntansi  
Keahlian : Akuntansi Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Mei 2012

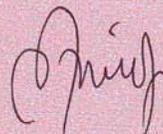
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Lili Anita, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19710302 199802 2 001

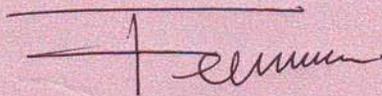
Pembimbing II



Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak  
NIP. 19720910 199802 2 003

Mengetahui :

Ketua Program Studi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak  
NIP. 19730213 199903 1 003

**HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

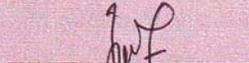
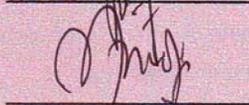
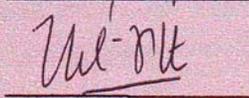
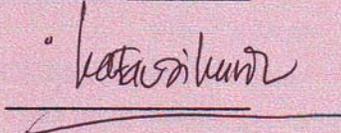
*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang*

**PENGARUH KEADILAN PERSEPSIAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA  
PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Kota Padang)**

**Nama** : Engla Maisiskafitri  
**Bp/Nim** : 2006/77751  
**Program Studi** : Akuntansi  
**Konsentrasi** : Akuntansi Manajemen  
**Fakultas** : Ekonomi

**Padang, Mei 2012**

**Tim Penguji :**

<b>No. Jabatan</b>	<b>Nama</b>	<b>Tanda Tangan</b>
1. Ketua	: Lili Anita, SE, M.Si, Ak	
2. Sekretaris	: Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak	
3. Anggota	: Nelvirita, SE, M.Si, Ak	
4. Anggota	: Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Engla Maisiskafitri  
Nim/Th.Masuk : 77751/2006  
Tempat/Tgl.Lahir : Solok, 23 Mei 1988  
Program Studi : Akuntansi  
Keahlian : Akuntansi Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Alamat : Komp.Filano Jaya II Blok EE1 No.4 kel. Kubu Dalam Kec. Padang Timur.  
No. Hp/Telp : 085376454561  
Judul Skripsi : Pengaruh Keadilan Persepsian Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur Kota Padang)

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis/skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana), baik di Universitas Negeri Padang maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima Sanksi Akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Padang, Mei 2012

Yang menyatakan,



Engla Maisiskafitri  
Nim.77751/2006

## ABSTRAK

**Engla Maisiskafitri. 2006/77751. Pengaruh Keadilan Persepsian terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang.**

**Pembimbing I : Lili Anita ,SE, M.Si, Ak**  
**II : Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. 2) Pengaruh Keadilan Persepsian memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.

Jenis penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kausatif. Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Kota Padang. Peneliti menjadikan semua populasi sebagai sampel (*total sampling*). Jenis data yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan menggunakan SPSS versi 15.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dimana  $F_{hitung} 3,058 > F_{tabel} 1,6820$  dengan nilai signifikansi variabel partisipasi anggaran sebesar  $0,000 < 0,05$  hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. (2) Keadilan Persepsian mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan nilai  $F_{hitung} 4,154 > F_{tabel} 1,6820$  dengan nilai signifikansi variabel moderat sebesar  $0,000 < 0,05$  hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan bagi perusahaan sebaiknya mengelola manajemen perusahaan secara terpisah antara pemilik perusahaan dengan pengelola, dan melaksanakan sistem pengendalian manajemen seperti pemisahan atau pembagian tugas dengan sebaik-baiknya dan meningkatkan rasa keadilan yang dirasakan dalam diri setiap anggota organisasi agar terwujudnya kinerja yang sesuai dengan harapan. Peneliti dimasa datang untuk mencoba menambahkan sampel responden yang akan dijadikan sampel dengan cara memperbanyak jumlah perusahaan yang dijadikan sampel, serta memperluas lokasi atau pun wilayah observasi, saran ini tentu sangat penting, untuk meningkatkan keakuratan dan kehandalan hasil penelitian yang akan ditemukan dimasa mendatang. Selain itu juga disarankan untuk mencoba menambahkan minimal satu variabel penelitian yang belum digunakan didalam penelitian ini. Saran ini tentu menjadi sangat penting sebagai upaya meningkatkan tingkat akurasi hasil penelitian dimasa mendatang

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT, atas rahmat, ridho dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **”Pengaruh Keadilan Persepsian terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial”**. Penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Ibu Lili Anita, SE, M.Si, Ak dan Ibu Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
4. Kedua orang tua (Yendri dan Lili Murni) yang selalu memberikan dukungan dan mendoakan agar penulis dapat mencapai apa yang dicita-citakan.

5. Suami dan buah hati (Briptu Dedi Wira dan Erland Wira) yang menjadi penyemangat dan selalu sabar selama kuliah dan dalam penyusunan skripsi ini
6. Kakak dan Adik (Rika Novriani dan Bayu Ramadhani) yang selalu memberikan dukungan dan semangat selama kuliah dan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Teman-teman Akuntansi Fakultas Ekonomi UNP khususnya angkatan 2006 terima kasih atas dukungan moril dan materil kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Mei 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	iv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	v
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	vi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
C. Pembatasan Masalah .....	11
D. Perumusan Masalah.....	11
E. Tujuan Penelitian .....	11
F. Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teori	
1. Konsep Kinerja Manajerial .....	13
2. Konsep Partisipasi Anggaran .....	17
3. Teori Kontinjensi.....	22
4. Konsep Keadilan Persepsian.....	24
B. Kajian Penelitian Terdahulu .....	31
C. Pengembangan Hipotesis .....	33
D. Kerangka Konseptual .....	37
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	40
B. Populasi dan Sampel .....	40
C. Jenis dan Sumber Data .....	42
D. Metode Pengumpulan Data.....	42

E. Variabel dan Pengukuran Variabel .....	43
F. Instrumen Penelitian .....	44
G. Uji Instrumen .....	45
1. Uji Validitas .....	43
2. Uji Reliabilitas .....	44
H. Uji Asumsi Klasik.....	47
I. Teknik Analisa Data.....	49
J. Defenisi Operasional.....	53
<b>BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskriptif Umum Objek Penelitian.....	53
B. Demografi Responden .....	56
1. Karakteristik Responden.....	56
2. Deskripsi Hasil Penelitian .....	61
C. Instrumen Penelitian .....	67
1. Uji Validitas.....	67
2. Uji Reliabilitas.....	69
D. Uji Asumsi Klasik.....	70
E. Analisa Data .....	73
F. Uji Hipotesis.....	78
G. Pembahasan.....	79
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	85
B. Keterbatasan dan Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Daftar Nama Perusahaan Manufaktur di Kota Padang.....	41
2. Kisi-kisi Istrumen Penelitian .....	44
3. Pengujian Validitas Variabel Penelitian N=30 .....	46
4. Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian N=30 .....	45
5. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner.....	56
6. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis kelamin .....	57
7. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Usia .....	57
8. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	58
9. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	59
10. Jumlah Responden Berdasarkan Bidang Keahlian .....	60
11. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial .....	61
12. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Anggaran .....	63
13. Distribusi Frekuensi Variabel Keadilan Persepsian.....	65
14. Pengujian Validitas Variabel Penelitian.....	68
15. Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian.....	69
16. Uji Normalitas Data .....	71
17. Uji Multikolinearitas .....	72
18. Uji Heterokedastisitas .....	73
19. Adjusted R Square .....	74
20. Koefisien Regresi.....	75
21. Uji F .....	77

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>		<b>Halaman</b>
1. Kerangka Konseptual .....		39

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Kuesioner Penelitian..... .
2. Pilot Test, Uji Instrumen ..... .
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument Penelitian ..... .
4. Uji Asumsi Klasik dan Analisis Regresi Berganda..... .
5. Analisis Deskriptif: TCR ..... .
6. Surat Izin Penelitian ..... .

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam beberapa tahun terakhir perkembangan sektor ril di kota Padang terus menunjukkan arah perbaikan, terhitung sejak gempu tahun 2009 nilai investasi yang masuk di Sumatera Barat pada umumnya dan kota Padang pada khususnya terus meningkat. Kondisi ini terlihat dari semakin banyak perusahaan yang melakukan kegiatan operasional di Kota Padang. Bagi masyarakat dan pemerintah kota kondisi ini tentu memberikan dampak positif, akan tetapi bagi perusahaan, keadaan ini merupakan tantangan besar yang harus dihadapi. Bertambahnya jumlah perusahaan yang menghasilkan produk sejenis tentu menciptakan persaingan bisnis yang ketat. Jika tidak segera disikapi, perusahaan akan kalah dalam menghadapi persaingan bisnis.

Menyadari kondisi tersebut masing-masing perusahaan berusaha untuk membentuk sebuah strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Untuk memperoleh strategi yang jitu atau akurat, diperlukan partisipasi seluruh anggota organisasi. Kesatuan tim dan kekompakan di dalam mengelola sumber daya perusahaan, melalui rumusan strategi yang jitu akan menghasilkan kinerja manajerial yang optimal.

Menurut Prowirosentono (2000) kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Mahoney (1993) kinerja manajerial didefinisikan sebagian rangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan investigasi, pengkoordinasian, evaluasi dan pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan atau representasi. Penilaian kinerja dimulai dari level paling bawah yaitu karyawan hingga ke level atas yaitu manager. Penilaian atau evaluasi kinerja dilakukan minimum satu kali dalam setahun.

Pentingnya kinerja manajerial pada perusahaan terkait dengan perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi karena terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja perusahaan (*cooperate performance*) dengan kata lain apabila kinerja manajerial baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik Febby (2009).

Penilaian kinerja dapat diartikan sabagai penentuan secara periode efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi 2001). Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, dapat diketahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih dimasa yang akan datang,

sehingga seluruh anggota organisasi atau perusahaan dan masyarakat memperoleh manfaat.

Untuk dapat mengetahui apakah kinerja tersebut efektif atau tidak maka harus dilakukan perbandingan terhadap anggaran. Anggaran kerap dipakai untuk menilai kinerja yang sesungguhnya dari para manajer dalam kegiatan yang berhubungan dengan kemanajerialan (Henry 2001), anggaran juga merupakan titik awal yang terbaik dalam menilai kinerja manajerial.

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajerial. Selain itu anggaran merupakan sarana komunikasi bagi manajemen untuk menyatakan rencana dan tujuan-tujuannya pada periode tersebut sehingga karyawan atau bawahannya dapat mengetahui apa yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan (Blocher 2007). Anggaran disusun agar manajer dapat menjalankan perusahaan secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Menurut Mulyadi (2001), partisipasi merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut. Partisipasi penyusunan anggaran proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran mempunyai dampak positif terhadap motivasi manajer (Govindaradjan 2007).

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial karena adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab

kepada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik (Anthony dan Govindaradjan 2007) dengan adanya partisipasi maka akan memberikan manfaat dalam mempengaruhi sikap positif serta meningkatkan kerja sama antar manajer, sehingga dapat mendorong manajerial untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus dengan mengikutsertakan karyawan dalam penyusunan anggaran.

Selama ini penelitian-penelitian yang dilakukan atas pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil. Penelitian Wahyudin (2007), Kusnasriyanti (2005), Indriantoro (1998), Cici (2008) dan Muthia (2009) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajer. Sementara hasil penelitian Sumarno (2005) dan Supomo (1996) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Para peneliti telah mencoba untuk menguji faktor-faktor ini dengan menerapkan teori kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan kontinjensi ini menimbulkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *moderating* atau *intervening*. Menurut Rivai (2005), dengan pendekatan kontinjensi ada dugaan bahwa terdapat variabel-variabel kontekstual yang mungkin berinteraksi dalam mempengaruhi penilaian kinerja. Pengaruh variabel ini dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial atau malah memperlemah pengaruh tersebut (variabel pemoderasi).

Menurut Endang (2007), beberapa faktor kontijensi yang sudah diteliti terhadap efektifitas partisipasi dalam penyusunan anggaran antara lain faktor atribut psikologi individu, yaitu keadilan persepsian (Riza 2003), komitmen pada tujuan (Rika 2005) dan motivasi (Mia 1988, 1989). Sedangkan beberapa faktor kontekstual organisasi juga telah diteliti antara lain kesulitan tugas (Mia, 1988), ketidakpastian lingkungan (Leslie, 1992).

Menurut Robbin (2008), Persepsi adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Keadilan persepsi adalah terpenuhinya semua aspek baik faktor internal maupun eksternal yang dirasakan dalam proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka (Rika 2005).

Filipo (1997), mengungkapkan keadilan persepsian merupakan variabel yang berpengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja yang dirasakan manajer. Keadilan persepsian merupakan salah satu variabel penting yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam lingkungan kerjanya artinya semakin tinggi tingkat keadilan persepsian (keadilan *distributif* dan keadilan *prosedural*) yang diterima seseorang maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya yang akhirnya kemungkinan untuk dapat memenuhi kebutuhan bagi orang tersebut akan semakin tinggi pula.

Tyler (1989) dan Lind & Tyler (1988) dalam Riza (2003 ) mengembangkan dua teori untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi dan Keadilan persepsi yaitu *the self-interest model* dan *group-value model*. Berdasarkan teori tersebut, individu memiliki nilai terhadap hubungan jangka panjangnya dengan grup dan prosedur-prosedur yang menumbuhkan solidaritas grup, sehingga variabel ini meninjau sisi sosial individu dalam suatu grup. Teori keadilan menyatakan bahwa kepuasan kerja individu akan dimunculkan ketika individu membandingkan lingkungan dengan lingkungan lain dan ia telah merasa diperlakukan tidak adil. Ketidakadilan akan muncul apabila *input* yang diberikan tidak sebanding dengan *output* yang diterima.

Keadilan Persepsian dilihat dari dua sisi yaitu *distribusi* dan *prosedur*. Distribusi mengacu pada kewajaran terhadap *actual outcome* (beban kerja, penghasilan dan lain-lain) yang diterima oleh seorang pekerja (Gilliland 1993 ; Cohen 1987 ; Adam 1965 ; Homas 1961). Sebaliknya keadilan *prosedur* mengacu pada penentuan *distribusi outcome* tersebut (Leventhal, 1980) dalam Riza (2003).

Menurut Filipino (1997) keadilan sebagai pandangan atau penilaian yang muncul dalam diri setiap individu yang tidak memihak atau mendukung salah satu pihak yang dinilai. Keadilan persepsi merupakan pandangan netral yang muncul di dalam diri masing-masing anggota organisasi. Keadilan persepsi akan lebih menciptakan suasana harmonis di dalam perusahaan, selain itu kinerja yang dicapai perusahaan akan semakin maksimal, karena nilai dan prinsip keadilan selalu dipedomani. Keadilan persepsi membuat aktivitas penyimpangan dan kecurangan di dalam perusahaan menjadi berkurang sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Sosatyo (2008) menemukan bahwa keadilan persepsian berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer. Temuan ini memperlihatkan bahwa keadilan persepsian yang terus dipertahankan di dalam perusahaan akan meningkatkan kinerja manajerial. Implementasi prinsip keadilan mampu menciptakan keharmonisan dalam bekerja, serta dapat mengurangi segala bentuk penyimpangan yang terjadi didalam perusahaan sehingga kinerja manajerial menjadi semakin maksimal.

Mujab *et al.*, (2010) menemukan bahwa keadilan persepsian memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Kondisi ini terjadi karena dengan menjunjung nilai keadilan dalam memberikan persepsi terhadap berbagai hal yang terjadi didalam perusahaan akan mengurangi konflik kepentingan dan kecurangan didalam perusahaan, akibatnya harmonisasi didalam bekerja menjadi terwujud, sehingga pencapaian target dan realisasi tugas kerja dari seluruh anggota organisasi dapat dicapai.

Keadilan persepsian yang dapat mendorong partisipasi seluruh anggota organisasi dalam penganggaran sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial. Lahirnya rumusan anggaran yang ideal yang muncul karena adanya partisipasi aktif anggota tentu membuat aktifitas operasional menjadi lancar dan minimum dari permasalahan dan kendala sehingga mendorong kinerja karyawan secara individual maupun secara menyeluruh atau manajerial. Oleh sebab itu keadilan persepsi akan mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi dalam proses penyusunan anggaran sehingga akan memberikan dampak positif terhadap perkembangan kinerja manajerial.

Mutmainah (2000) dalam Riza (2003) didalam penelitiannya menemukan bahwa pengaruh signifikan positif keadilan persepsian terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Kondisi tersebut terjadi karena partisipasi aktif anggota akan optimal jika didalam forum yang ditujukan untuk penyusunan anggaran diterapkan persepsi yang menjunjung tinggi nilai keadilan, sehingga forum yang diadakan dapat merumuskan sebuah anggaran yang ideal untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga organisasi sehingga dapat mendorong kinerja manajerial didalam sebuah perusahaan.

Riza (2003) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan keadilan persepsian sebagai variabel moderating. Hasil yang diperoleh membuktikan keadilan yang seimbang antara distributif dan prosedural yang diterima oleh seluruh anggota organisasi mendorong tercapainya partisipasi aktif anggota dalam penyusunan anggaran, realisasi partisipasi menciptakan anggaran yang optimal untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga organisasi dan mendorong meningkatnya kinerja manajerial.

Permasalahan umum yang terjadi hampir pada seluruh perusahaan adalah terjadinya ketidakstabilan kinerja manajerial akibat berbedanya prinsip keadilan yang muncul didalam persepsi masing masing karyawan didalam sebuah organisasi, ketidakstabilan kinerja manajerial juga terjadi karena kurangnya partisipasi anggota organisasi didalam penyusunan anggaran, dalam hal ini pihak yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran hanyalah manajer, akan tetapi pihak yang benar-benar terlibat didalam pengelolaan dan pemanfaatan anggaran tidak dilibatkan penuh didalam

penyusunan anggaran akibatnya kinerja manajerial untuk merumuskan sebuah anggaran yang tepat dan optimal tidak terwujud akibatnya tentu mengganggu eksistensi perusahaan dimasa mendatang. Kurangnya nilai transparansi dan keterbukaan didalam organisasi tentu membuat kinerja manajerial menjadi tidak maksimal.

Pentingnya penelitian ini dilakukan karena anggaran sebagai alat untuk mencapai tujuan sudah diakui dan telah banyak dipraktekkan, namun manajemen selalu dihadapkan pada suatu masalah mendasar yaitu apa dan bagaimana upaya yang dilakukan agar, anggaran yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif oleh pelaksana atau manajemen.

Berdasarkan uraian ringkas latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik untuk kembali untuk mereplikasi penelitian Mutmainah (2008) didalam rancangan penelitian ini peneliti mencoba untuk membuat beberapa faktor pembeda dengan penelitian sebelumnya. Faktor pembeda tersebut terlihat dari karakteristik perusahaan yang digunakan, demografis daerah atau wilayah penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti mengambil perusahaan manufaktur yang ada di kota Padang sebagai tempat penelitian dikarenakan sebagian besar perusahaan manufaktur menguasai perekonomian masyarakat, penggerak perekonomian masyarakat, perusahaan yang perputaran sumber dana cukup cepat dan merupakan perusahaan yang banyak memberi kontribusi pada lingkungan disekitarnya dikarenakan kegiatannya yang cukup kompleks dan yang tidak kalah penting perusahaan manufaktur yang berskala besar banyak berada dikota Padang.

Peneliti berharapan dengan dibuat beberapa dimensi pembeda akan dapat menyempurnakan hasil yang diperoleh didalam penelitian ini. Penelitian ini merupakan sebuah kajian empiris yang berjudul **Pengaruh Keadilan Persepsian terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang).**

### **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian latar belakang tersebut, maka dapat diidentifikasi masalah yang ada sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana keadilan persepsian memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?
3. Sejauhmana sistem pengendalian memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?
4. Sejauhmana pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi manajer dalam memperbaiki kinerja?
5. Sejauhmana kompleksitas teknologi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?

### **C. Pembatasan Masalah**

Mengingat luasnya ruang lingkup yang akan diteliti dan untuk lebih terarahnya penelitian ini, maka penulis membatasi masalah pada apakah keadilan persepsian

memperkuat atau memperlemah hubungan antara pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Sejauhmana partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana keadilan persepsian memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Pengaruh Keadilan Persepsian terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat digunakan:

1. Bagi penulis agar dapat memperluas dan memperdalam pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh keadilan persepsian terhadap hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajer.

2. Bagi akademisi sebagai bahan kontribusi pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai acuan dalam pengembangan kinerja dan karir di dunia kerja umumnya dan bidang akuntansi khususnya.
3. Bagi perusahaan dengan mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja, maka dapat menyediakan pemahaman dan masukan yang bermanfaat dalam pelaksanaan anggaran perusahaan khususnya hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Konsep Kinerja Manajerial**

###### **a. Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja secara sederhana dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Kinerja manajerial merupakan faktor yang mendukung keefektifan suatu organisasi. Menurut Mahoney *et al* (1963) dalam Muthia (2009) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan indikator :

1. Perencanaan, yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan, catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.
3. Koordinasi, yaitu menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi, yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan
5. Pengawasan, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
6. Pemilihan staff, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerja baru, menempatkan dan mempromosikan pekerja tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. Negoisasi, yaitu upaya untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan lain.

#### **b. Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi kerja atau kinerja merupakan proses di mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para

karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Stout (1993) dalam Bastian (2001) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Hal ini berarti bahwa kinerja dinilai berdasarkan atas apa yang telah dihasilkan dan diperbuat.

Penilaian kinerja dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non-keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran-ukuran non-keuangan tentang kepuasan konsumen dan produktivitas proses bisnis intern serta komitmen personal yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Peningkatan tanggung jawab dan tantangan dalam proses penyusunan anggaran memberikan dampak non-keuangan yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi karena peningkatan tersebut menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar keuangan (Mowen,2006).

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang telah diinginkan dalam organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atas rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi.

### **c. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Mulyadi (2001) penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel. Agar memotivasi personel, penghargaan yang diberikan perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.

2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel. Agar memotivasi personel, penghargaan yang diberikan perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.

3. Mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria, seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Hasil penelitian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan karyawan dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan, agar dapat memberikan respon yang memadai terhadap perubahan lingkungan bisnis dimasa depan. Hasil penelitian kinerja juga dapat

menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi personel.

Dengan pengukuran kinerja ini, manajer akan memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang dan penggunaan sumber daya yang dilakukan oleh manajer bawah. Dilain pihak, penilaian kinerja ini memberikan umpan balik bagi manajer atas menilai kinerja mereka.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Distribusi penghargaan baik yang langsung tidak langsung maupun nonmoneter memerlukan data hasil penilaian kinerja personel agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh personel penerima penghargaan.

## **2. Konsep Partisipasi Anggaran**

### **a. Pengertian Partisipasi Anggaran**

Anggaran merupakan salah satu bentuk dari berbagai rencana yang disusun oleh manajer. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lainnya (Gunawan, 2000). Sementara itu menurut Nafarin (2000), anggaran digunakan sebagai suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan sebelumnya sehingga anggaran bisa diartikan sebagai rencana jangka pendek bagi perusahaan untuk mencapai sasaran. Rencana tersebut biasanya berhubungan dengan tujuan perusahaan agar sasaran perusahaan dapat tercapai.

Anggaran merupakan rencana jangka pendek yang dinyatakan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter dimana penyusunannya sesuai dengan rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1997). Manajer puncak perlu melibatkan berbagai pihak internal organisasi dalam membuat suatu keputusan apabila dirasakan ada persepsi yang berbeda dalam menilai ketidakpastian, apalagi dalam persaingan bisnis yang semakin ketat memerlukan keputusan cepat dan akurat.

Suatu anggaran yang dinamis merupakan alat pokok dalam perencanaan dan pengendalian yang diimbangi oleh fungsi organisasi kepada manajemen, dimana kegunaannya akan lebih lengkap dengan baiknya struktur organisasi. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut. Menurut Mulyadi (2001), partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan manajer operasional dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh manajer operasional tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Tingkat partisipasi manajer operasional dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007), partisipasi penyusunan anggaran sangat menguntungkan untuk pusat pertanggung jawaban yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti karena manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggung jawaban semacam itu kemungkinan besar memiliki informasi terbaik mengenai variabel yang mempengaruhi pendapatan dan beban mereka.

Partisipasi anggaran diukur melalui indikator yang mengidentifikasi tingkat partisipasi dan pengaruh yang dirasakan serta kontribusi responden dalam penyusunan anggaran dengan menggunakan skala likert 1-5 poin. Meskipun partisipasi pada umumnya baik dalam sebagian besar situasi tapi ada faktor kebudayaan, organisasi dan kepribadian yang penting yang menentukan efektifitas keseluruhan partisipasi dalam pembuatan anggaran. Menurut Welsch (2000) partisipasi manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam proses pembuatan anggaran mempunyai dampak yang bermanfaat paling tidak ada dua cara:

1. Partisipasi dalam pembuatan anggaran merupakan suatu alat yang dapat digunakan oleh pihak manajer puncak untuk mendengarkan informasi yang disimpan secara pribadi oleh para manajer yang lebih rendah.
2. Partisipasi dalam pembuatan anggaran sering menimbulkan tingkat komitmen yang lebih besar dari manajer yang lebih rendah terhadap pencapaian sasaran terdapat dalam anggaran.

Dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja manajerial para manajer dalam suatu organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta dalam penyusunannya (Milani,1975 dalam Febby 2009).

**b. Tujuan dan Fungsi Anggaran**

Tujuan umum menyusun dan menggunakan anggaran bagi perusahaan adalah sebagai alat bantu manajer untuk memberikan pedoman kerja di masa yang akan datang. Sementara itu menurut Adisaputra (2003) tujuan khusus anggaran adalah:

1. Mendorong setiap individu dalam perusahaan untuk berfikir ke masa depan.
2. Mendorong terjadinya kerja sama antara masing-masing bagian karena masing-masing bagian menyadari mereka tidak dapat berdiri sendiri.
3. Mendorong adanya pelaksanaan asas partisipasi karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta dalam memikirkan rencana kerja.

Menurut Munandar (2001) anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
3. Sebagai alat pengawasan kerja

Sementara itu fungsi anggaran bisa dijabarkan sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan hal penting yang akan dilakukan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan manajer bawah dan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasional sesungguhnya.

5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajer menunjuk bidang yang kuat dan yang lemah pada perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

**c. Macam-macam Anggaran**

Menurut Gunawan (2000) berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu:

1. Anggaran tetap

Merupakan anggaran yang disusun untuk waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan nilai, biaya, dan harga disini tidak diadakan revisi secara periodik.

2. Anggaran Kontinyu

Penyusunan anggaran dengan cara ini mempunyai karakteristik-karakteristik: (1) disusun untuk periode tertentu, (2) untuk mengetahui apakah asumsi-asumsi dasar masih bisa dipakai atau tidak (3) ditambahkannya anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya dengan menggunakan data-data yang paling akhir dimiliki.

**d. Prosedur Penyusunan Anggaran**

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan anggaran ada di tangan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan

paling bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian, tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan anggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan.

Menurut Gunawan (2000), karena luasnya aktivitas, sangat mustahil bila program-program kerja ini harus dipikirkan dan disusun oleh seorang petugas saja. Demikian pula karena pelaksanaannya nanti akan melibatkan seluruh bagian dengan personalia dari berbagai jenjang organisasi dan dengan berbagai keahlian yang berbeda, maka penyusunan anggaran perlu melibatkan berbagai personalia inti dari berbagai fungsi operasional perusahaan

### **3. Konsep Teori Kontinjensi**

Menurut Wursanto (2005) teori kontinjensi (contingency theory) disebut juga teori kemungkinan, teori lingkungan atau teori situasi. Setiap organisasi apapun selalu menghadapi situasi tertentu. Situasi yang dihadapi setiap organisasi berbeda-beda, baik organisasi pemerintah, organisasi niaga, maupun organisasi sosial organisasi niaga akan menghadapi situasi yang sama sekali berbeda dengan situasi yang dihadapi oleh organisasi sosial atau pemerintah oleh karena itu teori kontinjensi berlandaskan pada suatu pemikiran bahwa pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila kinerja yang direncanakan setiap anggota organisasi sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang sedang dihadapi

Pengenalan teori kontinjensi pada bidang teori organisasi telah memberikan kontribusi pada pengembangan akuntansi manajemen terutama dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Penerapan pendekatan

kontijensi dalam menganalisis dan mendesain sistem pengendalian khususnya dalam bidang sisten akuntansi manajemen telah menarik minat para peneliti. Beberapa manajemen melalui pendekatan kontijensi bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel-variabel kontekstual dengan desain sistem akuntansi manajemen dan untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara dua variabel dengan menggunakan variabel kontekstual sebagai variabel moderating.

Pendekatan ini banyak digunakan sebagai solusi atas ketidakkonsistenan sejumlah hasil penelitian sebelumnya. Menurut Govindarajan (1986) dalam Flikhatun (2007) menyatakan bahwa perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan melalui pendekatan kontijensi. Hal ini dilakukan dengan memasukan variabel lain yang mempengaruhi partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Dilihat dari penelitian-penelitian sebelumnya, peneliti melihat banyaknya faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Oleh sebab itu, peneliti mencoba untuk mengangkat keadilan persepsian sebagai variabel yang dianggap dapat memperkuat atau memperlemah (memoderasi) hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian Rika (2005) memperlihatkan keadilan persepsian mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian tersebut memberi kesan bahwa manajer dalam menyusun anggaran mempertimbangkan sisi perilaku manusia yang memiliki pengaruh besar terhadap tercapainya target anggaran

dalam proses penganggaran. Partisipasi anggaran merupakan alat yang digunakan dalam sistem pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Sementara itu sistem pengendalian pada organisasi bertujuan untuk pencapaian sasaran organisasi yang biasanya merupakan suatu keharusan dalam suatu organisasi.

#### **4. Konsep Keadilan Persepsian ( *Perception of fairness* )**

##### **a. Pengertian Keadilan Persepsian**

Persepsi adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka (Robbins 2008). Menurut Mifta (2005) persepsi pada hakikatnya adalah suatu proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi itu sendiri adalah faktor situasi (waktu, keadaan kerja, keadaan sosial) faktor dalam diri (sikap-sikap, motif, minat, pengalaman, harapan) faktor dalam diri target (sesuatu yang baru, gerakan, suara, ukuran, latar belakang, kedekatan, kemiripan).

Keadilan persepsi adalah terpenuhinya semua aspek baik faktor internal maupun eksternal yang dirasakan dalam proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka (Rika 2005). Pembahasan dan penelitian tentang keadilan pada awalnya dipengaruhi oleh reaksi individu berkaitan dengan prinsip yang diterapkan (Greenberg, 1996 dalam (Faturochman, 2002).

Secara psikologi reaksi terhadap keadilan persepsian akan membawa dampak positif. Ilmu psikologi membahas prinsip keadilan dalam dua perspektif, yaitu distribusi dan prosedur. Prosedur adalah mekanisme untuk menentukan suatu ketetapan, diantaranya adalah ketetapan untuk distribusi. Prinsip distribusi adalah ketetapan atau kaidah yang menjadi pedoman untuk membagi atau distribusi sumber daya dan kesempatan. Pendapat mengenai keadilan organisasional yang menempatkan keadilan organisasional pada distribusi *outcome* juga dibahas oleh Bierhoff *et al.*, (1986) dalam Rika 2005.

Libby (1999), Wentzel (2000), Lindquist (1995), dan Libby (2001) dalam Riza (2003), memperoleh bukti bahwa terdapat pengaruh keadilan persepsian terhadap kinerja manajer. Teori dan bukti empiris menyatakan bahwa pengaruh motivasional dari target anggaran tergantung atas persepsi individu terhadap faktor keadilan dari target anggaran yang menjadi tugasnya dan keadilan proses anggaran yang dikerjakan.

Lindquist (1995) dalam Sari (2004) mengemukakan bahwa target anggaran tidak adil bila tidak bisa dicapai. Keadilan dalam proses penganggaran didefinisikan dengan memasukkan dua elemen: tingkat target anggaran yang ditugaskan dikonfirmasi kepada pelaku yang ditugasi melaksanakan target anggaran dan keadilan dalam proses anggaran. Tyler (1989) dan Lind dan Tyler (1988) dalam Riza (2003) mengembangkan dua teori untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi dan keadilan persepsian. Teori yang menjelaskan mengapa persepsi keadilan dapat mempertinggi kinerja yaitu :

1. *The self-interest model ("instrumental perspective")*. Orang melibatkan diri dalam proses karena mereka memperhatikan outcome mereka. Persepsian keadilan menjadi tinggi ketika individu diberi kesempatan untuk berpartisipasi karena individu percaya inputnya merupakan instrumen untuk mencapai outcome yang diinginkan.
2. *The group-value model (relational perspective atau noninstrumental voice)*, menyatakan bahwa input penting baik didalam atau diluar dirinya tergantung apakah hal tersebut secara aktual mempengaruhi *outcomenya*. Berdasarkan teori tersebut, individu memiliki nilai terhadap hubungan jangka panjangnya dengan group dan prosedur-prosedur yang menumbuhkan solidaritas grup.

#### **b. Bentuk-Bentuk Keadilan Persepsian**

Ada dua bentuk keadilan persepsian dalam organisasi yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif mengacu pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan Brockner et al., (2000) dalam Riza (2003). Hal-hal yang menjadi perhatian yaitu menyangkut kebutuhan, pengharapan, penerimaan, keadilan, dan perhatian. Keadilan prosedural menyatakan bahwa cara mengambil keputusan yang dibuat yang dianggap penting bagi karyawan sebagai hasil dari suatu keputusan (alokasi, konsistensi, akurasi, koreksi, etika, bias, ketepatan waktu, dan kesempatan) (Milkovich dan Newman, (2005) dalam Riza (2003).

### **1. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)**

*Distributive justice* menaruh perhatian dalam hal pembagian sumber daya secara adil diantara anggota suatu komunitas. Hal-hal yang menjadi perhatian dalam pembagian yang adil biasanya adalah jumlah barang yang akan di distribusikan, prosedur distribusi, dan pola distribusi yang digunakan. Ada berbagai macam prinsip yang menentukan pendistribusian barang. Menurut Buttram, Folger & Sheppard (1995) mengungkapkan bahwa kesetaraan, keadilan, dan kebutuhan merupakan prinsip yang paling umum. Jika kesetaraan dipandang sebagai kriteria yang utama dalam menentukan siapa mendapat apa maka barang-barang akan didistribusikan secara merata diantara semua orang. (dengan kata lain setiap orang akan mendapatkan jumlah yang sama). Walaupun begitu, karena berbedanya tingkat kebutuhan, hal tersebut tidak akan membuahkan hasil yang setara.

Sedangkan Tioe (1997) distribusi yang berbeda mengakibatkan tujuan sosial yang berbeda. Suatu kelompok sosial akan berfungsi dengan efektif selama kelompok sosial tersebut dapat menjaga keanggotaannya, tetap memproduksi secara efektif dan efisien, dan mempertahankan kebahagiaan anggotanya. Prinsip *Distributive Justice* muncul berdasarkan pemikiran-pemikiran tersebut. Distribusi yang setara diperkirakan akan memberikan perasaan keanggotaan yang baku kepada setiap orang.

Nozick (1995) meyakini *Distributive Justice* adalah suatu masalah dalam penetapan aturan yang semestinya dipatuhi oleh individu dalam memperoleh dan memindahkan sumber daya dan keuntungan. Tujuan *Distributive Justice* adalah bukan untuk mencapai suatu hasil tertentu dari suatu distribusi, tetapi lebih pada

memastikan terjadinya proses pertukaran yang adil. Yang lainnya berpikir bahwa *Distributive Justice* pasti merupakan masalah yang berhubungan proses dan hasil. Mereka yakin bahwa proses distribusi pasti adil agar orang merasa bahwa mereka telah menerima hasil yang adil. Sejah mana *Distributive Justice* dihubungkan dengan gagasan proses yang adil, maka prinsip *Distributive Justice* tidak dapat dipisahkan dengan prosedur yang adil (*procedural justice*).

Keadilan distributif berhubungan dengan keadilan pengalokasian resources berbeda dengan keadilan prosedural yang fokus pada keadilan terhadap proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain, keadilan distributif mengacu pada sejumlah resource penghargaan yang dibagikan kepada karyawan (Milkovich dan Newman, 2005).

Russel dan Benardin (2005) dalam Rika (2005) mendefenisikan keadilan distributif sebagai keadilan yang dianggap berlaku dalam hal pendistribusian hasil termasuk kondisi dan barang-barang yang berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Umumnya, agenda keadilan distributif terhadap respon individu mengacu pada penanganan pendistribusian penghargaan dan *resources* oleh organisasi yang tidak adil. Persepsi keadilan distribusi telah mencuatkan perasaan emosional dan perilaku emosional sebagai refleksi yang mengacu pada keputusan kognitif individu. Menurut Robbin dan Timothy (2008), perlakuan tidak adil terhadap individu cenderung menimbulkan sifat dan perilaku negatif dibanding pemberlakuan adil yang dilakukan kepada seseorang.

*Distributive Justice* diturunkan dari *Equity Theory* (Adams, 1965) dalam Riza (2003). Premise *equity theory* mengemukakan bahwa seseorang cenderung untuk menilai status sosial mereka dengan penghasilan seperti *rewards* dan sumberdaya yang mereka terima (Greenberg, 1987). Pandangan lain mengenai keadilan distribusi mengacu pada kewajaran terhadap aktual *outcome* seperti beban kerja, penghasilan dan lain-lain yang diterima oleh seorang pekerja (Gilliland, 1993; Adams, 1965). Hal ini menunjukkan bahwa respon sikap dan perilaku terhadap penghasilan berkaitan dengan penghasilan yang didasarkan pada persepsi mengenai keadilan (Walster *et al.*, 1978) dalam Riza (2003).

Pendapat mengenai *distributive justice* terbentuk ketika suatu kelompok membandingkan penghasilan mereka dengan pihak lain (Anderson *et al.*, 1969) dalam Rika (2005). Teori *relative deprivation* (Crosby, 1976) yang merupakan bagian dari *distributive justice* mengemukakan bahwa dalam konteks organisasi, individu membandingkan pembagian alokasi sumberdaya untuk mereka dengan pembagian untuk pihak lain. Persepsi selanjutnya terhadap ketidakcukupan (*relative deprivation*) dapat menyebabkan reaksi turunnya kepuasan dan mengurangi kinerja seseorang atau kelompok.

## **2. Konsep Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)**

Teori keadilan prosedural menguji pengaruh prosedur pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku (Walker, *et al.*, 1974). Thibaut dan Walker (1975) dalam Yusnaini (2007) mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh

karena itu, ada kalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan adil. Dalam hal ini, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku baik dalam konteks sosial maupun dalam konteks proses pengambilan keputusan organisasi.

Satu konstruk penting dalam teori keadilan prosedural adalah “*process control*” atau “*voice effect*” (Folger, 1977) dalam Yusnaini (2007). Diberikannya kesempatan kepada bawahan untuk mengemukakan keinginan, opini, pandangan dan preferensi mereka sebelum suatu keputusan dibuat akan dapat meningkatkan pengertian mereka tentang proses yang adil (Brett, 1986) dalam Rika (2005). Secara psikologis, *voice effect* memberikan suatu perasaan bagi bawahan bahwa mereka turut mengendalikan hasil suatu keputusan. Penelitian terhadap orientasi pengendalian ini telah di uji di berbagai setting eksperimen yang hasilnya menunjukkan kecenderungan terhadap *voice effect* (Lindquist, 1995). Hal ini terutama terjadi ketika bawahan diperbolehkan berpendapat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga sikap (seperti proses yang adil, kepuasan akan hasil, dan komitmen dengan hasil) dan respon perilaku dapat secara positif meningkat (Hunton & Beeler, 1997) dalam Rika 2005.

Keadilan prosedural fokus pada perhatian karyawan tentang bagaimana prosedur mengambil keputusan untuk dilaksanakan. Keadilan prosedural tentunya menghasilkan kesepakatan yang kuat bagi organisasi terutama kesepakatan yang

dibangun oleh orang-orang yang berpengalaman dalam kelompok maupun organisasi (Robbins dan Timothy, 2008).

Russel dan Benardin (2005) menyatakan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi evaluasi organisasi dan kebijakan-kebijakannya (kepercayaan dalam organisasi dan komitmen organisasi). Oleh karena itu apabila karyawan bisa dijamin terhadap perlakuan prosedur yang adil, tentu mereka akan sangat loyal dengan komitmen organisasi.

Folger & Sheppard (1995) dalam Rika (2005) Konsep keadilan prosedural menguji reaksi individu terhadap prosedur yang digunakan untuk menggunakan kompensasi dan lebih memfokuskan pada “bagaimana” keputusan di buat. Proses dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan konsep keadilan ini akan mempengaruhi kepuasan kerja individual. Hal ini mengacu pada cara yang digunakan untuk menentukan kompensasi.

Menurut Buttram, Folger & Sheppard (1995) pada Maiese (2004) ada tiga prosedur menjadi prosedur yang adil :

1. Adanya penekanan dalam hal konsistensi. Prosedur yang adil seharusnya menjadi bahwa kasus-kasus yang serupa di perlakukan dengan sama. Setiap perbedaan yang ada seharusnya lebih menggambarkan aspek-aspek identitas pribadi yang sesungguhnya dari pada ciri tambahan yang tidak ada hubungannya dengan mekanisme pembedaan tersebut.
2. Pihak-pihak yang menjalankan prosedur tersebut harus netral dan tidak ada diskriminasi. Agar hasilnya adil dan akurat maka yang harus menjalankan

prosedur tersebut adalah pembuat keputusan yang tidak berprasangka. Pihak-pihak yang terlibat seharusnya meyakini bahwa maksud dari pihak penguasa adalah baik, mereka ingin memperlakukan orang-orang dengan adil dan memperhatikan sudut pandang dan kebutuhan dari pihak-pihak yang berkepentingan. Jika orang mempercayai pihak ketiga, mereka biasanya akan memandang bahwa proses pengambilan keputusan berjalan dengan adil.

3. Pihak yang terpengaruh oleh keputusan yang diambil harus turut serta dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Dengan mempunyai perwakilan akan memastikan status dari anggota kelompok dan membangkitkan kepercayaan terhadap sistem pengambilan keputusan. Hal ini menjadi penting, khususnya bagi pihak yang lebih lemah yang pendapatnya jarang didengar.

Sedangkan menurut Nelson (1980) dalam Rika (2005) proses yang diterapkan mestinya transparan. Keputusan diambil melalui prosedur yang terbuka tanpa ada kerahasiaan atau kecurangan. Banyak yang yakin bahwa Procedural Justice tidak cukup. Mencapai hasil yang adil jauh lebih penting dibandingkan dengan menerapkan proses yang adil. Peneliti lainnya tetap bersiteguh bahwa selama prosedur yang adil bisa membuahkan hasil yang adil, itu jauh lebih penting.

Greenberg (1987) dalam Rika (2005) lebih jauh menjelaskan bahwa *outcome* yang berhubungan dengan pekerjaan sebagai penentu sikap dan perilaku karyawan. Teori ini berpendapat bahwa perspektif yang berorientasi pada *outcome* dapat menjelaskan bagaimana pekerjaan bereaksi terhadap sifat, tingkatan dan distribusi atau *reward* organisasional sebagai akibat kurangnya perhatian terhadap

prosedur atau cara yang digunakan untuk mengambil keputusan. Proses-proses bagaimana *outcome* karyawan ditentukan dari pada *outcome* apa yang diterima didefinisikan sebagai *Procedural Justice* atau keadilan procedural. Prosedur yang digunakan untuk menentukan *outcome* dapat menjadi hal yang lebih penting dari pada *outcome* itu sendiri

Pemasalahan *Procedural Justice* muncul dalam pembuatan berbagai macam tipe keputusan. Pada area *Distributive Justice*, melaksanakan prosedur yang adil adalah suatu masalah dalam hal menerapkan aturan yang harus diikuti oleh semua orang dalam memperoleh dan memindahkan benda. Banyak pihak yakin dengan mengikuti aturan-aturan pembagian tertentu akan menghasilkan distribusi kekayaan yang paling adil.

Aturan kerjasama yang adil adalah inti dari proses mediasi atau negosiasi yang sukses, karena aturan-aturan tersebut merupakan alat yang paling baik dalam mencapai suatu keputusan yang bisa diterima oleh semua pihak. Prosedur negosiasi atau proses hukum yang adil juga merupakan inti dari legitimasi keputusan yang dicapai. Pada kasus-kasus tersebut dimana pihak-pihak terpaksa untuk menerima hasil dari sebuah proses pengambilan keputusan yang mereka pikir tidak adil, bisa terjadi efek serangan balik.

Hal ini karena dipengaruhi oleh persepsi terhadap nilai bagaimana prosedur diterapkan. Misalnya, persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja ditentukan oleh persepsi keadilan atas sistem evaluasi dengan mengabaikan apakah penilaian tersebut

positif atau negatif. Dengan demikian prosedur tampaknya lebih penting dari pada hasil; dimana *outcome* yang diinginkan bukanlah hal yang lebih penting.

Penerima lebih mungkin untuk mendukung *outcome* yang tidak diinginkan ketika prosedur pengambilan keputusan tersebut dilakukan dengan jujur. Menurut Tom Maiese (2004) mengungkapkan bahwa prosedur yang adil cenderung menimbulkan rasa kesetiaan kepada satu kelompok, melegitimasi kekuasaan pemimpin, dan membantu memastikan kepatuhan yang sukarela terhadap aturan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian Riza (2003) menguji mengenai pengaruh keadilan distributif keadilan prosedural, komitmen terhadap tujuan dan motivasi terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Populasinya adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ dan dimuat dalam Indonesian Capital Market Dipec 2001 sampel penelitiannya adalah manajer dengan pemilihan sampel secara tidak acak. Variabel partisipasi anggaran diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1973) terdiri atas lima pertanyaan dengan skala tujuh poin Variabel kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) terdiri atas delapan pertanyaan dengan skala tujuh poin hasil penelitiannya menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja manajer.

Rika (2005) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh keadilan persepsian, komitmen pada tujuan, dan job-relevant informasi terhadap hubungan penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial. Penelitian tersebut dilakukan pada

perusahaan dagang yang ada di Sumatera Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif keadilan persepsian, komitmen pada tujuan dan job-relevant informasi terhadap hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

Mutmainah (2003) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh partisipatif anggaran terhadap kinerja manajerial melalui keadilan persepsian sebagai pemoderasi. Penelitian tersebut dilakukan pada beberapa perusahaan yang bergerak dalam industri makanan dan minuman di wilayah Jabotabek dan dilakukan terhadap 170 orang responden. Berdasarkan proses pengujian hipotesis ditemukan bahwa keadilan persepsian berpengaruh signifikan terhadap penganggaran partisipatif, kondisi ini terjadi karena penerapan prinsip keadilan membuat setiap anggota organisasi mendapatkan hak yang sama dalam menyampaikan inspirasi sehubungan dengan anggaran. Dijunjung tingginya nilai keadilan membuat diskusi untuk merumuskan kebijakan anggaran dapat berjalan dengan lancar.

### **C. Pengembangan Hipotesis**

#### **1. Hubungan Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Keterlibatan (partisipasi) manajer di tingkat bawah dalam penyusunan anggaran sangat dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan, hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar dirancang secara bersama-sama akan membuat manajer menjadi lebih bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan atau standar yang ditetapkan. Manajer juga akan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan perusahaan karena manajer akan merasa bahwa tujuan

perusahaan merupakan tujuan pribadi mereka dan hal ini bisa dilihat dari kesungguhan mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu adanya permintaan pendapat dari pimpinan tentang anggaran yang akan ditetapkan/disusun kepada para manajer di level bawah serta pengaruh anggaran yang dianjurkan oleh para manajer tersebut akan memperbesar kemungkinan tercapainya anggaran yang berujung pada tercapainya tujuan perusahaan. Sementara itu, dengan tercapainya tujuan perusahaan akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Partisipasi anggaran umumnya dinilai dapat meningkatkan keefektifan organisasional melalui peningkatan kinerja manajerial dalam melakukan penyusunan anggaran (Supomo, 2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) mengenai pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasilnya menyimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran di kantor cabang utama perusahaan perbankan di Jakarta berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Dengan melibatkan manajer dalam penyusunan anggaran akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel dan Marconi, 1989) dalam Cici (2008). Siegel juga menambahkan bahwa partisipasi akan mengarah pada komunikasi yang positif karena dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi yang efektif. Hal ini berdasarkan kenyataan bahwa manajer di level bawahlah yang paling mengetahui kebutuhan pusat-pusat yang dipimpinnya sehingga dengan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka

manajer bisa menjalankan anggaran tersebut sebagaimana mestinya dan hal ini tentu akan meningkatkan kinerja manajerial di perusahaan tersebut.

Oleh karena manajer tingkat bawah ikut berpartisipasi dalam menyusun anggaran diharapkan anggaran yang disusun tersebut menjadi tujuan pribadi para manajer, maka manajer akan berbuat seoptimal mungkin untuk mencapai target sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Peningkatan tanggung jawab dan tantangan dalam proses penyusunan anggaran yang dirasakan oleh manajer tersebut memberikan dampak yang mengarah pada peningkatan kinerja mereka (Mowen, 2006). Oleh karena itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## **2. Hubungan Partisipasi Anggaran, Kinerja manajerial, dan Keadilan Persepsian**

Keadilan (*fairness*) telah dinyatakan sebagai cara untuk memecahkan konflik (Aram & Salipante 1981), menyeleksi pegawai (Arvey 1979), menyelesaikan perselisihan tenaga kerja (Walton & McKersie 1965), negosiasi gaji (Mahoney, 1975) dalam Greenberg (1996). Pendekatan yang dilakukan dengan cara yang berbeda terhadap keadilan akan sangat berguna dalam menjelaskan bermacam perilaku dalam konteks organisasi pada kondisi ini.

Kondisi keadilan dapat terjadi kalau rasio antara *input-outcome* dirinya dengan rasio *input-outcome* orang lain yang dijadikan pembanding dianggap cukup adil. Tyler (1989) dan Lind & Tyler (1988) dalam Rika (2005) mengembangkan dua teori

untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi dan keadilan persepsian yaitu *self interest model* dan *the group value model*. Menurut *the self interest model* orang-orang berusaha untuk terlibat dalam proses sebab mereka peduli dengan penghasilan yang akan mereka peroleh. Oleh karena itu keadilan persepsian akan meningkat ketika individu diberi kesempatan untuk berpartisipasi sebab mereka yakin akan bisa mencapai penghasilan seperti yang mereka inginkan. Sedangkan pada *the group value model*, mereka akan lebih mementingkan untuk mempertahankan *input* tanpa menghiraukan apakah berpengaruh terhadap penghasilan atau tidak.

Keadilan dilihat dari dua sisi yaitu distribusi dan prosedur. Distribusi mengacu pada kewajaran terhadap actual *outcome* (beban kerja, penghasilan dan lain-lain) yang diterima oleh seorang pekerja (Gililand 1993; Cohen 1987; Adam 1965; Homas 1961). Sebaliknya prosedur mengacu pada penentuan distribusi *outcome* tersebut (Leventhal, 1980) dalam Rika,(2005).

Penelitian terdahulu tidak secara langsung memeriksa hubungan antara partisipasi anggaran dan keadilan persepsian. Keterlibatan dalam proses anggaran akan memberi kesempatan kepada manajer untuk mempengaruhi keputusan alokasi anggaran. Partisipasi adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran mereka (Brownell 1982). Kennis (1979) mempertegas pengertian partisipasi ini sebagai tingkat keikutsetaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggung jawaban manajer.

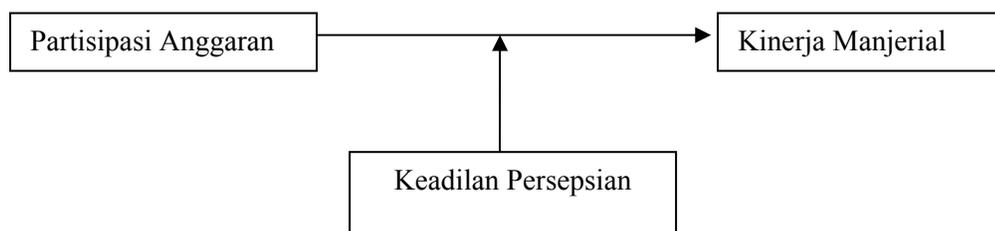
Libby (1999), Wetzel (2000), Lindquist (1995), dan Libby (2001) memperoleh bukti bahwa terdapat pengaruh keadilan persepsian terhadap kinerja. Teori dan bukti empiris menyatakan bahwa pengaruh motivasional dari target anggaran tergantung atas persepsi individu terhadap faktor keadilan dari target anggaran yang menjadi tugasnya dan keadilan proses anggaran yang dikerjakan. Keadilan persepsian dapat mempertinggi kinerja terbukti dengan orang melibatkan diri dalam proses karena mereka memperhatikan *outcome* mereka, keadilan persepsian menjadi tinggi ketika individu diberi kesempatan untuk berpartisipasi karena individu percaya inputnya merupakan instrument untuk mencapai *outcome* yang diinginkan. Oleh karena itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer dan pengaruh tersebut akan semakin kuat dengan adanya keadilan persepsian dalam diri manajer itu sendiri.

#### **D. Kerangka Konseptual**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses ketika pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besarnya anggaran dan mempunyai dampak positif terhadap kinerja manajer. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan manajer untuk melakukan negosiasi mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai dimasa yang akan datang dengan mempertimbangkan berbagai faktor, baik eksternal maupun internal. Dengan adanya partisipasi dalam pembuatan anggaran, anggaran akan menjadi lebih efektif dan tepat sasaran sesuai dengan apa yang menjadi target perusahaan, karena manajer tingkat

bawah lebih memahami seluk-beluk kebutuhan anggaran dari setiap kinerja kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Adanya keterlibatan ini juga akan meningkatkan rasa tanggung jawab manajemen tingkat bawah, sehingga dapat memperkuat kreatifitas manajer yang bersangkutan dan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Manajemen perusahaan dituntut untuk mampu mengatasi ketidakpastian lingkungan yang sering terjadi dalam organisasi, oleh karena itu penting dilakukannya keadilan persepsian oleh manajer untuk membantu pengoperasian perusahaan. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas dan pengakuan prestasi serta pemberian apresiasi yang jelas dan pengakuan prestasi kerja karyawan akan mempermudah pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.



**Gambar 1**  
Kerangka konseptual

### **E. Hipotesis**

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut:

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial

H2 Partisipasi di dalam Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika keadilan persepsian (distributif dan Prosedural) yang ada di perusahaan tinggi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil pengujian hipotesis maka diajukan beberapa kesimpulan penting yang merupakan inti dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di kota Padang.
2. Keadilan persepsian berpengaruh signifikan positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di kota Padang.

#### **B. Keterbatasan dan Saran**

##### **1. Keterbatasan**

Peneliti menyadari hasil yang diperoleh didalam penelitian ini tidak luput dari kelemahan yang disebabkan oleh keterbatasan yang peneliti miliki. Secara umum ada beberapa keterbatasan yang peneliti miliki dalam pembuatan penelitian ini yaitu:

1. Keterbatasan sumber informasi yang peneliti miliki yang tentunya mempengaruhi jumlah responden yang berpartisipasi didalam penelitian ini.

2. Masih adanya sejumlah variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja manajerial yang belum digunakan didalam penelitian sehingga mempengaruhi akurasi hasil yang diperoleh.

## **2. Saran**

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang peneliti temukan didalam pembuatan skripsi ini maka peneliti mengajukan beberapa saran yang dapat memberikan manfaat bagi pihak pihak terkait yaitu sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini terlihat bahwa keadilan persepsian yang dirasakan oleh manajer dalam perusahaan manufaktur cukup baik hal ini terbukti dengan cukup baiknya tingkat partisipasi anggaran oleh manajer sehingga menghasilkan kinerja manajerial yang sesuai dengan perencanaan dan harapan manajemen perusahaan, tetapi dibalik itu semua masih ada beberapa hal yang belum dilakukan dengan sempurna sehingga hal tersebut berdampak pada kinerja perusahaan itu sendiri. Perusahaan sebaiknya mengelola manajemen perusahaan secara terpisah antara pemilik perusahaan dengan pengelola, dan melaksanakan sistem pengendalian manajemen seperti pemisahan atau pembagian tugas dengan sebaik-baiknya dan meningkatkan rasa keadilan yang dirasakan dalam diri setiap anggota organisasi agar terwujudnya kinerja yang sesuai dengan harapan.

2. Peneliti dimasa datang dirasikan untuk mencoba menambahkan sampel responden yang akan dijadikan sampel dengan cara memperbanyak jumlah perusahaan yang dijadikan sampel, serta memperluas lokasi atau pun wilayah observasi, saran ini tentu sangat penting, untuk meningkatkan keakuratan dan kehandalan hasil penelitian yang akan ditemukan dimasa mendatang,
3. Peneliti dimasa datang disarankan untuk mencoba menambahkan minimal satu variabel penelitian yang belum digunakan didalam penelitian ini. Saran ini tentu menjadi sangat penting sebagai upaya meningkatkan tingkat akurasi hasil penelitian dimasa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. 2004. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta : BPFE.
- Abriani, Puspaningsih. 2003. *Pengaruh dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity sebagai Variabel Antara*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen* buku 2. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta : Salemba Empat.
- Bambang dan Osmad Muther. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi X, Unhas Makasar.
- Brockner *et al.* 2000. *Human Resources of Management Theory and Application*. McGraw-Hill, Irwin.
- Cici, Kemala sari. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja dengan Struktur Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Skripsi FE UNP. Padang.
- Blocher, Edward. *Manajemen Biaya*. 2007. Jakarta. Salemba Empat.
- Ekha, Yunora Sinasa dan Narumonrang. 2005. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara iii Sei Sikambang Medan*. Jurnal Akuntansi 48.
- Falikhatun, 2007. *Interaksi Asimetri, Budaya Organisasi dan Group Cohesiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Budgetary Slack*. SNA X. Unhas
- Faturrochman, 2002. *Keadilan Perspektif Psikologi*, Unit Penerbit Fakultas Psikologi dan Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

- Febby Rahmadani. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastiaan Lingkungan sebagai Variabel Pemoderasi*. Skripsi. Universitas Negeri Padang.
- Filipo. 1997. Dalam Robbins dan Timothy. 2008. *Organizational Behaviour*. Edisi Indonesia. Gramedia Pustaka.
- Garrison, Norren dan Brewer. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta : Salemba Empat.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. 1997. *Organisasi, Prilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, Adisaputro dan Marwan Asri. 2003. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu S.P, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara.
- Henry Simamora, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bina Rupa Aksara.
- Indiantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogya: BPFE.
- Miftah, Thoha. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Milkovich dan Newman. 2005. *Organizational Behaviour Third Edition*. Printice Hall, Irwin
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta : PT Salemba Empat Patria. Universitas Gajah Mada.
- Munandar, M. 2000. *Budget (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja)*. BPFE: Yogya.

- Muthia, Nimphar. 2009. *Pengaruh Partisipasi Manajer dalam Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial di Rumah Sakit Haji Medan tahun 2008*. Tesis. Medan. Universitas Sumatera Utara.
- Mujab *et al.*, 2010. *Pengaruh Keadilan Persepsian terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.pada Perusahaan BUMN di Jakarta*. Jurnal Akuntansi Universitas Ghunadharna, Jakarta.
- Nafarin, M. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Nozick. 1995. *Organizational Behaviour*. Dalam Wendra Wahyudi. 2010. *Keadilan Dalam Organisasi*. Ghalia Jakarta
- Prowiro sentono, Suyadi. 2006. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Rika Fevriyanti. 2005. *Pengaruh keadilan Persepsian, Komitmen pada tujuan, dan Job-Relevant Informasi terhadap Hubungan Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial*. Skripsi FE UBH. Padang
- Riza, Reni Yenti. 2003. *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur, Komitmen pada tujuan dan Job-Relevant Information terhadap Hubungan Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial*. SNA VI.
- Robbins . Stephen. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks
- Russel dan Benardin. 2005. *Organizational Behaviour* Cetakan 5. Edisi Indonesia Ghalia, Jakarta.
- Sosatyo.2008. *Pengaruh keadilan Persepsian, terhadap Hubungan Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur di Jakarta)*. Jurnal Akuntansi Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Siegel, G . 2001. *Budgeting*. Jakarta : Erlangga
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Solo. SNA VIII.

- Supomo dan Indriantoro. 2001. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi 1. BPFE: Jakarta.
- Supriyono. 2000. *Akuntansi Biaya, Perencanaan, dan Pengendalian Biaya serta Pembuat Keputusan Edisi Kedua*, Cetakan Ketiga. Yogya: BPFE.
- Tom Maiese. 2004. *Leadership*. Jakarta. Gramedia Pustaka.
- Wahyudin Nor. 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. SNA X. Unhas Makasar Universitas Palangkaraya.
- Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri. 2004. *Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen pada tujuan dan Job-Relevant Information terhadap Hubungan Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial*. SNA VII.
- Wursanto, Ig. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. ANDI: Yogyakarta.
- Yusnaini, 2007. *Peran Keadilan dan Manfaat Persepsian terhadap Tingkat Kepuasan dan Komitmen Karyawan Departemen Akuntansi (Suatu Studi Eksperimental)*. SNA X.