

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEADILAN
DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN KOMITMEN
PADA TUJUAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL**



OLEH:
CYNTHIA DIANITA SARI
3203010107

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2014

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEADILAN
DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN
KOMITMEN PADA TUJUAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL

SKRIPSI

Diajukan kepada
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi

OLEH:
CYNTHIA DIANITA SARI
3203010107

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2014

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH dan PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya sebagai mahasiswa Unika Widya Mandala Surabaya:

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cynthia Dianita Sari
NRP : 3203010107
Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Komitmen pada Tujuan Terhadap Kinerja Manajerial

Menyatakan bahwa tugas akhir skripsi ini adalah ASLI karya tulis saya. Apabila terbukti karya ini merupakan *plagiarism*, saya bersedia menerima sanksi yang akan diberikan oleh Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Saya menyetujui pula bahwa karya tulis ini dipublikasikan/ditampilkan di internet atau media lain (*digital library* Perpustakaan Unika Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan Undang-undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan keaslian dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 29 Agustus 2014

Yang menyatakan


(Cynthia Dianita Sari)

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN KOMITMEN PADA TUJUAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

**OLEH:
CYNTHIA DIANITA SARI
3203010107**

**Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik
untuk Diajukan Kepada Tim Penguji**

Dosen Pembimbing I,


Marini Purwanto, SE, M.Si., Ak.
Tanggal: 29 Agustus 2014

Dosen Pembimbing II,

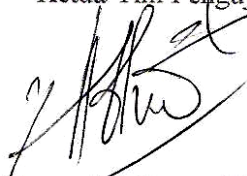

Teodora Winda M., SE., M.Si.
Tanggal: 29 Agustus 2014

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh: Cynthia Dianita Sari NRP
3203010107

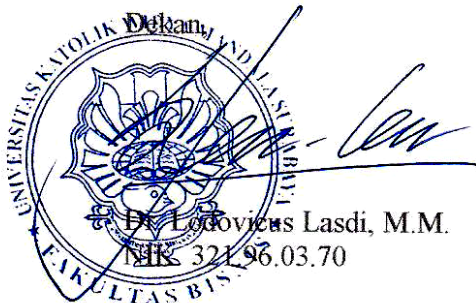
Telah diuji pada tanggal 6 Oktober 2014 dan dinyatakan lulus oleh
Tim Penguji

Ketua Tim Penguji:



Lindrawati, S.Kom., SE., M.Si.

Mengetahui:



Dr. Lodovikus Lasdi, M.M.
NIK. 321.96.03.70

Ketua Jurusan,



Ariston Esa, SE., MA., Ak., BAP.
NIK. 321.03.0566

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yesus Kristus atas segala rahmat dan penyertaan-Nya sehingga skripsi ini berhasil diselesaikan. Skripsi ini ditulis guna memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Selama menyusun skripsi ini penulis memperoleh banyak bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Lodovicus Lasdi, SE., M.M. selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Bapak Ariston Oki A.E., SE., MA., Ak., BAP. sebagai Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Ibu Marini Purwanto, SE, MSi., Ak. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran serta memberikan saran untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Teodora Winda M., SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran serta memberikan saran untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Segenap Dosen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan selama masa studi.
6. Papi, Mami, Cece Fanny, Koko Yonatan, Jason, Ribka, dan segenap keluarga yang selalu memberikan dukungan, doa, semangat, bantuan mulai dari awal hingga akhir penulisan skripsi ini.
7. Bayu Indra Seta yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan doa dalam penulisan skripsi ini.
8. Teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan bantuan, semangat, saran, jalan keluar selama penulisan skripsi serta semua pihak yang telah membantu dalam penyebaran kuisioner serta dalam memberikan petunjuk, saran, dan sebagainya terutama untuk Jantan Yudhistira, Vanstep M., Naomi Wibisono, Cindy Florenzia, Melyawati Santoso, dan semua pihak yang terkait.
9. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu, terima kasih banyak atas segala doa, dukungan, semangat, perhatian, dan bantuannya.

Penulis menyadari akan adanya keterbatasan dan kekurangan dalam skripsi ini, oleh karena itu segala kritik dan saran akan penulis terima dengan lapang dada. Dengan segala kerendahan hati, penulis

berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya.

Surabaya, September 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	
viii	
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
<i>ABSTRACT</i>	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Sistematika Penulisan	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	9
2.2. Landasan Teori	12
2.3. Pengembangan Hipotesis	24
2.4. Model Penelitian	29

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian	30
3.2. Identifikasi Variabel Penelitian.....	30
3.3. Definisi Operasional Variabel	30
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	32
3.5. Pengukuran Data Penelitian.....	33
3.6. Alat dan Metode Pengumpulan Data.....	33
3.7. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	33
3.8. Teknik Analisis Data.....	35

BAB 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Obyek Penelitian	41
4.2. Deskripsi Data.....	49
4.3. Pengujian Data.....	50
4.4. Analisis Data	60
4.5. Pembahasan	64

BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan	68
5.2. Keterbatasan	69
5.3. Saran	69

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	12
Tabel 4.1. Profil Responden Berdasarkan Usia Responden	42
Tabel 4.2. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja	43
Tabel 4.3. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Tabel 4.4. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..	44
Tabel 4.5. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	46
Tabel 4.6. Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran	50
Tabel 4.7. Uji Validitas Variabel Keadilan Distributif	51
Tabel 4.8. Uji Validitas Variabel Keadilan Prosedural	52
Tabel 4.9. Uji Validitas Variabel Komitmen pada Tujuan	52
Tabel 4.10. Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial	53
Tabel 4.11. Uji Reliabilitas Pernyataan Variable Penelitian	55
Tabel 4.12. Uji Normalitas (Kolmogorov Smirnov)	57
Tabel 4.13. Uji Multikolinieritas	58
Tabel 4.14. Ketentuan Uji Autokorelasi Durbin Watson	59
Tabel 4.15. Uji Heterokedastisitas	60
Tabel 4.16. Output Statistik Regresi Linear Berganda	61
Tabel 4.17. Pengujian Hipotesis Penelitian	63

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. The Contingency Triangle	15
Gambar 2.2. Model Penelitian	29

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Lampiran 2. Profil Responden

Lampiran 3. Uji Validitas

Lampiran 4. Uji Reliabilitas

Lampiran 5. Output Regression, Uji Multikolinieritas, dan Uji
Autokorelasi

Lampiran 6. Uji Normalitas

Lampiran 7. Uji Heterokedastisitas

Lampiran 8. Tabulasi Hasil Kuesioner

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah memberikan bukti empiris atas pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Surabaya. Penelitian ini menggunakan desain kausal, variabel bebas penelitian yaitu: meliputi: partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan sedangkan variabel terikat adalah kinerja manajerial. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan menggunakan kuisioner. Variabel penelitian diukur dengan menggunakan empat skala Likert. Sampel penelitian adalah 34 manajer perusahaan manufaktur meliputi: manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer operasional, dan manajer sumberdaya manusia. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda.

Variabel partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Surabaya.

Kata Kunci: Partisipasi Anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Komitmen Pada Tujuan, Kinerja Manajerial

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the impact of participation of budgeting, distributive justice, procedural justice, and goal's commitment toward managerial performance of manufactures company at Surabaya. The research design is causal, the independent variables are: participation of budgeting, distributive justice, procedural justice, and goal's commitment, the dependent variable is managerial performance. The source of data is primary source data which gathering from research's respondent. The variables measurement by likert scale. The number of samples are 34 middle manager consist: finance manager, marketing manager, operational manager, and human resources manager. Data analysis technique by multiple regression.

The outcome of this research showing that participation of budgeting, distributive justice, procedural justice, and goal's commitment have a positive influence which is significance on managerial performance of manufactures company at Surabaya.

Keyword: Participation of Budgeting, Distributive Justice, Procedural Justice, Goal's Commitment, Managerial Performance

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan sebuah bentuk tim kerja yang dipadukan oleh tujuan perusahaan meskipun dalam perusahaan terdapat sub-sub tim dengan tugas berbeda, meskipun demikian keseluruhan sub tim dalam organisasi saling mendukung dan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Setiap karyawan terikat dalam sebuah bentuk kontrak kerja sama dengan perusahaan dan harus memenuhi kewajiban dan tanggung jawab sebagaimana yang telah disepakati.

Secara struktural, terdapat kejelasan peran serta tanggung jawab sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan untuk karyawan. Untuk itu, semua keputusan yang ditetapkan untuk karyawan harus sesuai dengan prosedur kerja yang telah disepakati antara karyawan dan manajemen perusahaan (Giri, 2014). Ikatan kerja sama antara karyawan dan perusahaan juga menyangkut imbalan atau balas jasa untuk karyawan atas kontribusi yang telah diberikan pada operasional perusahaan (Ratnawati dan Amri, 2013).

Untuk mendukung kinerja tim tersebut, diperlukan peran serta keseluruhan karyawan dalam penyusunan berbagai kebijakan termasuk penyusunan anggaran. Melalui partisipasi anggaran oleh karyawan memungkinkan diidentifikasi berbagai masalah yang

dihadapi oleh perusahaan sehingga kinerja tim secara keseluruhan tidak mengalami hambatan dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Manajerial memiliki tanggung jawab lebih besar dibandingkan operasional karena manajerial memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa kebijakan yang ditetapkan sesuai tujuan perusahaan, penerapan kebijakan juga berhasil mendukung pekerjaan, dan hasil akhir berupa laporan keuangan juga menunjukkan ke arah yang lebih baik, yang artinya profitabilitas perusahaan juga mengalami peningkatan (Silmilian, 2013:3). Sedangkan karyawan bagian operasional hanya bertanggung jawab kepada pimpinan (manajer) atas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan bagian operasional.

Untuk mendukung kinerja manajerial, maka terdapat berbagai variabel yang mempengaruhi, dan berdasarkan hasil penelitian Giri (2014) bahwa partisipasi penganggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen tujuan anggaran memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja manajerial. Demikian halnya dengan penelitian Setyarini dan Susty (2012) mendapatkan temuan yang relatif sama bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial baik secara langsung maupun tidak langsung.

Partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, karena dengan partisipasi anggaran maka karyawan

terlibat lebih aktif dalam penyusunan anggaran. Keterlibatan karyawan memiliki peran penting untuk menetapkan tujuan mengingat karyawan yang berhubungan langsung dengan lingkungan eksternal perusahaan yang selalu dinamis dalam perubahan.

Selain partisipasi anggaran, juga terdapat variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan (Suhartini dan Hakim, 2010). Keadilan distributif merupakan bentuk keadilan yang didasarkan pada kesesuaian antara beban kerja, tanggung jawab dan balas jasa yang diterima oleh karyawan. Keadilan distributif yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja manajerial karena karyawan termotivasi untuk bisa bekerja dengan lebih baik.

Demikian halnya dengan keadilan prosedural, juga dinyatakan berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Suhartini dan Hakim, 2010). Keadilan prosedural menyangkut kesesuaian proporsi dukungan perusahaan terhadap karyawan terkait dengan pelaksanaan tugas karyawan. Bentuk nyata dari keadilan prosedural ini diantaranya adalah (1) dukungan informasi yang memberikan pengarahan bagi karyawan untuk bekerja, (2) keputusan manajemen yang mendukung pekerjaan karyawan, maupun (3) kemauan untuk mempertimbangkan masukan karyawan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, keadilan prosedural juga bisa diterjemahkan dari keadilan dalam distribusi kompensasi, artinya bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan juga harus berdasarkan pada prosedural yang jelas.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial sebagaimana penelitian Giri (2014) adalah komitmen pada tujuan. Komitmen pada tujuan ini menjelaskan mengenai dukungan karyawan terhadap berbagai kebijakan perusahaan. Karyawan merasa sesuai dengan berbagai kebijakan perusahaan sehingga karyawan memiliki motivasi kuat untuk bekerja dengan lebih baik. Semakin tingginya prestasi kerja karyawan berarti mendukung kinerja manajerial perusahaan.

Untuk bisa meningkatkan keterlibatan karyawan dalam partisipasi anggaran, untuk mampu meningkatkan keadilan distributif maupun keadilan prosedural, serta meningkatkan komitmen karyawan pada tujuan, harus didasari oleh *organizational behavior* yang kuat, karena menurut Thompson dan Pozner (2007:913) bahwa perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah sebuah kajian mengenai bagaimana orang-orang berpikir, berprasangka, dan berperilaku dalam organisasi, serta bagaimana mempengaruhi aktivitas organisasi. Membangun perilaku organisasi (*organizational behavior*) berkaitan dengan teori kontingensi karena menurut Crandall dan Crandall (2009:5) bahwa teori kontingensi berhubungan dengan tiga hal utama yaitu lingkungan, kapabilitas sumberdaya manusia, dan strategi. Membangun perilaku organisasi yang positif harus didasari oleh upaya membangun lingkungan yang kondusif dalam organisasi, memperhatikan kapabilitas (kemampuan) karyawan yang terkait dengan penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan, serta menyusun cara yang efektif agar semua

pekerjaan karyawan mampu meningkatkan percepatan pencapaian tujuan perusahaan.

Obyek penelitian ini adalah perusahaan manufaktur dan berdasarkan data BPS Surabaya jumlah perusahaan manufaktur di Surabaya yang meliputi perusahaan skala kecil, menengah, dan besar adalah 823 perusahaan (www.surabaya.go.id/dinamis/?id=2921). Pemilihan perusahaan manufaktur didasarkan pada fenomena bahwa pada triwulan 1 Tahun 2014 telah terjadi penurunan kinerja industri di Jawa Timur, hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Sairi Hasbullan (Kepala BPS Jatim) bahwa berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Jatim, industri manufaktur sedang dan besar yang mengalami penurunan kinerja di triwulan I/2014 diantaranya adalah industri farmasi dan obat-obatan turun 16,7%, industri kendaraan bermotor turun 15,4%, industri makanan turun 12,2%, industri pengolahan tembakau turun 10,1%. Sementara industri pakaian jadi turun 5,5%, industri karet dan barang dari karet turun 5,2%, industri kayu dan barang dari kayu turun 3,5% dan industri bahan kimia turun 2,7%. Penurunan ini disebabkan kenaikan komponen biaya operasional seperti kenaikan tarif listrik maupun kenaikan komponen biaya yang lain (<http://www.kabarbisnis.com/m/read/2847135>).

Menyikapi kenaikan berbagai komponen biaya operasional tersebut, diperlukan kinerja manajerial yang lebih baik dalam melakukan evaluasi dan mengendalikan biaya operasional lainnya dengan menekan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, sehingga bisa menghemat biaya sebagai penyeimbang kenaikan tarif

listrik maupun kenaikan komponen biaya yang lain seperti kenaikan harga bahan baku. Untuk mendukung kinerja manajerial tersebut diperlukan keterlibatan lebih tinggi dari partisipasi anggaran, meningkatkan keadilan distributif maupun keadilan prosedural, serta memotivasi karyawan sehingga memiliki komitmen yang semakin kuat pada pencapaian tujuan (Giri, 2014).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: “Apakah partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, yaitu memberikan bukti empiris atas pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Surabaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan agar pihak-pihak yang berkepentingan dapat mengambil manfaat antara lain:

1. Manfaat Praktis

Memberikan masukan kepada para pelaku usaha untuk bisa meningkatkan kinerja manajerial dilihat dari pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan.

2. Manfaat Akademis

Sebagai tambahan hasil temuan penelitian bidang kajian kinerja manajerial

1.5. Sistematika Penulisan

Skripsi ini disusun secara keseluruhan yang terdiri dari lima bab. Uraian ide pokok yang terkandung pada masing-masing bab adalah sebagai berikut:

1. BAB 1: PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

2. BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai penelitian terdahulu, teori-teori yang berkaitan dengan penelitian, pengembangan hipotesis penelitian, dan model analisis yang digunakan sebagai dasar untuk pengujian.

3. BAB 3: METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari desain penelitian; identifikasi variabel, definisi operasional, dan pengukuran variabel; jenis data dan sumber data; alat dan metode pengumpulan data; populasi, sampel dan teknik

pengambilan sampel; dan teknik analisis data yang digunakan sebagai dasar pengujian.

4. BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan karakteristik objek penelitian, deskripsi data, analisis data, serta pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

5. BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi simpulan yang diperoleh dari analisis dan pembahasan serta saran-saran yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menjadi acuan dalam penelitian ini dilakukan oleh Giri (2014) dengan judul: Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Variabel pemediasi.” Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, dengan 37 manajer tingkat menengah RSUP Sanglah sebagai responden. Responden dipilih berdasarkan metode *purposive sampling*, yaitu memiliki jabatan (kepala bidang/kepala bagian/kepala unit dan kepala sub bidang/kepala sub bagian/kepala sub unit), telah menduduki jabatan tersebut minimal 1 tahun, serta terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Instrumen penelitian ini telah lulus uji validitas dan reliabilitas. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial dengan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel pemediasi.

Penelitian kedua yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini dilakukan oleh Setyarini dan Susty (2012) dengan judul: “Pengaruh partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada

Bank Perkreditan Rakyat”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Populasi penelitian adalah semua manajer Bank Perkreditan Rakyat di Yogyakarta. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling* dengan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *Purposive Sampling* (penarikan sampel secara sengaja), yaitu metode pengambilan sampel dari populasi secara sengaja dengan memperhatikan kriteria tertentu dan setiap anggota populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 65 responden yang pernah menyusun anggaran selama satu tahun. Penelitian ini menggunakan analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu, variabel komitmen organisasi terbukti sebagai variabel *intervening* antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian ketiga yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini dilakukan oleh Nugraheni dan Wijayanti (2004) dengan judul: “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja: Studi kasus pada Akademisi Universitas Muria Kudus.” Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja dosen di lingkungan Universitas Muria

Kudus. Data dikumpulkan dari 42 orang staf pengajar dari enam fakultas di Universitas Muria Kudus, dengan menggunakan metode pengambilan sampel *incidental sampling*. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian dengan menggunakan 42 responden tersebut menunjukkan hasil sebagai berikut: (1) keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja dosen; (2) variabel keadilan distributif lebih berpengaruh terhadap kinerja dibanding variabel prosedural.

Penetapan ketiga jurnal penelitian di atas sebagai jurnal acuan karena terdapat sejumlah persamaan dalam penelitian sehingga hasil dari penelitian sekarang bisa dibandingkan dengan hasil dari ketiga jurnal penelitian sebelumnya. Melalui analisis perbandingan hasil penelitian akan memberikan wawasan yang semakin komprehensif mengenai pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan terhadap kinerja manajerial.

Meskipun demikian, terdapat sejumlah persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan sekarang. Adapun hasil perbandingan penelitian yang dilakukan sekarang dengan tiga penelitian acuan tersebut dengan hasil sebagaimana ditunjukkan Tabel 2.1

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Sekarang dan Penelitian Terdahulu

No	Keterangan	Penelitian Terdahulu			Penelitian Sekarang
		Penelitian 1	Penelitian 2	Penelitian 3	
1	Nama Peneliti	Giri	Setyarini dan Susty	Nugraheni dan Wijayanti	
2	Variabel Bebas	Partisipasi Anggaran	Partisipasi penganggaran	- Keadilan Distributif - Keadilan Prosedural	-Partisipasi Anggaran -Keadilan Distributif - Keadilan Prosedural -Komitmen Pada Tujuan
3	Variabel Intermediasi	Komitmen Organisasi	- Keadilan Distributif - Keadilan Prosedural - Komitmen Pada Tujuan	-	-
4	Variabel Terikat	Kinerja manajerial	Kinerja manajerial	Kinerja	Kinerja manajerial
5	Pengukuran Variabel	5 Skala Likert	7 Skala Likert	5 Skala Likert	4 Skala Likert
6	Obyek penelitian	Bank Perkreditan Rakyat	Rumah Sakit	Universitas Muria	Perusahaan manufaktur
7	Jumlah sampel	65 sampel	37 sampel		
8	Teknik Analisa data	Partial Least Square	Partial Least Square	Regresi linier berganda	Regresi linier berganda
9	Lokasi Penelitian	Yogyakarta	Bali	Kudus Jawa Tengah	Surabaya Jawa Timur
10	Tahun Penelitian	2014	2012	2004	2014

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Organizational Behavior

“Organizational behavior is the study of how people think, feel, and act in organizations and similarity, how they are affected by the activities within organizations (Thompson dan Pozner, 2007:913)”. Pendapat ini menjelaskan bahwa perilaku organisasi

adalah sebuah studi tentang bagaimana orang-orang berpikir, berprasangka, dan berperilaku dalam organisasi, serta bagaimana mempengaruhi aktivitas organisasi. Pendapat ini bisa dijabarkan bahwa perilaku organisasi menyangkut perilaku orang-orang dalam organisasi dan bagaimana mempengaruhi perilaku organisasi secara keseluruhan.

Terkait dengan perilaku organisasi adalah *organizational citizenship behaviors (OCBs)*, sebagaimana dinyatakan oleh Organ (1988) dalam Cropanzano (2007:40): “*Organizational citizenship behaviors (OCBs) are employee behaviors that go beyond the call of duty.*” Pendapat ini mengungkapkan bahwa OCB adalah perilaku karyawan terhadap tugas yang dibebankan pada karyawan. Karyawan memiliki sejumlah tugas yang harus dipertanggung-jawabkan kepada organisasi mengingat terdapat kesepakatan bahwa karyawan akan mengikuti prosedur dalam perusahaan.

Berdasarkan pada kajian teori tersebut, menyimpulkan bahwa adanya hubungan kerja sama antara karyawan dan perusahaan dan diantaranya timbul tanggung jawab dan keadilan bagi karyawan sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama manajemen perusahaan.

2.2.2. Teori Kontingensi

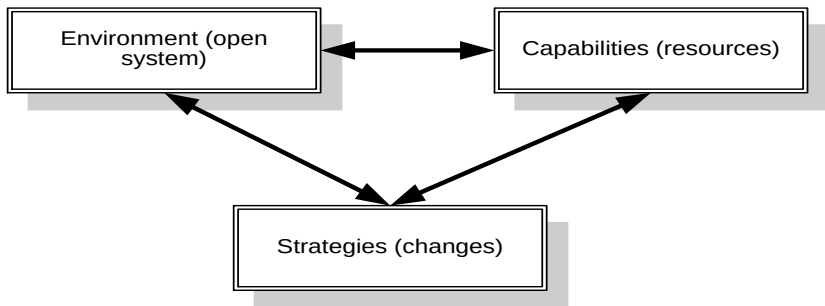
Burton dan Obel (2004) dalam Klass (2003:2) menyatakan: “*Contingency theory is concerned with the role of structure in organizational performance, the principal research problem*

becomes one of identifying structural design which are efficient, effective, and viable under conditions of changing environment.”

Pendapat ini mengungkapkan bahwa teori kontingensi memfokuskan pada struktur dalam kinerja organisasi dan dengan teori ini bisa diidentifikasi struktur yang efektif dan efisien, serta bisa diaplikasikan dalam lingkungan yang dinamis. Pada intinya, teori ini menjelaskan adanya kontingensi yaitu keterkaitan antara organisasi dan lingkungan sehingga bisa memberikan masukan untuk mendesain organisasi dengan lebih efektif.

Lawrence & Lorsch (1967) dalam Kuysal dan Beyhan (2011:263) menyatakan: *“Different environments place different requirements on organizations.”* Pendapat ini mengungkapkan bahwa perbedaan lingkungan organisasi juga menciptakan tuntutan yang berbeda dalam organisasi, artinya bahwa organisasi harus menyesuaikan terhadap lingkungan sehingga berbagai kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi juga harus didasarkan pada lingkungan yang dihadapi. Kuysal dan Beyhan (2011:263) juga menyatakan: *“Some central premises of contingency theory can help understand core issues for implementing effective community policing programs.”* Pendapat ini menjelaskan bahwa teori kontingensi membantu memahami dan mengimplementasikan program kebijakan yang efektif bagi organisasi.

Terdapat konsep keterhubungan dalam teori kontingensi seperti yang dijelaskan oleh Crandall dan Crandall (2009:5) sebagaimana ditunjukkan Gambar 2.1



Gambar 2.1

The Contingency Triangle

Sumber: Crandall dan Crandall (2009:5)

Dalam konsep kontingensi di atas bisa dijelaskan bahwa terdapat keterkaitan tiga komponen dasar yaitu lingkungan, kapabilitas, dan strategi. Untuk itu, strategi yang ditetapkan oleh organisasi harus menyesuaikan terhadap lingkungan yang dihadapi. Selain itu, strategi juga harus menyesuaikan dengan kapabilitas sumberdaya organisasi sehingga strategi yang diterapkan bisa dilakukan secara optimal. Lingkungan dan kapabilitas sumberdaya juga saling terkait, dimana kapabilitas harus menyesuaikan diri dengan lingkungan dan lingkungan organisasi juga selayaknya untuk bisa diarahkan agar sesuai dengan kapabilitas sumberdaya organisasi.

2.2.3. Partisipasi Anggaran

Menurut Freeman (2003) dalam Silmilian (2013:4) menjelaskan bahwa anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*). Anthony dan Govindarajan (2005) dalam Silmilian (2013:4) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Dengan adanya gambaran kondisi satu unit kerja organisasi, manajemen dapat memikirkan langkah apa yang hendak dilakukannya dalam menyusun anggaran agar terwujud visi dan misi organisasi.

Supomo dan Indriantoro (1998) dalam Hapsari (2008:5) Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan serta berpengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan inti dari proses demokratis dan keterlibatan karyawan dalam penetapan anggaran akan mampu membantu organisasi menetapkan kebijakan yang sesuai dengan kondisi nyata yang dihadapi.

Brownell (1982) dalam Giri (2014:12) mendefinisikan partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai proses dimana individu-individu yang terlibat di dalamnya memiliki pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya

penghargaan atas pencapaian target anggaran. Hopwood (1976) dalam Setyarini dan Susty (2012:2) berpendapat, partisipasi anggaran akan menciptakan mekanisme pertukaran informasi. Pertukaran informasi membuat masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja.

Brownell dalam Wiryanata (2008:36) Partisipasi anggaran adalah proses penyusunan anggaran yang melibatkan individu-individu secara langsung dan berpengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang kinerjanya akan dan dinilai berdasarkan tercapainya tujuan anggaran. Raymond Cote (2001) dalam Wiryanata (2008:36) menjelaskan bahwa anggaran partisipasi melibatkan semua tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana perusahaan melalui perencanaan anggaran sehingga memiliki banyak aspek perilaku yang dapat mempengaruhi pembuatan keputusan. Oleh sebab itu fungsi partisipasi anggaran salah satunya sebagai alat komunikasi antara bawahan dengan atasan serta alat koordinasi atasan pada bawahan.

2.2.4. Keadilan Distributif

Folger dan Konovsky (1989) dalam Giri (2014:13) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan yang dirasakan terkait jumlah kompensasi yang diterima karyawan. Dalam pendapat ini diungkapkan pemahaman atas keadilan distributif sebagai keadilan dalam penerimaan balas jasa dan keadilan distributif yang

tinggi berarti adanya kesesuaian balas jasa yang diterima berdasarkan pada pengorbanan karyawan untuk perusahaan.

Suhartini dan Hakim (2010:79) menyatakan: “Adil secara distributif terjadi jika seorang karyawan merasa diperlakukan secara wajar.” Pendapat ini melihat keadilan distributif tidak hanya dari perspektif finansial tetapi juga dari perspektif sosial. Perlakuan yang wajar artinya karyawan mendapatkan perlakuan yang sama dengan perlakuan yang didapatkan oleh karyawan lainnya. Keadilan berarti keseimbangan atau kesesuaian antara input dan output, namun dalam pendapat ini lebih ditekankan pada unsur kewajaran perlakuan sehingga karyawan menilai berdasarkan input yang diberikan untuk organisasi.

Ratnawati dan Amri (2013:60) Keadilan distributif dapat juga diartikan sebagai persepsi para pekerja di suatu organisasi yang menganggap bahwa semua yang didapatkannya selama bekerja di organisasi tersebut adalah wajar sesuai imbalan atau kompensasi yang harus diperolehnya. Sedangkan Adams dalam Wiryanata (2008:36) menjelaskan bahwa keadilan distributif merupakan keadilan yang mengacu pada hasil yang sebenarnya diterima oleh seorang karyawan. Hasil tersebut berhubungan dengan perbandingan antara standar dan pengaruh kekuatan perasaan maupun penilaian adil atau tidaknya hasil yang didapat. Perlakuan yang adil telah diidentifikasi sebagai suatu komponen penting dalam meningkatkan komitmen pekerja. Keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil dalam hubungannya dengan

individu atau input kelompok khususnya dalam hal bagaimana individu mengevaluasi dan bereaksi terhadap perlakuan yang berbeda.

2.2.5. Keadilan Prosedural

Folger dan Konovsky (1989) dalam Giri (2014:14) menyatakan: “Keadilan prosedural sebagai keadilan yang dirasakan terkait cara yang digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi.” Keadilan prosedural dari pendapat ini lebih dilihat dari kesesuaian prosedur dalam pengambilan keputusan tertentu. Kriteria yang digunakan adalah peraturan atau ketentuan yang telah disepakati bersama dalam organisasi. Fokus dari keadilan prosedural adalah pada sistem atau mekanisme yang dilalui dalam pembuatan sebuah keputusan tertentu.

Pemahaman mengenai keadilan prosedural menurut Maria dan Nahartyo (2012) dalam Giri (2014:14): “Keadilan prosedural tersebut akan menyebabkan seseorang akan menerima suatu keputusan, walaupun tidak setuju dengan hasil keputusan tersebut, karena proses pengambilan keputusan dilakukan secara adil”. Keadilan prosedural didasarkan pada penerimaan atas suatu keputusan meskipun tidak sesuai dengan keinginan karyawan karena karyawan menilai keputusan tersebut telah ditetapkan secara tepat sesuai dengan prosedur yang berlaku. Untuk itu, keadilan prosedural lebih dipahami pada evaluasi kesesuaian proses berdasarkan pada

suatu prosedur yang telah ditetapkan dalam pengambilan sebuah keputusan.

Hal ini ditegaskan pula oleh Suhartini dan Hakim (2010:79) dengan menyatakan: “Adil secara prosedural terjadi jika seorang karyawan merasa diperlakukan atau mengalami proses kerja yang sesuai dengan peraturan/ketentuan yang ada”. Keadilan prosedural merupakan keadilan yang diperoleh karena sebuah prosedur telah dilalui secara benar dalam pengambilan sebuah keputusan untuk karyawan maupun untuk organisasi.

Mahdi (2008) dalam Ratnawati dan Amri (2013:62) menyatakan: “Keadilan prosedural adalah persepsi dari para pekerja di suatu organisasi yang menganggap bahwa penghargaan atau fasilitas yang diterimanya pada organisasi tersebut melalui aturan-aturan yang benar.” Dalam pendapat ini terdapat penggabungan antara insentif dan prosedur sebagai pengukur dari keadilan prosedural. Keadilan prosedural dinyatakan tinggi ketika insentif yang didapatkan karyawan sudah melalui proses yang tepat.

Tyler dalam Ratnawati dan Amri (2013:62) menyatakan, orang mempunyai persepsi keadilan prosedural yang tinggi ketika mereka percaya bahwa mereka mempunyai kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, dan dapat memastikan bahwa para atasan berlaku netral dan tidak bias. Gilliland dalam Nugraheni dan Wijayanti (2004:4) menyatakan bahwa perspektif komponen-komponen struktural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi

atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting.

2.2.6. Komitmen Pada Tujuan

Locke *et al.* (1981) dalam Giri (2014:15) menyatakan: “Komitmen tujuan anggaran sebagai kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran, dari waktu ke waktu.” Pendapat ini mengungkapkan bahwa komitmen pada tujuan dinyatakan sebagai hasrat atau kemauan yang kuat dari dalam diri karyawan untuk berusaha keras dengan ikut mendorong tercapainya tujuan anggaran. Karyawan merasa memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan anggaran.

Locke dan Latham (1990) dalam Wiryanata (2008:37) menyatakan: “*Goal commitment* menunjukkan luasnya usaha yang dilakukan sepanjang waktu menuju pencapaian sasaran awal dan tidak ada keinginan untuk mengurangi sasaran yang telah ditentukan.” Komitmen pada tujuan merupakan komitmen terhadap pencapaian target bersama yang ditetapkan oleh organisasi.

Wentzel (2002) dalam Wiryanata (2008:37) menemukan bahwa manajer yang memiliki komitmen pada organisasi yang tinggi akan memiliki perilaku positif pada organisasinya, yaitu saat mereka mengidentifikasi personal mereka pada organisasi maka mereka akan berusaha untuk mempertahankan keikutsertaannya dalam organisasi tersebut. Artinya bahwa karyawan memiliki rasa kepedulian tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Wentzel, (2002) dalam Husin, *et al.* (2008:7): “*Budget goal commitmen* merupakan tingkat komitmen individu untuk mencapai *goal* tertentu dan juga merupakan aspek kunci dalam teori *goal-setting*.” Maksud dari pendapat ini adalah komitmen yang dimiliki oleh individu untuk ikut mendorong pencapaian tujuan tertentu dalam organisasi yang telah disepakati bersama.

Rosidi (2000) dalam Husin, *et al.* (2008:7) menjelaskan bahwa dengan komitmen berarti terdapat upaya yang sungguh-sungguh dan keterikatan untuk melaksanakan dan mencapai target anggaran yang telah disepakati bersama. Upaya ini timbul didorong oleh kekuatan tekad yang tinggi sehingga terdapat upaya serius untuk ikut mendorong pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama.

2.2.7. Kinerja Manajerial

Wilcoxson (2000) dalam Nugraheni dan Wijayanti (2004:5) menyatakan: “Kinerja didefinisikan sebagai hubungan antara hasil kerja nyata dengan harapan yang telah ditetapkan sebelumnya atau perbandingan dengan hasil yang dicapai oleh orang lain.” Kinerja dalam pendapat ini merupakan hasil perbandingan antara harapan dan kinerja nyata, dalam organisasi harapan ini muncul berdasarkan pada target yang telah ditetapkan. Target dalam organisasi merupakan sebuah harapan agar manajer mampu mencapai target tersebut. Ketika manajer mampu mencapai target maka kinerja

manajerial dinyatakan tinggi dan demikian pula jika tidak mencapai target maka kinerja manajerial dinyatakan rendah.

Setyarini dan Susty (2012:2) menyatakan: “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.” Pada intinya kinerja juga menunjukkan pada pencapaian hasil. Kapabilitas yang dimiliki oleh karyawan merupakan syarat agar pencapaian bisa optimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan bersama.

Pendapat yang lain mengenai kinerja manajerial dinyatakan oleh Mahoney, *et al.* dalam Giri (2014:15): “Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.” Dalam pendapat ini maka pengukuran terhadap kinerja bukan pada hasil akhir tetapi pada proses pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan.

Brownell (1982) dalam Latif (2007:17) mengidentifikasi kinerja dengan menyatakan: “Kinerja manajerial adalah suatu proses di mana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi serta perlunya penghargaan atas pencapaian target mereka.” Pendapat ini mengungkapkan bahwa kinerja manajerial menyangkut partisipasi dari setiap karyawan sehingga bisa mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Peran serta dari individu atau

karyawan ini ikut menentukan tinggi rendahnya kinerja manajerial mengingat sebagai pelaksana dari berbagai kegiatan atau operasional organisasi adalah karyawan.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Silmilian (2013:8) menjelaskan bahwa dalam konteks partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme pertukaran informasi dalam proses kerja sama yang memungkinkan karyawan dan pimpinan untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan masing-masing. Partisipasi anggaran menyebabkan manajer memahami berbagai permasalahan yang dihadapi sehingga keputusan yang diambil juga tepat sasaran. Untuk itu, partisipasi anggaran akan mampu meningkatkan kecakapan manjerial dalam pengambilan keputusan, sebagaimana dinyatakan oleh Mahoney et al, (1963) dalam Silmilian (2013:1) bahwa kinerja manajerial merupakan tingkat keberhasilan para pejabat terkait yang mencakup tingkat kecakapan dalam melaksanakan aktivitas manajemen meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Tingkat keaktifan karyawan dalam penyusunan anggaran memberikan informasi yang lebih terinci mengenai berbagai masalah yang dihadapi oleh

karyawan di lingkungan pekerjaan. Informasi-informasi tersebut menjadi masukan bagi manajerial untuk lebih memahami berbagai masalah yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan sehingga berbagai keputusan manajerial bisa diarahkan untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh karyawan. Keputusan manajerial yang didasarkan informasi atas masalah-masalah yang dihadapi oleh karyawan menyebabkan keputusan tersebut sebagai solusi dari masalah pekerjaan karyawan. Keputusan-keputusan manajerial yang mampu menjadi solusi masalah karyawan akan meningkatkan kualitas pekerjaan seluruh karyawan sehingga manajerial yang memiliki tugas mengelola sumberdaya perusahaan (termasuk sumberdaya manusia) dinilai bisa bekerja dengan lebih baik karena mampu mengelola sumberdaya perusahaan dengan lebih baik pula. Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Surabaya.

2.3.2. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Schuler dan Jackson (2002) dalam Ratnawati dan Amri (2013:60) menyatakan bahwa setiap orang mengharapkan hasil yang sesuai dengan keinginannya dan menguntungkan

dirinya. Maka dalam keadilan distributif sudut pandang perbandingan antara hasil yang diperoleh oleh seseorang pegawai dengan hasil yang diperoleh pegawai lain, dan situasi yang dihadapi oleh seseorang pegawai juga dibandingkan dengan situasi yang dihadapi oleh pegawai lain. Situasi yang dihadapi oleh seseorang pegawai dapat digunakan untuk menilai perlakuan atasan terhadap dirinya, apakah dia diperlakukan adil atau tidak. Apriwandi dan Chaeruba (2011:6) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa adil secara distributif merasa mendapatkan perlakuan secara obyektif sehingga terdorong lebih fokus dalam bekerja karena prestasi yang didapatkannya akan sesuai dengan kompensasi yang didistribusikan manajemen perusahaan. Dalam situasi demikian, kinerja secara umum akan mengalami peningkatan karena target dari setiap pelaksanaan kerja bisa lebih mudah tercapai. Keberhasilan pencapaian target menggambarkan kinerja manajerial yang semakin meningkat. Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Surabaya.

2.3.3. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Early dan Lind (1987) dalam Bawono (2008:153) penelitiannya menyimpulkan bahwa keadilan prosedural berkorelasi positif dengan kinerja manajer. Mereka menemukan bukti bahwa persepsi manajer lini terhadap cara mengevaluasi, proses promosi dan umpan balik dalam mengkomunikasikan kinerja akan mempengaruhi kinerja manajerial para manajer lini. Berbagai proses yang telah dilalui secara tepat akan membantu pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan. Keadilan prosedural akan meningkatkan keberfungsian prosedur dan hal ini membantu manajer dalam pengambilan keputusan karena semua informasi yang sudah melalui prosedur berarti telah melalui sejumlah evaluasi pada tiap prosedur. Akurasi informasi menjadi lebih tinggi sehingga ketika digunakan sebagai dasar pengambilan kebijakan manajer maka kebijakan tersebut juga lebih tepat. Ketepatan dalam pengambilan keputusan berarti meningkatkan kinerja manajerial. Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Surabaya.

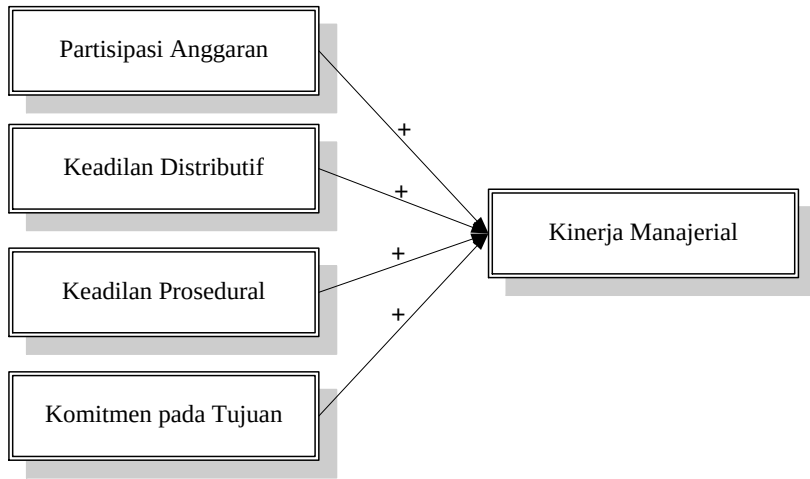
2.3.4. Pengaruh Komitmen Pada Tujuan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Randall (1990) dalam Apriwandi dan Chaeruba (2011:5) menjelaskan bahwa komitmen pada tujuan menggambarkan kuatnya semangat dalam diri karyawan untuk bisa bekerja sesuai dengan target pekerjaan yang harus tercapai. Karyawan dengan komitmen pada tujuan yang kuat memiliki upaya lebih baik untuk bekerja mencapai tujuan. Komitmen pada tujuan yang kuat tersebut mendorong karyawan untuk lebih kreatif dalam bekerja dengan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yaitu target pekerjaan. Tingkat keberhasilan karyawan dalam pencapaian tujuan yang semakin besar berarti menyukseskan berbagai program perencanaan manajerial. Dalam mencapai tujuan perusahaan, manajerial telah menyusun perencanaan setiap tahap sehingga dikenal tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Untuk itu, ketika karyawan selalu mampu mencapai tujuan jangka pendek dari target pekerjaan berarti memuluskan pekerjaan manajerial dalam menyusun perencanaan target pekerjaan berikutnya, dan hal ini berarti kinerja manajerial semakin baik. Untuk itu, hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄: Komitmen pada tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Surabaya.

2.4. Model Penelitian

Model penelitian yang diajukan sebagaimana ditunjukkan Gambar 2.2



Gambar 2.2
Model Penelitian

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kausal yaitu menjelaskan hubungan sebab akibat. Penelitian ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Surabaya.

3.2. Identifikasi Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini meliputi: partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Untuk memperjelas deskripsi variabel penelitian, maka variabel penelitian dioperasionalkan sebagai berikut:

3.3.1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai proses dimana individu-individu yang terlibat di dalamnya memiliki pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran

(Brownell, 1982 dalam Giri, 2014:12). Untuk mengukur partisipasi anggaran didasarkan pada lima indikator yang mengupas tentang tingkat keaktifan dalam partisipasi anggaran.

3.3.2. Keadilan Distributif

Keadilan distributif sebagai keadilan yang dirasakan terkait jumlah kompensasi yang diterima karyawan (Folger dan Konovsky, 1989 dalam Giri, 2014:13). Untuk mengukur keadilan distributif berdasarkan pada lima indikator yang menjelaskan tanggapan responden atas keadilan yang bersifat distributif.

3.3.3. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah persepsi dari para pekerja di suatu organisasi yang menganggap bahwa penghargaan atau fasilitas yang diterimanya pada organisasi tersebut melalui aturan-aturan yang benar (Mahdi, 2008 dalam Ratnawati dan Amri, 2013:62). Untuk mengukur keadilan prosedural berdasarkan pada delapan indikator yang menjelaskan tanggapan responden atas keadilan yang bersifat prosedural.

3.3.4. Komitmen Pada Tujuan

Komitmen tujuan anggaran sebagai kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran dari

waktu ke waktu (Locke *et al.* 1981 dalam Giri, 2014:15). Untuk mengukur komitmen pada tujuan berdasarkan pada tiga indikator yang menjelaskan kuat lemahnya komitmen pada tujuan.

3.3.5. Kinerja Manajerial

Kinerja didefinisikan sebagai hubungan antara hasil kerja nyata dengan harapan yang telah ditetapkan sebelumnya atau perbandingan dengan hasil yang dicapai oleh orang lain (Wilcoxson, 2000 dalam Nugraheni dan Wijayanti, 2004:5). Untuk mengukur kinerja manajerial berdasarkan pada sepuluh indikator yang menjelaskan tinggi rendahnya kinerja manajerial.

3.4. Jenis dan Sumber Data

3.4.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data ordinal berupa tanggapan responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner penelitian.

3.4.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan menggunakan kuisisioner. Pernyataan yang diajukan sesuai dengan tujuan penelitian.

3.5. Pengukuran Data Penelitian

Variabel penelitian diukur dengan menggunakan empat skala likert, yaitu rentang skala yang menunjukkan perangkikan penilaian, dengan deskripsi: jawaban sangat tidak setuju (skor 1), jawaban tidak setuju (skor 2), jawaban setuju (skor 3), dan jawaban sangat setuju (skor 4).

3.6. Alat dan Metode Pengumpulan Data

Alat yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner yang dibagikan kepada responden. Responden diharapkan memberikan jawaban yang objektif terhadap serangkaian pertanyaan dalam kuesioner. Jawaban responden kemudian diberi nilai, dimana nilai akan dijadikan data yang digunakan dalam analisis.

3.7. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.7.1. Populasi

Populasi adalah obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer tingkat menengah (manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer operasional, dan manajer sumberdaya manusia) yang bekerja di berbagai perusahaan manufaktur di Surabaya.

3.7.2. Sampel

Penetapan sampel penelitian berdasarkan data BPS Surabaya (Surabaya dalam Angka, 2010) dan penentuan jumlah sampel berdasarkan pada pertimbangan administrasi yaitu perijinan untuk bisa melakukan penelitian. Terdapat banyak perusahaan yang tidak mengijinkan dengan alasan kepentingan privasi perusahaan.

3.7.3. Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan metode *convenience sampling* dimana peneliti memilih sampel berdasarkan pada unsur kemudahan menemukan sampel penelitian yaitu responden yang berstatus bekerja di perusahaan manufaktur dengan jabatan manajer tingkat menengah (manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer operasional, dan manajer sumberdaya manusia). Pembagian kuesioner dilakukan dengan membagi langsung kepada kolega, teman, dan partisipan yang lain yang memenuhi kualifikasi. Pembagian kuesioner tidak langsung dilakukan di area perusahaan karena keterbatasan prosedur perijinan.

3.8. Teknik Analisis Data

3.8.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Menurut Widarjono (2010:45) bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner, suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas ini dapat dilakukan dengan cara menghitung korelasi item-item pertanyaan dengan total item pertanyaan menggunakan program SPSS versi 21. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila hasil dari korelasi tersebut mempunyai tingkat signifikansi 0,05 (5%) atau kurang.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Widarjono (2010:45) bahwa uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengetahui sejauh mana reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini digunakan pendekatan konsistensi interval dengan menghitung koefisien *Cronbach's Alpha*, yang diolah dengan menggunakan program SPSS versi 21.

3.8.2. Uji Asumsi Klasik

Model regresi dengan metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary least Square*) adalah model regresi yang menghasilkan *Best Linear Unbias Estimator* jika terpenuhi uji asumsi-asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik dapat dilakukan untuk menghindari penyimpangan asumsi-asumsi klasik. Berikut adalah model uji asumsi klasik (Widarjono, 2011:75):

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu (residual) memiliki distribusi normal (Widarjono, 2011:111). Jika data tidak terdistribusi normal, maka model regresi dianggap tidak valid dengan jumlah sampel yang ada. Uji yang digunakan adalah menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*. Hipotesis untuk pengujian ini adalah:

1. Jika nilai signifikansi dari uji *Kolmogorov-Smirnov* $> 5\%$, maka data berdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikansi uji *kolmogorov smirnov* $\leq 5\%$, maka diputuskan data tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas ini bertujuan untuk menguji apakah ada hubungan (kolonieritas) antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain (Widarjono, 2011:82). Jika terjadi gejala, maka terjadi

kemiripan antara variabel-variabel tersebut sehingga akan sulit untuk mengisolasi pengaruh-pengaruh individual masing-masing variabel. Uji ini menggunakan uji VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai hasil VIF > 10 , maka telah terjadi multikolinearitas dalam model regresi tersebut.

c. Uji Autokorelasi

Dalam analisis regresi linear berganda, tidak boleh ada korelasi kesalahan (*error*) penelitian sebelumnya. Jika terjadi gejala, hasil penelitian akan *bias* sehingga peneliti tidak menemukan hasil penelitian yang tepat. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya hubungan korelasi tersebut, dilakukan uji autokorelasi ini. Uji Autokorelasi adalah korelasi antara variabel gangguan satu observasi dengan variabel gangguan observasi lain (Widarjono, 2011:98). Uji ini menggunakan uji Durbin-Watson, dimana jika nilai *Durbin-Watson* terletak antara 2 dan $4-2$, maka tidak terjadi autokorelasi.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan variansi residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Widarjono, 2011:84). Uji ini bertujuan untuk melihat apakah variansi kesalahan (*error*) bersifat konstan atau tidak. Jika terdapat heteroskedastisitas, maka variansi

tidak konstan sehingga dapat menyebabkan *biasnya* standar *error*. Uji yang digunakan untuk melihat adanya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan Uji Park. Uji Park yaitu meregresikan antara variabel dependen dengan variabel *Absolute Residual* sebagai variabel respon dimana hasil nilai signifikansi dari tiap-tiap variabel independennya memiliki nilai diatas 0,05 atau 5%, maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, regresi yang baik seharusnya tidak mengalami heteroskedastisitas. Hipotesis pengujian ini adalah:

1. Jika nilai signifikansi $\leq 5\%$, maka diputuskan bahwa varians residual tersebut tidak homogen
2. Jika nilai signifikansi $> 5\%$, maka diputuskan bahwa varians residual tersebut adalah homogen.

3.8.3. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mencari besarnya koefisien regresi dari keempat variabel bebas dan nilai konstanta regresi, digunakan alat bantu perangkat lunak komputer dengan program SPSS versi 21. Persamaan Analisis Regresi Linear Berganda sebagai berikut :

$$\mathbf{KM} = \mathbf{a} + \mathbf{b_1 PA} + \mathbf{b_2 KD} + \mathbf{b_3 KP} + \mathbf{b_4 KT} + \mathbf{e}$$

Dimana :

KM = Kinerja manajerial

PA = Partisipasi anggaran

KD	= Keadilan distributif
KP	= Keadilan prosedural
KT	= Komitmen pada tujuan
a	= Bilangan konstanta
b _i	= Koefisien regresi variabel penelitian

3.8.4. Analisis Determinasi (R^2)

Analisa determinasi adalah analisa yang menunjukkan besarnya pengaruh keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam output regresi diidentifikasi dari nilai R square (R^2). Nilai R square yang tinggi berarti variabel bebas memiliki pengaruh yang besar terhadap variabel terikat.

3.8.5. Uji Kelayakan Model (*f-test*)

Uji F adalah pengujian model regresi, model dalam penelitian ini mengilustrasikan bahwa partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan mempengaruhi kinerja manajerial. Untuk menguji apakah model penelitian tersebut didukung oleh data hasil observasi atau tidak didasarkan pada evaluasi hasil uji F. Secara matematis, rumus dari uji F adalah sebagai berikut (Widarjono, 2010:9):

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{1 - R^2 / (n - k)}$$

R^2 = Nilai koefisien determinasi

K = kategori (jumlah variabel bebas)

N = Jumlah data observasi

Ketentuan dalam pengujian model ini bahwa jika level of sig. $F < 0,05$ berarti model penelitian yang diajukan diterima atau didukung oleh data hasil observasi.

3.8.6. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan uji t dan dilakukan dengan bantuan program SPSS. Variabel bebas penelitian yang diuji dinyatakan memiliki pengaruh terhadap variabel terikat jika tingkat signifikansi nilai t kurang dari 0,05.

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Objek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang berlokasi di Surabaya. Obyek penelitian ditetapkan berdasarkan pada pertimbangan perijinan untuk membagikan kuesioner pada karyawan bagian manajer tingkat menengah (manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer operasional, dan manajer sumberdaya manusia). Terdapat 9 perusahaan manufaktur yang memperkenankan untuk membagikan kuesioner penelitian namun dengan syarat tanpa menyertakan identitas perusahaan (obyek penelitian) untuk menjaga privasi responden.

Tanpa mengurangi kualitas informasi yang didapatkan, maka persyaratan tersebut diterima oleh peneliti sehingga keterbatasan peneliti dalam hal ini adalah merahasiakan identitas obyek penelitian dengan tujuan untuk menjaga privasi responden.

4.1.1. Identitas Responden

Jumlah responden penelitian adalah sebanyak 34 manajer menengah. Identitas responden penelitian ini didasarkan pada usia, lama bekerja, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir. Tabel 4.1. s/d Tabel 4.4. menyajikan karakteristik responden penelitian.

Tabel 4.1

Profil Responden Berdasarkan Usia Responden

No	Usia Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	28 tahun	1	3
2	30 tahun	3	9
3	31 tahun	1	3
4	32 tahun	4	12
5	33 tahun	1	3
6	34 tahun	3	9
7	35 tahun	3	9
8	36 tahun	8	24
9	39 tahun	2	6
10	40 tahun	2	6
11	41 tahun	1	3
12	42 tahun	1	3
13	43 tahun	1	3
14	45 tahun	2	6
15	50 tahun	1	3
	Jumlah	34	100,00

Sumber: Lampiran 2.

Berdasarkan distribusi usia responden, diketahui bahwa usia paling muda adalah 28 tahun sebesar 3% dan usia tertinggi adalah 50 tahun yaitu sebesar 3%. Sebagian besar responden penelitian ini dengan usia 36 tahun yaitu sebesar 24%.

Tabel 4.2
Profile Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	3 tahun	3	9
2	4 tahun	3	9
3	5 tahun	11	32
4	6 tahun	9	26
5	7 tahun	3	9
6	8 tahun	4	12
7	9 tahun	1	3
	Jumlah	34	100,00

Sumber: Lampiran 2.

Distribusi responden berdasarkan pada lama bekerja bisa dijelaskan bahwa sebagian besar responden penelitian ini telah bekerja di perusahaan bersangkutan mulai dari 3 tahun – 9 tahun. Jumlah terbanyak adalah responden yang telah bekerja selama 5 tahun yaitu sebesar 32%. Jumlah terbanyak kedua adalah telah bekerja selama 9 tahun yaitu sebesar 26%, dan untuk responden yang telah bekerja selama 8 tahun sebesar 12%.

Tabel 4.3
Profile Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-Laki	19	56
2	Perempuan	15	44
	Jumlah	34	100,00

Sumber: Lampiran 2.

Berdasarkan distribusi atas dasar jenis kelamin responden, jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki jumlahnya lebih banyak dibandingkan responden dengan jenis kelamin perempuan yaitu 56% responden laki-laki dan 44% responden perempuan.

Tabel 4.4
Profile Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	D3	5	15
2	S1	17	50
3	S2	10	29
4	S3	2	6
	Jumlah	34	100,00

Sumber: Lampiran 2.

Berdasarkan pada distribusi responden atas dasar pendidikan terakhir, jumlah terbanyak adalah responden dengan pendidikan terakhir Strata 1 (S1) yaitu 50%, jumlah terbanyak kedua adalah responden dengan pendidikan terakhir Strata 2 (S2) yaitu sebesar 29%. Meskipun demikian, juga terdapat 15% dengan jabatan manajer menengah dengan pendidikan terakhir Diploma (D3).

4.1.2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif menjelaskan distribusi frekuensi nilai rata-rata dan deviasi standar penilaian manajer menengah terhadap partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, komitmen pada tujuan, dan kinerja manajerial. Nilai rata-rata yang semakin tinggi berarti semakin baik penilaian manajer menengah terhadap variabel penelitian dan semakin rendah nilai rata-rata berarti indikator tersebut mendapatkan penilaian yang lebih rendah. Sedangkan deviasi standar menggambarkan keragaman jawaban responden, semakin tinggi berarti semakin berbeda-beda jawaban responden penelitian.

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel penelitian	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Manajerial	2,8853	0,5674	34
Partisipasi Anggaran	3,9706	0,6329	34
Keadilan Distributif	3,5441	0,6498	34
Keadilan Prosedural	2,6691	0,4553	34
Komitmen pada Tujuan	2,8333	0,7071	34

Sumber: Lampiran 5.

Secara keseluruhan, penilaian atas kinerja manajerial dengan nilai rata-rata sebesar 2,8853 dengan deviasi standar sebesar 0,56736. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai rata-rata kinerja manajerial cukup tinggi karena nilai tengah dari skala

pengukuran variabel adalah 2,5 (jawaban 1 terendah dan jawaban 4 tertinggi). Berdasarkan lampiran 8, maka bisa dijelaskan bahwa penilaian tertinggi untuk kinerja manajerial adalah pernyataan kelima yaitu: terdapat penilaian Staf untuk mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit Saya (misalnya ; menyeleksi dan mempromosikan bawahan) dengan nilai rata-rata sebesar 3,000. Sedangkan penilaian terendah dari kinerja manajerial adalah pernyataan ke 9 dan 10 yaitu: terdapat evaluasi yaitu menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pernyataan kinerja manajerial secara keseluruhan disesuaikan dengan target dengan nilai rata-rata masing-masing sebesar 2,735.

Nilai rata-rata keseluruhan untuk variabel partisipasi anggaran adalah sebesar 3,1765 dengan deviasi standar sebesar 0,50636. Temuan ini menunjukkan bahwa responden penelitian menilai partisipasi anggaran di perusahaan cukup tinggi meskipun penilaian responden beragam. Berdasarkan Lampiran 8, maka diketahui nilai rata-rata terendah untuk partisipasi penganggaran adalah pernyataan keempat dan kelima yaitu: pengaruh usulan dan pemikiran responden terhadap anggaran akhir dan pernyataan bahwa kontribusi responden di wilayah pertanggung jawaban saya sangat penting dengan nilai rata-rata masing-masing sebesar 3,0882. Sedangkan penilaian tertinggi untuk partisipasi anggaran adalah pernyataan pertama

yaitu: responden terlibat dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran di wilayah pertanggung jawaban responden dengan nilai rata-rata sebesar 3,4118.

Nilai rata-rata untuk variabel keadilan distributif adalah sebesar 2,8353 dengan deviasi standar sebesar 0,51984. Temuan ini juga menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap keadilan distributif di perusahaan adalah tinggi meskipun terdapat keragaman dalam jawaban responden. Sedangkan berdasarkan lampiran 8, maka diketahui indikator dengan nilai rata-rata terendah pada variabel keadilan distributif ini adalah pernyataan ketiga yaitu pernyataan bahwa anggaran di daerah tanggung jawab responden, sesuai dengan yang responden harapkan dengan nilai rata-rata sebesar 2,6765. Sedangkan nilai rata-rata tertinggi untuk variabel keadilan distributif adalah pernyataan kelima yaitu: pernyataan bahwa atasan responden mengungkapkan keprihatinan dan sensitivitas ketika mendiskusikan pembatasan anggaran pada daerah tanggung jawab responden dengan nilai rata-rata sebesar 3,00.

Untuk evaluasi variabel keadilan prosedural, diketahui nilai rata-rata secara keseluruhan adalah sebesar 2,6691 dengan deviasi standar sebesar 0,45527. Temuan ini juga menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap keadilan prosedural juga cukup tinggi meskipun terdapat keragaman jawaban responden. Berdasarkan lampiran 8, diketahui nilai

rata-rata terendah untuk keadilan prosedural adalah pernyataan pertama yaitu: pernyataan bahwa prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten di semua daerah tanggung jawab dengan nilai rata-rata sebesar 2,5588 dan penilaian tertinggi untuk keadilan prosedural adalah pernyataan kedelapan yaitu: pernyataan bahwa pengambil keputusan anggaran menjelaskan secara memadai bagaimana penentuan alokasi anggaran untuk wilayah tanggung jawab responden dengan nilai rata-rata sebesar 2,7941.

Evaluasi terhadap variabel komitmen pada tujuan, diketahui bahwa secara keseluruhan nilai rata-rata dari variabel ini adalah sebesar 2,8333 dengan deviasi standar sebesar 0,70711. Temuan ini juga menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap komitmen pada tujuan cukup tinggi meskipun terdapat perbedaan dalam jawaban responden. Berdasarkan lampiran 8, diketahui penilaian terendah untuk variabel komitmen pada tujuan adalah untuk pernyataan pertama bahwa responden memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan dengan menerima tujuan perusahaan sebagai tujuan pribadi responden dan responden bertekad untuk mencapai tujuan tersebut dengan nilai rata-rata sebesar 2,7059. Sedangkan nilai rata-rata tertinggi adalah untuk pernyataan ketiga yaitu: responden berusaha untuk mencapai anggaran di wilayah tanggung jawab responden dengan nilai rata-rata sebesar 3,0294.

4.2. Deskripsi Data

Kuesioner dibagikan sebanyak 36 kuesioner karena setiap obyek penelitian ditetapkan 4 sampel penelitian. Namun untuk salah satu dari 9 obyek penelitian hanya mengembalikan 2 kuesioner saja mengingat manajer keuangan dan pemasaran sedang dinas luar kota. Untuk itu, jumlah sampel yang didapatkan adalah 34 sampel penelitian.

4.3. Pengujian Data

4.3.1. Pengujian Validitas Instrumen Penelitian

Pengujian validitas dilakukan untuk keseluruhan variabel penelitian yaitu partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, komitmen pada tujuan, dan kinerja manajerial. Pengujian menggunakan korelasi *pearson correlation* pada level signifikan di bawah 5%.

Tabel 4.6
Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran

No	Indikator	Validitas Partisipasi Anggaran		
		Korelasi	Sig.	Simpulan
1	X1.1	0,788	0,000	Valid
2	X1.2	0,802	0,000	Valid
3	X1.3	0,866	0,000	Valid
4	X1.4	0,914	0,000	Valid
5	X1.5	0,729	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 3

Variabel partisipasi anggaran terdiri dari 5 pernyataan, nilai korelasi setiap pernyataan berada antara 0,729 – 0,914 dengan sig. korelasi antara nilai setiap pernyataan dengan jumlah

totalnya pada level 0,000. Berdasarkan ketentuan pengujian bahwa jika tingkat sig. *Pearson correlation* < 0,05 maka indikator dinyatakan valid. Berdasarkan temuan ini maka bisa dinyatakan bahwa keseluruhan indikator variabel partisipasi anggaran dinyatakan valid.

Tabel 4.7
Uji Validitas Variabel Keadilan Distributif

No	Indikator	Validitas Keadilan Distributif		
		Korelasi	Sig.	Simpulan
1	X2.1	0,832	0,000	Valid
2	X2.2	0,755	0,000	Valid
3	X2.3	0,890	0,000	Valid
4	X2.4	0,811	0,000	Valid
5	X2.5	0,754	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 3

Variabel keadilan distributif terdiri dari 5 pernyataan, nilai korelasi setiap pernyataan berada antara 0,754 – 0,890 dengan sig. korelasi antara nilai setiap pernyataan dengan jumlah totalnya pada level 0,000. Berdasarkan ketentuan pengujian bahwa jika tingkat sig. *pearson correlation* < 0,05 maka indikator dinyatakan valid. Berdasarkan temuan ini maka bisa dinyatakan bahwa keseluruhan indikator variabel keadilan distributif dinyatakan valid.

Tabel 4.8
Uji Validitas Variabel Keadilan Prosedural

No	Indikator	Validitas Keadilan Prosedural		
		Korelasi	Sig.	Simpulan
1	X3.1	0,772	0,000	Valid
2	X3.2	0,709	0,000	Valid
3	X3.3	0,721	0,000	Valid
4	X3.4	0,708	0,000	Valid
5	X3.5	0,740	0,000	Valid
6	X3.6	0,725	0,000	Valid
7	X3.7	0,711	0,000	Valid
8	X3.8	0,703	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 3

Variabel keadilan prosedural terdiri dari 8 pernyataan, nilai korelasi setiap pernyataan berada antara 0,703 – 0,772 dengan sig. korelasi antara nilai setiap pernyataan dengan jumlah totalnya pada level 0,000. Berdasarkan ketentuan pengujian bahwa jika tingkat sig. *pearson correlation* < 0,05 maka indikator dinyatakan valid. Berdasarkan temuan ini maka bisa dinyatakan bahwa keseluruhan indikator variabel keadilan prosedural dinyatakan valid.

Tabel 4.9
Uji Validitas Variabel Komitmen pada Tujuan

No	Indikator	Validitas Komitmen pada Tujuan		
		Korelasi	Sig.	Simpulan
1	X4.1	0,876	0,000	Valid
2	X4.2	0,899	0,000	Valid
3	X4.3	0,820	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 3

Variabel komitmen pada tujuan terdiri dari 3 pernyataan, nilai korelasi setiap pernyataan berada antara 0,820 – 0,899 dengan

sig. korelasi antara nilai setiap pernyataan dengan jumlah totalnya pada level 0,000. Berdasarkan ketentuan pengujian bahwa jika tingkat sig. *pearson correlation* < 0,05 maka indikator dinyatakan valid. Berdasarkan temuan ini maka bisa dinyatakan bahwa keseluruhan indikator variabel komitmen tujuan anggaran dinyatakan valid.

Tabel 4.10
Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial

No	Indikator	Validitas Kinerja Manajerial		
		Korelasi	Sig.	Simpulan
1	Y1.01	0,819	0,000	Valid
2	Y1.02	0,886	0,000	Valid
3	Y1.03	0,706	0,000	Valid
4	Y1.04	0,872	0,000	Valid
5	Y1.05	0,911	0,000	Valid
6	Y1.06	0,837	0,000	Valid
7	Y1.07	0,855	0,000	Valid
8	Y1.08	0,837	0,000	Valid
9	Y1.09	0,722	0,000	Valid
10	Y1.10	0,760	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 3

Untuk variabel kinerja manajerial terdiri dari 10 pernyataan dengan korelasi setiap pernyataan berada antara 0,706 – 0,911 dengan sig. korelasi antara nilai setiap pernyataan dengan jumlah totalnya pada level 0,000. Berdasarkan ketentuan pengujian bahwa jika tingkat sig. *pearson correlation* < 0,05 maka indikator dinyatakan valid. Berdasarkan temuan ini maka bisa dinyatakan bahwa keseluruhan indikator variabel kinerja manajerial dinyatakan valid.

4.3.2. Reliabilitas Jawaban Responden

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian memiliki konsistensi tinggi. Indikator kuesioner dinyatakan reliabel jika memenuhi ketentuan nilai *cronbach alpha*. Kuesioner dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* sebesar 0,60 atau lebih. Adapun hasil pengujian reliabilitas keseluruhan variabel penelitian sebagaimana ditunjukkan Tabel 4.11.

Berdasarkan pada hasil realibilitas indikator kuesioner, diketahui bahwa untuk keseluruhan variabel penelitian dengan nilai *cronbach alpha* sebesar: 0,879 (partisipasi anggaran), 0,861 (keadilan distributif), 0,869 (keadilan prosedural), 0,832 (komitmen pada tujuan), dan 0,946 (kinerja manajerial). Keseluruhan nilai *cronbach alpha* di atas 0,60 sehingga bisa dinyatakan reliabel, terlebih lagi nilai *cronbach alpha* juga $\geq$ *cronbach alpha informan item deleted* semakin menguatkan bahwa keseluruhan indikator dinyatakan reliabel.

Tabel 4.11
Uji Reliabilitas Pernyataan Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Cronbach alpha if Item Deleted</i>
Partisipasi anggaran	X1.1	0,879	0,862
	X1.2		0,861
	X1.3		0,839
	X1.4		0,820
	X1.5		0,876
Keadilan	X2.1	0,861	0,820

distributif	X2.2		0,861
	X2.3		0,800
	X2.4		0,835
	X2.5		0,847
Keadilan prosedural	X3.1	0,869	0,847
	X3.2		0,856
	X3.3		0,855
	X3.4		0,855
	X3.5		0,852
	X3.6		0,853
	X3.7		0,855
	X3.8		0,855
Komitmen pada tujuan	X4.1	0,832	0,740
	X4.2		0,721
	X4.3		0,827
Kinerja manajerial	Y1.01	0,946	0,941
	Y1.02		0,937
	Y1.03		0,946
	Y1.04		0,938
	Y1.05		0,935
	Y1.06		0,940
	Y1.07		0,939
	Y1.08		0,940
	Y1.09		0,945
	Y1.10		0,944

Sumber: lampiran 4.

4.3.3. Asumsi Klasik Regresi

Asumsi klasik regresi menunjukkan pengujian syarat untuk bisa menggunakan analisis regresi linier berganda dan pengujian tersebut meliputi: asumsi normalitas, asumsi multikolinieritas, asumsi autokorelasi, dan asumsi heterokedastisitas.

a. Asumsi normalitas

Uji normalitas untuk mengetahui apakah variabel pengganggu (residual) memiliki distribusi normal (Widarjono, 2011:111). Pengujian dengan menggunakan analisa *kolmogorov smirnov* dengan hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 4.12
Uji Normalitas (Kolmogorov Smirnov)

		Unstandardized Residual
N		34
Normal Parameters(a,b)	Mean	-8E-16
	Std. Deviation	0,221577
Most Extreme Differences	Absolute	0,094032
	Positive	0,054955
	Negative	-0,09403
Kolmogorov-Smirnov Z		0,548293
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,92452
A	Test distribution is Normal.	
B	Calculated from data.	

Sumber: lampiran 6

Hasil pengujian normalitas menggunakan *kolmogorov smirnov* dengan nilai asymp. Sig (2 tailed) sebesar 0,925 dan sesuai ketentuan jika nilai asymp. Sig (2 tailed) di atas 0,05 maka data dinyatakan normal.

b. Asumsi multikolonieritas

Uji multikolonieritas merupakan pengujian untuk memastikan bahwa variabel independen tidak saling berhubungan (Widarjono, 2011:84). Identifikasi pengujian berdasarkan nilai *varian inflation factor* (VIF) dan ketentuan yang digunakan bahwa jika nilai VIF di bawah 10 (sepuluh), maka dinyatakan tidak ada gejala multikolonieritas.

Tabel 4.13
Uji Multikolonieritas

Variabel Penelitian	VIF
Partisipasi anggaran	1,531
Keadilan Distributif	1,286
Keadilan Prosedural	1,830
Komitmen pada Tujuan	1,721

Sumber: Lampiran 5.

Hasil analisa regresi linier berganda menunjukkan bahwa nilai VIF untuk variabel bebas masing-masing sebesar 1,531 (partisipasi anggaran), 1,286 (keadilan distributif), 1,830 (keadilan prosedural), dan 1,721 (komitmen pada tujuan) dan nilai VIF di bawah 10. Pengujian ini membuktikan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel bebas.

c. Asumsi autokorelasi

Autokorelasi merupakan korelasi antara variabel gangguan satu observasi dengan variabel gangguan observasi yang lain (Widarjono, 2011:98). Pengujian ini berdasarkan nilai *Durbin Watson* (d), dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 4.14
Ketentuan Uji Autokorelasi Durbin Watson

Ketentuan	Deskripsi
$d < dl$	Autokorelasi positif
$dl < d < du$	Ragu-ragu
$du < d < 4-du$	Tidak ada autokorelasi
$4-du < d < 4-dl$	Ragu-Ragu
$4-dl < d$	Autokorelasi negatif

Sumber: Widarjono(2011:100)

Keterangan:

d = durbin watson du = batas atas dl = batas bawah

Nilai durbin watson berdasarkan pengolahan regresi linier berganda adalah sebesar 2,242 dan tabel *durbin watson* dengan menggambarkan tingkat eror 0,05 (5%) dan 4 variabel bebas adalah 1,208 (dl) dan 1,728 (du). Berdasarkan nilai tersebut, maka posisi nilai *durbin watson* adalah: $1,728 (du) < 2,242 < 2,272 (4-du)$

Sesuai dengan ketentuan pengujian, maka bisa dijelaskan bahwa tidak terdapat autokorelasi pada variabel penelitian.

d. Asumsi heterokedastisitas

Uji ini untuk memastikan bahwa tidak terjadi varians yang berbeda diantara responden penelitian dalam memberikan jawaban atas kuesioner (Widarjono, 2011:90). Pengujian dengan menggunakan uji park. Hasil pengujian asumsi heterokedastisitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15
Uji Heterokedastisitas

Variabel Penelitian	t	Sig.
Partisipasi Anggaran	-0,484	0,632
Keadilan Distributif	0,386	0,702
Keadilan Prosedural	-1,623	0,115
Komitmen pada Tujuan	0,576	0,569

Sumber: lampiran 7.

Berdasarkan pada hasil pengujian, keseluruhan variabel bebas penelitian tidak berpengaruh secara signifikan terhadap nilai residual (abs_res), karena tingkat sig. nilai t value sebesar di atas 0,05. Untuk itu, maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terdapat heterokedastisitas.

4.4. Analisis Data

4.4.1. Output Regresi Linear Berganda

Pengolahan data mengenai pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan terhadap kinerja manajerial, diperoleh nilai-nilai output sebagai berikut:

Tabel 4.16
Output Statistik Regresi Linear Berganda

R	R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
0,921	0,847	40,284	4	29	0,000	2,242

Variabel Penelitian	B	St Error	t	Sig.	Partial correlation
Konstanta	-0,771	0,317	-2,433	0,021	
Partisipasi Anggaran	0,363	0,080	3,609	0,001	0,557
Keadilan Distributif	0,377	0,072	4,204	0,000	0,615
Keadilan Prosedural	0,260	0,122	2,124	0,042	0,367
Komitmen pada Tujuan	0,261	0,076	3,424	0,002	0,537

Sumber: Lampiran 5

4.4.2. Persamaan Regresi Linear Berganda

Persamaan regresi linier berganda yang terbentuk berdasarkan pada output data di atas adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{KM = -0,771 + 0,363PA + 0,377KD + 0,260KP + 0,261KT + e}$$

Berdasarkan persamaan di atas, diketahui bahwa nilai konstanta adalah negatif sebesar -0,771 artinya bahwa ketika keempat variabel bebas penelitian tidak memiliki nilai maka kinerja manajerial adalah rendah (negatif), hal ini menunjukkan pentingnya empat variabel bebas tersebut terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan pada nilai koefisien setiap variabel penelitian, keseluruhan nilai koefisien adalah positif artinya bahwa semakin tinggi nilai variabel tersebut maka semakin tinggi pula kinerja manajerial dan demikian pula sebaliknya. Berdasarkan perbandingan nilai koefisien regresi setiap variabel, variabel keadilan distributif dengan nilai koefisien paling tinggi yang artinya bahwa variabel tersebut mampu memberikan kontribusi paling tinggi terhadap kinerja manajerial dibandingkan variabel yang lain.

4.4.3. Koefisien Korelasi dan Determinasi Simultan

Koefisien korelasi simultan (Multiple R) sebesar 0,921 sehingga bisa dijelaskan bahwa hubungan variabel bebas penelitian secara bersamaan (simultan) memiliki hubungan kuat dengan kinerja manajerial dan sifat hubungan tersebut adalah positif. Sedangkan nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,847, berarti 84,7% variasi (kenaikan atau penurunan) tingkat kinerja manajerial mampu dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan.

4.4.4. Uji Kelayakan Model

Pengujian model penelitian adalah pengujian untuk memastikan bahwa model penelitian yang menggambarkan adanya pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif,

keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan terhadap kinerja manajerial didukung oleh data hasil pengisian kuesioner. Pengujain didasarkan pada signifikansi F sebesar 0,000 artinya bahwa model penelitian adalah diterima dan didukung oleh data hasil isian responden penelitian karena tingkat sig. F kurang dari 0,05.

4.4.5. Pengujian Hipotesis Penelitian

Untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan komitmen pada tujuan terhadap kinerja manajerial digunakan uji t.

Tabel 4.17
Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	t _{hitung}	Sig.	Simpulan
1	Partisipasi anggaran → Kinerja manajerial	3,609	0,001	Terbukti
2	Keadilan distributif → Kinerja manajerial	4,204	0,000	Terbukti
3	Keadilan prosedural → Kinerja manajerial	2,124	0,042	Terbukti
4	Komitmen pada tujuan → Kinerja manajerial	3,424	0,002	Terbukti

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis penelitian, maka bisa dijelaskan bahwa keseluruhan variabel bebas penelitian terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya bahwa partisipasi anggaran terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial, keadilan distributif terbukti

berpengaruh terhadap kinerja manajerial, keadilan prosedural terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan komitmen pada tujuan terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4.5. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Kenaikan pengaruh partisipasi anggaran menyebabkan peningkatan kinerja manajerial. Temuan pengujian ini mendukung hasil penelitian Silmilian (2013:8) dan Mahoney et al, (1963) dalam Silmilian (2013:1) bahwa kinerja manajerial merupakan tingkat keberhasilan para pejabat terkait yang mencakup tingkat kecakapan dalam melaksanakan aktivitas manajemen meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Tingkat keaktifan karyawan dalam penyusunan anggaran memberikan informasi yang lebih terinci mengenai berbagai masalah yang dihadapi oleh karyawan di lingkungan pekerjaan. Informasi-informasi tersebut menjadi masukan bagi manajerial untuk lebih memahami berbagai masalah yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan sehingga berbagai keputusan manajerial bisa diarahkan untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh karyawan. Keputusan manajerial yang didasarkan informasi atas masalah-masalah yang dihadapi oleh karyawan menyebabkan keputusan tersebut sebagai solusi dari masalah

pekerjaan karyawan. Keputusan-keputusan manajerial yang mampu menjadi solusi masalah karyawan akan meningkatkan kualitas pekerjaan seluruh karyawan sehingga manajerial yang memiliki tugas mengelola sumberdaya perusahaan (termasuk sumberdaya manusia) dinilai bisa bekerja dengan lebih baik karena mampu mengelola sumberdaya perusahaan dengan lebih baik pula.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Penilaian yang semakin tinggi terhadap keadilan distributif menyebabkan peningkatan kinerja manajerial. Temuan ini mengindikasikan bahwa seberapa tinggi keadilan distributif yang dipersepsikan oleh responden menentukan tinggi rendahnya kinerja manajerial. Semakin tinggi persepsi keadilan distributif maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Schuler dan Jackson (2002) dalam Ratnawati dan Amri (2013:60) dan Apriwandi dan Chaeruba (2011:6) bahwa karyawan yang merasa adil secara distributif merasa mendapatkan perlakuan secara obyektif sehingga terdorong lebih fokus dalam bekerja karena prestasi yang didapatkannya akan sesuai dengan kompensasi yang didistribusikan manajemen perusahaan. Dalam situasi demikian, kinerja secara umum akan mengalami peningkatan karena target dari setiap pelaksanaan kerja bisa lebih mudah tercapai. Keberhasilan pencapaian target menggambarkan kinerja manajerial yang semakin meningkat.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Penilaian yang semakin tinggi terhadap keadilan prosedural menyebabkan peningkatan kinerja manajerial. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Early dan Lind (1987) dalam Bawono (2008:153) bahwa keadilan prosedural berkorelasi positif dengan kinerja manajer. Mereka menemukan bukti bahwa persepsi manajer lini terhadap cara mengevaluasi, proses promosi dan umpan balik dalam mengkomunikasikan kinerja akan mempengaruhi kinerja manajerial para manajer lini. Berbagai proses yang telah dilalui secara tepat akan membantu pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan. Keadilan prosedural akan meningkatkan keberfungsian prosedur dan hal ini membantu manajer dalam pengambilan keputusan karena semua informasi yang sudah melalui prosedur berarti telah melalui sejumlah evaluasi pada tiap prosedur. Akurasi informasi menjadi lebih tinggi sehingga ketika digunakan sebagai dasar pengambilan kebijakan manajer maka kebijakan tersebut juga lebih tepat. Ketepatan dalam pengambilan keputusan berarti meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa komitmen pada tujuan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen pada tujuan yang semakin kuat menyebabkan peningkatan kinerja manajerial. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian andall (1990) dalam Apriwandi dan Chaeruba (2011:5) bahwa komitmen pada tujuan

menggambarkan kuatnya semangat dalam diri karyawan untuk bisa bekerja sesuai dengan target pekerjaan yang harus tercapai. Karyawan dengan komitmen pada tujuan yang kuat memiliki upaya lebih baik untuk bekerja mencapai tujuan. Komitmen pada tujuan yang kuat tersebut mendorong karyawan untuk lebih kreatif dalam bekerja dengan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yaitu target pekerjaan. Tingkat keberhasilan karyawan dalam pencapaian tujuan yang semakin besar berarti menyukseskan berbagai program perencanaan manajerial. Dalam mencapai tujuan perusahaan, manajerial telah menyusun perencanaan setiap tahap sehingga dikenal tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Untuk itu, ketika karyawan selalu mampu mencapai tujuan jangka pendek dari target pekerjaan berarti memuluskan pekerjaan manajerial dalam menyusun perencanaan target pekerjaan berikutnya, dan hal ini berarti kinerja manajerial semakin baik.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis penelitian dan hasil pembahasan, maka simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.
2. Keadilan distributif terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga semakin tinggi keadilan distributif yang dipersepsikan oleh responden maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.
3. Keadilan prosedural terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga semakin tinggi keadilan prosedural yang dipersepsikan oleh responden maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.
4. Komitmen pada tujuan terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga semakin kuat komitmen pada tujuan dari responden maka semakin tinggi kinerja manajerial.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Masalah administrasi perijinan sehingga jumlah responden penelitian terbatas pada 34 responden.
2. Metode pembagian kuesioner tidak bisa dilakukan secara langsung pada responden penelitian.

5.3. Saran

Saran yang diajukan dalam penelitian ini sesuai dengan keterbatasan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya melibatkan lebih banyak obyek perusahaan untuk perusahaan manufaktur di Surabaya.
2. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya metode pembagian kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden sehingga bisa diketahui umpan balik atau adanya tambahan informasi tertentu yang berhubungan dengan penelitian dan hal tersebut bisa didapatkan ketika bertemu langsung dengan responden penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriwandi dan Y.A. Chaeruba, 2011, Pengaruh Aspek Keperilakuan Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer Dalam Partisipasi Anggaran (Studi Kasus pada Manajer Rumah sakit Se-Jawa Tengah), *Jurnal Akuntansi*, Vol.1, No.3, Mei.
- Bawono, A.D.B., 2008, Keadilan Prosedural Dalam Hubungan Antara Budgetary Goal Characteristics dan Kinerja Manajerial Pejabat Pemerintah, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 7, No. 2, September: 151-161.
- Crandall, R.E. dan W.R. Crandall, 2009, Linking Contingency Theory with Operations Management: The Role of Management Improvement Programs, *Training and Development Journal*, 23:1-13.
- Cropanzano, R.D.E. Bowen, dan S.W. Gilliland, 2007, The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*,: 34-48
- Giri, M.D.B.W., 2014, Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Keadilan Distributif, Keadilan prosedural, dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Variabel Pemediasi, *Skripsi: Universitas Udayana Bali*.
- Hapsari, N, 2008, Pengaruh partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating, *EKOBIS*, Vol. 6, No. 1, Januari.
- Husin, R., M. Sudarma, dan Rosidi, 2008, Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pimpinan Dengan Desentralisasi, Budget Goal Commitment dan Job-Relevant Infortamtian Sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi*, No. VI, Bali.

Kadin Khawatir Kinerja Industri Jatim Kian Melambat, 2014, (<http://www.kabarbisnis.com/m/read/2847135>, diunduh 11 April 2014)

Klass, P., 2003, Towards a Concept of Dynamic Fit In Contingency Theory, *Acedemy of management Journal*, No. 25: 1-18.

Kuncoro, Mudrajad, 2008, *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti & menyusun Tesis?*, Jakarta: Erlangga.

Kuysal, B.K., dan E. Beyhan, 2011, Contingency Theory Approach for Effective Community, *Journal of Social Sciences*, May, No. 23: 259-268.

Latif, A.B., 2007, Hubungan Antara keadilan prosedural dan Kinerja Manajerial Dengan Partisipasi Anggaran Sebagai Variabel Intervening (Penelitian terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah), *Tesis*, Semarang, Universitas Diponegoro.

Nugraheni, F., dan R.Y. Wijayanti, 2004, Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja: Studi Kasus Pada Akademisi Universitas Muria Kudus, *Media Ekonomi dan Bisnis*, XV (1): 1-13.

Ratnawati, dan K. Amri, 2013, Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior), *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, Vol. 1, No. 1: 56-73.

Surabaya Dalam Angka, 2010, (www.surabaya.go.id/dinamis/?id=2921, diunduh 25 Agustus 2014).

Setyarini, M.N. dan A. Susty, 2012, Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen

Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat, *Kelola*, No. 18: 1-14.

Silmilian, 2013, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Dengan Motivasi Kerja dan Internal Locus of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang), *Symposium Nasional Akuntansi VII*, Solo, 15-16 September.

Suhartini, dan M.I. Hakim, 2010, Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, *Jurnal Solusi*, Vol. 5, No. 2.

Thompson, L., dan J.E. Pozner, 2007, *Organizational Behavior. Social psychology: Handbook of Basic Principles*, New York, USA: Guilfords Press.

Widarjono, A., 2010, Analisis Statistika Multivariat Terapan, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Wiryanata, I.G.N.A., 2008, Pengaruh Partisipasi Anggaran, Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, dan Goal Commitment Pada Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Keuangan*, vol. 3: 33-46.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

KUESIONER

A. Identitas Responden

1. Umur :tahun
2. Lama bekerja : tahun
3. Jenis kelamin : ☐Laki-laki ☐Perempuan
4. Tingkat Pendidikan :
 - a. D3
 - b. S1
 - c. S2
 - d. S3

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Untuk pertanyaan-pertanyaan di bawah ini, Bapak/Ibu cukup memberi tanda silang (X) atau (√) pada tempat yang telah disediakan.

STS = Sangat Tidak Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

PARTISIPASI ANGGARAN

No	Keterangan	STS	TS	S	SS
1	Saya terlibat dalam penyusunan rencana kegiatan anggaran di wilayah pertanggung jawaban saya				
2	Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggung jawaban saya				
3	Saya selalu memprakarsai adanya diskusi				

	dalam penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA)				
4	Pengaruh usulan dan pemikiran saya terhadap anggaran akhir				
5	Kontribusi saya di wilayah pertanggung jawaban saya sangat penting				

KEADILAN DISTRIBUTIF

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya menerima tanggung jawab saya sesuai anggaran				
2	Anggaran yang dialokasikan untuk wilayah tanggung jawab saya secara memadai mencerminkan kebutuhan saya				
3	Anggaran di daerah tanggung jawab saya, sesuai dengan yang saya harapkan				
4	Saya menganggap anggaran di wilayah tanggung jawab saya sudah adil				
5	Atasan saya mengungkapkan keprihatinan dan sensitivitas ketika mendiskusikan pembatasan anggaran pada daerah tanggung jawab saya				

KEADILAN PROSEDURAL

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten di semua daerah tanggung jawab				
2	Prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten sepanjang waktu.				
3	Keputusan anggaran untuk daerah tanggung jawab saya didasarkan pada informasi akurat dan pendapat yang diinformasikan dengan baik.				
4	Prosedur penganggaran saat ini memuat ketentuan-ketentuan yang memungkinkan saya untuk mengajukan set anggaran untuk daerah tanggung jawab saya				

5	Prosedur penganggaran saat ini sesuai dengan standar etik dan moralitas saya				
6	Pengambil keputusan anggaran berusaha keras untuk tidak mendukung salah satu daerah tanggung jawab di atas yang lainnya				
7	Prosedur penganggaran saat ini cukup mewakili apa yang menjadi perhatian di semua daerah tanggung jawab				
8	Pengambil keputusan anggaran menjelaskan secara memadai bagaimana penentuan alokasi anggaran untuk wilayah tanggung jawab saya				

KOMITMEN PADA TUJUAN

No	Keterangan	STS	TS	S	SS
1	Saya memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan dengan menerima tujuan perusahaan sebagai tujuan pribadi Saya dan saya bertekad untuk mencapai tujuan tersebut.				
2	Saya menilai sangat penting untuk setidaknya mencapai anggaran di wilayah tanggung jawab Saya				
3	Saya berusaha untuk mencapai anggaran di wilayah tanggung jawab Saya				

KINERJA MANAJERIAL

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Terdapat perencanaan yang meliputi: penentuan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program				
2	Terdapat investigasi yaitu pengumpulan dan penyiapan Informasi yang biasanya berbentuk				

	catatan dan laporan				
3	Terdapat koordinasi yaitu tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan				
4	Terdapat pengawasan yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit Saya				
5	Terdapat penilaian Staf untuk mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit Saya (misalnya ; menyeleksi dan mempromosikan bawahan Saya)				
6	Terdapat negosiasi yaitu melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit Saya dengan pihak luar.				
7	Terdapat perwakilan yaitu mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi				
8	Saya menilai kinerja secara keseluruhan di lini manajerial baik				
9	Terdapat evaluasi yaitu menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan.				
10	Kinerja manajerial secara keseluruhan disesuaikan dengan target				

Nb.: Mohon periksa kembali untuk memastikan semua pernyataan sudah dijawab.

-TERIMA KASIH-

Lampiran 2. Profile Responden

Usia Responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28,00	1	2,9	2,9	2,9
	30,00	3	8,8	8,8	11,8
	31,00	1	2,9	2,9	14,7
	32,00	4	11,8	11,8	26,5
	33,00	1	2,9	2,9	29,4
	34,00	3	8,8	8,8	38,2
	35,00	3	8,8	8,8	47,1
	36,00	8	23,5	23,5	70,6
	39,00	2	5,9	5,9	76,5
	40,00	2	5,9	5,9	82,4
	41,00	1	2,9	2,9	85,3
	42,00	1	2,9	2,9	88,2
	43,00	1	2,9	2,9	91,2
	45,00	2	5,9	5,9	97,1
	50,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	8,8	8,8	8,8
	4,00	3	8,8	8,8	17,6
	5,00	11	32,4	32,4	50,0
	6,00	9	26,5	26,5	76,5
	7,00	3	8,8	8,8	85,3
	8,00	4	11,8	11,8	97,1
	9,00	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	19	55,9	55,9	55,9
	Perempuan	15	44,1	44,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	5	14,7	14,7	14,7
	S1	17	50,0	50,0	64,7
	S2	10	29,4	29,4	94,1
	S3	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Lampiran 3. Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,682**	,551**	,593**	,442**	,788**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,009	,000
	N	34	34	34	34	34	34
X1.2	Pearson Correlation	,682**	1	,585**	,617**	,391*	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,022	,000
	N	34	34	34	34	34	34
X1.3	Pearson Correlation	,551**	,585**	1	,811**	,553**	,866**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,001	,000
	N	34	34	34	34	34	34
X1.4	Pearson Correlation	,593**	,617**	,811**	1	,691**	,914**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
X1.5	Pearson Correlation	,442**	,391*	,553**	,691**	1	,729**
	Sig. (2-tailed)	,009	,022	,001	,000		,000
	N	34	34	34	34	34	34
Total X1	Pearson Correlation	,788**	,802**	,866**	,914**	,729**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Total X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,460**	,760**	,603**	,594**	,832**
	Sig. (2-tailed)		,006	,000	,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
X2.2	Pearson Correlation	,460**	1	,546**	,489**	,482**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,006		,001	,003	,004	,000
	N	34	34	34	34	34	34
X2.3	Pearson Correlation	,760**	,546**	1	,725**	,597**	,890**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34
X2.4	Pearson Correlation	,603**	,489**	,725**	1	,423*	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000		,013	,000
	N	34	34	34	34	34	34
X2.5	Pearson Correlation	,594**	,482**	,597**	,423*	1	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,013		,000
	N	34	34	34	34	34	34
Total X2	Pearson Correlation	,832**	,755**	,890**	,811**	,754**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations									
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8
X3.1	Pearson Correlation	1	,582**	,516**	,408*	,485**	,552**	,552**	,334
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,017	,004	,001	,001	,054
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.2	Pearson Correlation	,582**	1	,494**	,530**	,528**	,310	,233	,373*
	Sig. (2-tailed)	,000		,003	,001	,001	,074	,184	,030
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.3	Pearson Correlation	,516**	,494**	1	,503**	,428*	,385*	,385*	,412*
	Sig. (2-tailed)	,002	,003		,002	,012	,025	,025	,016
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.4	Pearson Correlation	,408*	,530**	,503**	1	,460**	,333	,413*	,442**
	Sig. (2-tailed)	,017	,001	,002		,006	,054	,015	,009
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.5	Pearson Correlation	,485**	,528**	,428*	,460**	1	,419*	,419*	,520**
	Sig. (2-tailed)	,004	,001	,012	,006		,014	,014	,002
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.6	Pearson Correlation	,552**	,310	,385*	,333	,419*	1	,667**	,590**
	Sig. (2-tailed)	,001	,074	,025	,054	,014		,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.7	Pearson Correlation	,552**	,233	,385*	,413*	,419*	,667**	1	,496**
	Sig. (2-tailed)	,001	,184	,025	,015	,014	,000		,003
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
X3.8	Pearson Correlation	,334	,373*	,412*	,442**	,520**	,590**	,496**	1
	Sig. (2-tailed)	,054	,030	,016	,009	,002	,000	,003	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
Total X3	Pearson Correlation	,772**	,709**	,721**	,708**	,740**	,725**	,711**	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations				
		X4.1	X4.2	X4.3
X4.1	Pearson Correlation	1	,710**	,565**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	34	34	34
X4.2	Pearson Correlation	,710**	1	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	34	34	34
X4.3	Pearson Correlation	,565**	,595**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	34	34	34
Total X4	Pearson Correlation	,876**	,899**	,820**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	34	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Y1.01	Y1.02	Y1.03	Y1.04	Y1.05	Y1.06	Y1.07	Y1.08	Y1.09	Y1.10	Total Y
Y1.01	Pearson Correlation	1	,768**	,572**	,613**	,708**	,672**	,612**	,608**	,511**	,617**	,819**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.02	Pearson Correlation	,768**	1	,557**	,698**	,793**	,788**	,705**	,726**	,583**	,614**	,886**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.03	Pearson Correlation	,572**	,557**	1	,681**	,589**	,527**	,672**	,527**	,318	,344*	,706**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,000	,001	,000	,001	,067	,046	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.04	Pearson Correlation	,613**	,698**	,681**	1	,793**	,726**	,759**	,726**	,583**	,556**	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.05	Pearson Correlation	,708**	,793**	,589**	,793**	1	,786**	,744**	,852**	,579**	,616**	,911**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.06	Pearson Correlation	,672**	,788**	,527**	,726**	,786**	1	,663**	,691**	,462**	,539**	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,006	,001	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.07	Pearson Correlation	,612**	,705**	,672**	,759**	,744**	,663**	1	,663**	,576**	,618**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.08	Pearson Correlation	,608**	,726**	,527**	,726**	,852**	,691**	,663**	1	,547**	,539**	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,001	,001	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.09	Pearson Correlation	,511**	,583**	,318	,583**	,579**	,462**	,576**	,547**	1	,852**	,722**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,067	,000	,000	,006	,000	,001		,000	,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Y1.10	Pearson Correlation	,617**	,614**	,344*	,556**	,616**	,539**	,618**	,539**	,852**	1	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,046	,001	,000	,001	,000	,001	,000		,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Total Y	Pearson Correlation	,819**	,886**	,706**	,872**	,911**	,837**	,855**	,837**	,722**	,760**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 4. Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	12,4706	4,499	,678	,862
X1.2	12,5882	4,250	,680	,861
X1.3	12,7941	3,926	,769	,839
X1.4	12,7941	3,623	,841	,820
X1.5	12,8824	4,834	,616	,876

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15,8824	6,410	2,53179	5

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	11,3824	4,546	,737	,820
X2.2	11,3824	4,425	,586	,861
X2.3	11,5000	4,379	,824	,800
X2.4	11,2647	4,261	,676	,835
X2.5	11,1765	4,756	,622	,847

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,1765	6,756	2,59919	5

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	18,7941	9,987	,681	,847
X3.2	18,7353	10,322	,601	,856
X3.3	18,6471	10,175	,611	,855
X3.4	18,6471	10,417	,604	,855
X3.5	18,6176	10,122	,638	,852
X3.6	18,7353	10,443	,630	,853
X3.7	18,7353	10,504	,613	,855
X3.8	18,5588	10,799	,615	,855

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21,3529	13,266	3,64220	8

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	5,7941	2,168	,720	,740
X4.2	5,7353	1,898	,739	,721
X4.3	5,4706	2,439	,628	,827

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8,5000	4,500	2,12132	3

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.01	25,9412	25,754	,767	,941
Y1.02	25,9118	24,992	,850	,937
Y1.03	25,8824	27,561	,643	,946
Y1.04	25,9118	25,113	,832	,938
Y1.05	25,8529	25,099	,885	,935
Y1.06	26,0294	26,635	,799	,940
Y1.07	25,8824	25,743	,815	,939
Y1.08	26,0294	26,635	,799	,940
Y1.09	26,1176	27,865	,669	,945
Y1.10	26,1176	26,895	,703	,944

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28,8529	32,190	5,67361	10

Lampiran 5. Output Regression, Uji Multikolinieritas, dan Uji Autokorelasi

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Manajerial	2,8853	,56736	34
Partisipasi Anggaran	3,1765	,50636	34
Keadilan Distributif	2,8353	,51984	34
Keadilan Prosedural	2,6691	,45527	34
Komitmen Pada Tujuan	2,8333	,70711	34

Correlations

		Kinerja Manajerial	Partisipasi Anggaran	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Komitmen Pada Tujuan
Pearson Correlation	Kinerja Manajerial	1,000	,693	,661	,714	,754
	Partisipasi Anggaran	,693	1,000	,280	,557	,480
	Keadilan Distributif	,661	,280	1,000	,393	,440
	Keadilan Prosedural	,714	,557	,393	1,000	,580
	Komitmen Pada Tujuan	,754	,480	,440	,580	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Manajerial	.	,000	,000	,000	,000
	Partisipasi Anggaran	,000	.	,055	,000	,002
	Keadilan Distributif	,000	,055	.	,011	,005
	Keadilan Prosedural	,000	,000	,011	.	,000
	Komitmen Pada Tujuan	,000	,002	,005	,000	.
N	Kinerja Manajerial	34	34	34	34	34
	Partisipasi Anggaran	34	34	34	34	34
	Keadilan Distributif	34	34	34	34	34
	Keadilan Prosedural	34	34	34	34	34
	Komitmen Pada Tujuan	34	34	34	34	34

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Pada Tujuan, Keadilan Distributif, Partisipasi Anggaran, Keadilan Prosedural ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	,921 ^a	,847	,826	,23637	,847	40,284	4	29	,000	2,242

a. Predictors: (Constant), Komitmen Pada Tujuan, Keadilan Distributif, Partisipasi Anggaran, Keadilan Prosedural

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,002	4	2,251	40,284	,000 ^a
	Residual	1,620	29	,056		
	Total	10,623	33			

- a. Predictors: (Constant), Komitmen Pada Tujuan, Keadilan Distributif , Partisipasi Anggaran, Keadilan Prosedural
- b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,771	,317		-2,433	,021					
	Partisipasi Anggaran	,363	,101	,324	3,609	,001	,693	,557	,262	,653	1,531
	Keadilan Distributif	,377	,090	,346	4,204	,000	,661	,615	,305	,778	1,286
	Keadilan Prosedural	,260	,122	,208	2,124	,042	,714	,367	,154	,546	1,830
	Komitmen Pada Tujuan	,261	,076	,326	3,424	,002	,754	,537	,248	,581	1,721

- a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Lampiran 6. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		34
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,22157746
Most Extreme Differences	Absolute	,094
	Positive	,055
	Negative	-,094
Kolmogorov -Smirnov Z		,548
Asymp. Sig. (2-tailed)		,925

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 7. Uji Heterokedastisitas

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Abs_res	,1703	,13856	34
Partisipasi Anggaran	3,1765	,50636	34
Keadilan Distributif	2,8353	,51984	34
Keadilan Prosedural	2,6691	,45527	34
Komitmen Pada Tujuan	2,8333	,70711	34

Correlations

		Abs_res	Partisipasi Anggaran	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Komitmen Pada Tujuan
Pearson Correlation	Abs_res	1,000	-,231	-,045	-,332	-,106
	Partisipasi Anggaran	-,231	1,000	,280	,557	,480
	Keadilan Distributif	-,045	,280	1,000	,393	,440
	Keadilan Prosedural	-,332	,557	,393	1,000	,580
	Komitmen Pada Tujuan	-,106	,480	,440	,580	1,000
Sig. (1-tailed)	Abs_res	.	,094	,400	,028	,275
	Partisipasi Anggaran	,094	.	,055	,000	,002
	Keadilan Distributif	,400	,055	.	,011	,005
	Keadilan Prosedural	,028	,000	,011	.	,000
	Komitmen Pada Tujuan	,275	,002	,005	,000	.
N	Abs_res	34	34	34	34	34
	Partisipasi Anggaran	34	34	34	34	34
	Keadilan Distributif	34	34	34	34	34
	Keadilan Prosedural	34	34	34	34	34
	Komitmen Pada Tujuan	34	34	34	34	34

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Pada Tujuan, Keadilan Distributif, Partisipasi Anggaran, Keadilan Prosedural ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Abs_res

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	,364 ^a	,133	,013	,13765	,133	1,109	4	29	,371

a. Predictors: (Constant), Komitmen Pada Tujuan, Keadilan Distributif, Partisipasi Anggaran, Keadilan Prosedural

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,084	4	,021	1,109	,371 ^a
	Residual	,550	29	,019		
	Total	,634	33			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Pada Tujuan, Keadilan Distributif , Partisipasi Anggaran, Keadilan Prosedural

b. Dependent Variable: Abs_res

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,439	,185		2,378	,024			
	Partisipasi Anggaran	-,028	,059	-,104	-,484	,632	-,231	-,089	-,084
	Keadilan Distributif	,020	,052	,076	,386	,702	-,045	,071	,067
	Keadilan Prosedural	-,116	,071	-,380	-1,623	,115	-,332	-,289	-,281
	Komitmen Pada Tujuan	,026	,044	,131	,576	,569	-,106	,106	,100

a. Dependent Variable: Abs_res

Lampiran 8. Tabulasi Hasil Kuesioner

Resp	Karakteristik				Partisipasi Anggaran						Keadilan Distributif					
	Usia	Lama	Jk	Pddk	1	2	3	4	5	Jml	1	2	3	4	5	Jml
1	45	9	1	2	3	2	3	3	3	14	3	3	2	2	3	13
2	32	8	2	3	3	3	2	2	3	13	4	2	3	4	3	16
3	36	6	2	2	4	4	4	4	3	19	3	2	2	3	3	13
4	35	5	1	4	4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	3	15
5	42	6	1	3	2	3	3	3	3	14	3	2	2	2	3	12
6	36	3	1	2	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	4	16
7	32	5	1	3	3	3	3	2	2	13	2	2	3	3	3	13
8	43	3	2	2	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	4	16
9	31	6	2	1	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
10	30	5	1	2	4	4	3	4	3	18	3	4	3	3	3	16
11	39	3	2	3	3	3	3	4	3	16	3	4	3	3	2	15
12	36	6	2	2	4	3	3	3	3	16	3	4	3	3	4	17
13	40	6	1	3	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	3	16
14	28	5	2	3	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10
15	32	4	1	3	3	3	2	2	2	12	3	3	3	3	3	15
16	34	7	2	2	4	4	3	3	3	17	2	2	2	2	3	11
17	35	8	1	1	3	2	3	3	3	14	3	3	2	2	3	13
18	33	5	2	2	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15

19	30	6	2	2	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
20	41	4	1	1	3	3	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10
21	40	5	1	4	3	3	4	3	3	16	2	3	2	3	2	12
22	45	8	1	2	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15
23	36	6	1	3	4	4	4	3	3	18	3	2	3	2	3	13
24	30	5	2	2	3	3	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10
25	36	7	1	1	3	3	3	3	3	15	4	3	4	4	4	19
26	50	5	2	2	4	4	4	4	3	19	3	3	3	4	3	16
27	36	6	1	3	4	4	3	4	4	19	2	3	2	3	3	13
28	32	5	2	2	3	3	2	2	3	13	3	3	3	4	3	16
29	34	7	2	1	4	4	4	4	3	19	2	3	2	3	3	13
30	36	8	1	2	4	3	3	3	3	16	3	4	3	3	4	17
31	34	4	1	2	4	4	4	4	4	20	3	3	3	4	3	16
32	35	5	1	2	3	3	3	3	3	15	2	1	2	2	2	9
33	36	6	2	3	3	2	2	2	3	12	3	3	3	3	3	15
34	39	5	1	2	4	4	3	3	3	17	2	2	2	2	3	11
Nilai Rata-Rata					3,412	3,294	3,088	3,088	3,000		2,794	2,794	2,676	2,912	3,000	

Lampiran 8. (Lanjutan)

Resp	Keadilan Prosedural									Komitmen Pada Tujuan			
	1	2	3	4	5	6	7	8	Jml	1	2	3	Jml
1	2	3	3	3	3	2	3	3	22	3	2	3	8
2	3	3	3	3	2	2	3	2	21	3	4	3	10
3	3	3	3	2	3	3	3	3	23	2	2	2	6
4	3	4	3	3	4	3	3	3	26	4	4	3	11
5	2	3	3	2	2	2	2	2	18	2	2	2	6
6	2	3	2	3	3	3	2	3	21	3	3	3	9
7	2	3	3	3	3	2	2	3	21	2	2	3	7
8	2	3	2	3	2	3	2	3	20	3	3	3	9
9	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	4	10
10	3	3	2	2	3	2	2	2	19	4	4	4	12
11	2	3	4	4	3	2	2	3	23	2	3	4	9
12	2	2	2	2	2	2	3	3	18	3	4	3	10
13	3	2	2	3	3	3	3	3	22	3	3	4	10
14	2	2	2	2	3	2	2	3	18	3	2	3	8
15	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	1	2	4
16	2	2	2	3	3	3	3	3	21	4	3	3	10
17	3	3	2	3	2	3	3	3	22	2	3	3	8
18	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	9

19	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	12
20	3	2	3	3	2	2	2	2	19	2	2	2	6
21	2	2	3	2	3	3	2	2	19	3	3	4	10
22	3	2	3	3	3	3	3	3	23	3	3	3	9
23	2	2	2	3	3	2	3	2	19	2	3	3	8
24	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	6
25	2	2	2	2	2	2	2	3	17	2	3	4	9
26	3	3	4	3	4	3	3	4	27	3	3	4	10
27	2	2	3	3	2	3	3	3	21	2	2	2	6
28	3	3	3	2	2	3	2	3	21	3	4	3	10
29	2	2	3	3	2	3	3	3	21	2	1	3	6
30	4	4	3	4	4	3	3	3	28	3	4	3	10
31	3	2	3	2	3	4	4	3	24	3	3	4	10
32	2	2	2	2	3	2	2	3	18	3	2	3	8
33	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	1	1	3
34	4	3	4	3	3	3	3	3	26	4	3	3	10
Mean	2,559	2,618	2,706	2,706	2,735	2,618	2,618	2,794		2,706	2,765	3,029	

Lampiran 8. (Lanjutan)

Resp	Kinerja Manajerial											Nilai rata-Rata				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jml	X1	X2	X3	X4	y
1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	2,8	2,6	2,75	2,6667	2,8
2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	28	2,6	3,2	2,625	3,3333	2,8
3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	29	3,8	2,6	2,875	2	2,9
4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	35	3,8	3	3,25	3,6667	3,5
5	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	26	2,8	2,4	2,25	2	2,6
6	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	3,2	3,2	2,625	3	3,1
7	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	21	2,6	2,6	2,625	2,3333	2,1
8	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	3,2	3,2	2,5	3	3,1
9	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	34	3	3	3	3,3333	3,4
10	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	33	3,6	3,2	2,375	4	3,3
11	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31	3,2	3	2,875	3	3,1
12	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	34	3,2	3,4	2,25	3,3333	3,4
13	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	35	4	3,2	2,75	3,3333	3,5
14	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	22	3	2	2,25	2,6667	2,2
15	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2,4	3	2	1,3333	1,8
16	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31	3,4	2,2	2,625	3,3333	3,1
17	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	2,8	2,6	2,75	2,6667	2,8
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3

19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4
20	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	22	2,4	2	2,375	2	2,2
21	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	22	3,2	2,4	2,375	3,3333	2,2
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	2,875	3	3
23	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	24	3,6	2,6	2,375	2,6667	2,4
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2,4	2	2	2	2
25	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	35	3	3,8	2,125	3	3,5
26	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	37	3,8	3,2	3,375	3,3333	3,7
27	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29	3,8	2,6	2,625	2	2,9
28	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	28	2,6	3,2	2,625	3,3333	2,8
29	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29	3,8	2,6	2,625	2	2,9
30	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	34	3,2	3,4	3,5	3,3333	3,4
31	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	35	4	3,2	3	3,3333	3,5
32	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	22	3	1,8	2,25	2,6667	2,2
33	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	18	2,4	3	2	1	1,8
34	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31	3,4	2,2	3,25	3,3333	3,1
Mean	2,912	2,941	2,971	2,941	3,000	2,824	2,971	2,824	2,735	2,735						