

PENGARUH *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS* DALAM HUBUNGAN ANTARA KEADILAN PROSEDURAL DENGAN KINERJA MANAJERIAL DAN KEPUASAN KERJA

Aldirza Ikhsan¹
Barbara Gunawan²

Abstract

This study aimed to test whether the effects of budgetary goal characteristics as procedural justice toward with managerial performance and job satisfaction. Several studies have found no consistent relationship toward procedural justice and managing performance. Zulfikar and Sri Murwanti (2006) found that procedural justice positively correlated with performance. While Kanfer, et al. (1987) found the opposite correlation. Wasisto and Sholihin (2004) concluded there was some intervening variable toward participation and job satisfaction and managerial performance. Target population in this study is the structural officer (dean, vice dean, department chairman, secretary and chairman of the department lab). Researchers managed to collect 100 questionnaires distributed to respondents. Results showed that first, procedural justice had a direct impact on managerial performance. Second, procedural justice has an impact on managerial performance without going through the budgetary goal Characteristics. Third, procedural justice had a direct impact on job satisfaction. Fourth, procedural justice has an impact on job satisfaction through budgetary goals Characteristics.

Keywords: *Procedural Justice, Managerial Performance, Job Satisfaction, Budgetary Goal Characteristics.*

Dalam suatu perguruan tinggi swasta, manajemen tertinggi menghendaki adanya kerjasama untuk mencapai yang ditetapkan dengan partisipasi manajemen tingkat menengah maupun manajemen tingkat rendah. Untuk bisa bekerjasama dengan baik antara para manajemen dibutuhkan adanya komunikasi yang

baik di antara mereka. Salah satu alat yang dapat membantu perencanaan, koordinasi dan komunikasi antara atasan dan bawahan adalah anggaran. Suatu perguruan tinggi swasta memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting agar tetap dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti sekarang ini.

Menurut Hansen dan Mowen (1997) dalam Eka (2007) sebuah organisasi termasuk didalamnya perguruan tinggi swasta membutuhkan anggaran untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana jangka pendek maupun jangka panjang.

Anggaran merupakan pedoman kerja dan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat bantu untuk mengetahui kinerja dan dapat memotivasi manajemen dalam upaya untuk mencapai kinerja yang lebih baik dimasa mendatang. Konsep penganggaran memerlukan komitmen yang kuat dari manajemen pada semua tingkatan, baik pimpinan maupun manajer dan karyawan sebagai bawahan. Semua manajer dalam setiap jenjang organisasi mendapatkan peran tertentu untuk melaksanakan aktivitasnya guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan tersebut dibutuhkan partisipasi manajer sebagai pelaksana anggaran untuk menyelaraskan tujuan setiap bagian dalam organisasi secara keseluruhan dengan harapan kinerja yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Selain itu anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan evaluasi prestasi (Kenis, 1979). Kenis (1979) mengemukakan bahwa agar penyusunan dan pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif dalam penerapannya harus memperhatikan 5 dimensi *budgetary goal characteristics*

yaitu: partisipasi penganggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, kejelasan anggaran dan kesulitan anggaran.

Di dalam penelitiannya Wasisto dan Sholihin (2004) menggunakan salah satu dari 5 *budgetary goal characteristics* yaitu partisipasi penganggaran. Hasil penelitian Wasisto dan Sholihin (2004) menyebutkan bahwa pengaruh langsung antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajerial akan lebih kuat jika dimediasi oleh keadilan prosedural dan *job relevant*. Jauh sebelum Wasisto dan Sholihin (2004), Libby (2001) mengemukakan apabila target anggaran dan proses penganggaran tidak adil, maka kinerja bawahan menjadi rendah dalam setiap situasi dan dalam kondisi keadilan yang tinggi, kinerja selama proses anggaran dapat diperbaiki. Sebaliknya sebagian peneliti ada yang menempatkan keadilan prosedural sebagai variabel yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja manajerial maupun tidak langsung melalui variabel-variabel intervening (misal: Locke 1976; Kanfer, *et al.* 1987; Lind dan Tyler 1988; Libby 1999; Lau dan Lim 2002; Wasisto dan Solihin 2004 dan Zulfikar dan Sri Murwanti 2006).

Beberapa penelitian menemukan hubungan yang tidak konsisten antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial. Zulfikar dan Sri Murwanti (2006) menemukan bahwa keadilan prosedural berkorelasi positif dengan kinerja. Sementara Kanfer, *et al.* (1987) menemukan korelasinya sebaliknya. Hasil penelitian Zulfikar dan

Sri Murwanti (2006) menyebutkan bahwa hubungan positif antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial bersifat tidak langsung dan dimediasi penuh oleh *budgetary goal characteristics*. Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer ternyata tidak terjadi dalam hubungan langsung. Wasisto dan Sholihin (2004) menyimpulkan ada beberapa variabel antara yang menghubungkan antara partisipasi dengan kepuasan kerja dan kinerja manajer.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara keadilan prosedural dan kinerja manajerial?
2. Apakah terdapat pengaruh antara *budgetary goal characteristics* dalam hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja manajerial?
3. Apakah terdapat pengaruh antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh antara *budgetary goal characteristics* dalam hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja?

Tujuan dilakukannya penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk memberikan bukti empiris bahwa terdapat pengaruh antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial.
2. Untuk memberikan bukti empiris bahwa terdapat pengaruh *budgetary goal characteristics* dalam hubungan

antara keadilan prosedural dan kinerja manajerial.

3. Untuk memberikan bukti empiris bahwa terdapat pengaruh antara keadilan prosedural dengan kepuasan kerja.
4. Untuk memberikan bukti empiris bahwa terdapat pengaruh *budgetary goal characteristics* dalam hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja.

Kenis (1979) mengemukakan lima karakteristik sistem penganggaran yang meliputi: partisipasi penganggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, kejelasan anggaran dan kesulitan anggaran.

Kenis (1979) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai luasnya manajer terlibat dalam penyusunan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap *budget goals* unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Definisi yang lebih rinci mengenai partisipasi diberikan mengenai Brownell (1982) yaitu: suatu proses yang individu-individu didalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran, yang kinerja akan dievaluasi dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan anggaran partisipatif dan non-partisipatif. Partisipasi ini memungkinkan manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negoisasi dengan atasan mengenai target

anggaran yang menurut mereka dapat dicapai (Brownell & McInnes, 1986).

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Tse (1979) menjelaskan bahwa evaluasi anggaran secara mendasar memiliki empat tujuan. Pertama, untuk meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan. Kedua, memudahkan untuk membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya. Ketiga, sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal masalah-masalah yang mungkin terjadi dan terakhir evaluasi dimaksudkan untuk menilai pembuatan keputusan manajemen. Penemuan Kenis (1979) adalah bahwa manajer memberi reaksi yang tidak menguntungkan untuk menggunakan anggaran dalam evaluasi kinerja dalam suatu gaya *punitive* (meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan kinerja anggaran. Kecenderungannya, secara jelas hubungan antara variabel lemah.

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

hubungan yang agak lemah dengan umpan balik anggaran. Umpan balik mengenai tingkat pencapaian tujuan anggaran tidak efektif dalam memperbaiki kinerja dan hanya efektif secara marginal dalam memperbaiki sikap manajer. Penemuan ini gagal untuk menjelaskan hasil dari berbagai studi dengan hubungan umpan balik sikap, kinerja dalam *task-goal setting*.

Kenis (1979) menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya. Locke (1968) menyatakan bahwa mencantumkan sasaran anggaran secara spesifik adalah produktif dibanding dengan tidak adanya sasaran yang spesifik dan hanya akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik. Kenis (1979) menemukan bahwa manajer memberi reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan tujuan anggaran. Manajemen tingkat atas dapat meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan ketegangan kerja, dan memperbaiki anggaran yang dihubungkan dengan sikap, kinerja anggaran, dan efisiensi biaya manajer tingkat bawah secara signifikan meningkatkan kejelasan dan ketegasan tujuan anggaran mereka.

Kenis (1979) menyatakan bahwa kesulitan sasaran anggaran menggambarkan adanya rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai dengan sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Locke (1968)

menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibanding dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Hofsade (1967) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang tinggi, namun apabila melewati batas limitnya maka pengetahuan sasaran justru akan mengurangi motivasi. Tujuan anggaran adalah range dari "sangat longgar dan mudah dicapai" sampai "sangat ketat dan tidak dapat dicapai". Tujuan yang mudah dicapai gagal untuk memberikan suatu tantangan untuk partisipan, dan memiliki sedikit pengaruh motivasi. Tujuan yang sangat ketat dan tidak dapat dicapai, mengarahkan pada perasaan gagal, frustrasi, tingkat aspirasi yang rendah, dan tujuan partisipan.

Menurut Mahoney, *et al.* (1963) kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi. Pengertian kinerja diadopsi untuk penelitian ini.

Menurut Indriantoro (1993) dalam Kurnia (2004), kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negoisasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif

anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan dan konflik.

Osborn (1982:40) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: "Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya, tantangan kerja serta hubungan antar sesama pekerja".

Vroom (1964) dalam Eka (2007) menggambarkan kepuasan kerja sebagai memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Bukti-bukti terhadap kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori seperti: kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atas usaha, manajemen ideologi dan nilai-nilai, faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja. Luthan (1995) dalam Eka (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individu.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini mencerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

persepsi keadilan dapat mempengaruhi kinerja. Pertama, *the self*

interest model (instrumental perspective), orang melibatkan diri dalam proses. karena mereka memperhatikan *outcome* mereka. Kedua, *the group value model (relational perspective* atau *non instrumental voice*), menyatakan bahwa input penting baik di dalam atau di luar diri tergantung apakah hal tersebut secara aktual mempengaruhi *outcome*. Berdasarkan teori tersebut, individu memiliki nilai terhadap hubungan jangka panjang dengan grup dan prosedur menumbuhkan solidaritas grup.

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

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

Di dalam penelitiannya Maryanti (2002) menemukan bahwa *budgetary goal characteristics* tidak berpengaruh

terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang dibuat oleh aparat pemerintah daerah adalah tidak spesifik dan tidak jelas yang membuat kinerja aparat pemerintah daerah menjadi rendah. Sebaliknya Munawar (2006) membuktikan bahwa *budgetary goal characteristics* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja..

Wasisto dan Sholihin (2004) melakukan penelitian kepada para manajer perusahaan manufaktur yang tercatat di Bursa Efek Jakarta. Hasil penelitian membuktikan bahwa keadilan prosedural memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, dan hubungan itu dapat bersifat langsung maupun tidak langsung melalui variabel intervening.

Wasisto dan Sholihin (2004) menggunakan partisipasi anggaran dalam penelitiannya. Dalam penelitian tersebut ditemukan terdapat pengaruh partisipasi penganggaran yang signifikan pada hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Oleh karena itu penelitian ini menyelidiki pengaruh intervening *Budgetary Goal Characteristics* pada hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis yang dapat diusulkan adalah:

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek adalah para pejabat struktural perguruan tinggi di daerah Yogyakarta yang tercatat di direktori PTS kopertis wilayah V.

Jenis data yang digunakan peneliti adalah data primer, yaitu data yang langsung didapatkan dari sumbernya.. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah para pejabat struktural (dekan, wakil dekan, ketua jurusan, sekretaris jurusan dan ketua lab). Teknik pengambilan sampel berdasarkan sampel bertujuan (*purposive sampling*), yaitu sebuah metode pengambilan sampel yang dilakukan oleh peneliti berdasarkan penelitian atas karakteristik yang dimiliki oleh sampel, yang akan membantu penelitian.

Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan oleh peneliti kepada para responden.

Variable yang akan diteliti adalah Keadilan prosedural merupakan persepsi bawahan tentang seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka. Variabel ini diukur dengan empat indikator yaitu: adil dalam evaluasi kinerja, promosi jabatan, komunikasi umpan balik, dan kenaikan gaji. Untuk mengetahui indikator tersebut penelitian ini menggunakan instrumen empat item kuesioner yang digunakan Zulfikar dan Sri Murwanti (2006). Jumlah item pertanyaan untuk variabel ini sebanyak 4 butir dengan skala pengukuran 1 sampai dengan 5.

Dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial yang merupakan tingkat keberhasilan para pejabat struktural di perguruan tinggi yang mencakup tingkat kecakapan dalam

melaksanakan aktivitas manajemen meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi dan perwakilan. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen sembilan item kuesioner yang dikembangkan oleh Mahoney, *et al.* (1963). Jumlah item pertanyaan untuk variabel ini sebanyak 9 butir dengan skala pengukuran 1 sampai dengan 5.

Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen enam item kuesioner yang digunakan oleh Wasisto dan Sholihin (2004). Skala 1 atau jawaban sangat rendah menunjukkan nilai kepuasan kerja yang rendah, sedangkan jawaban sangat tinggi dengan skor 5 menunjukkan nilai kepuasan kerja yang tinggi.

Variabel ini meliputi lima karakteristik sistem penganggaran yang diindikasikan oleh Kenis (1979), yaitu: partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran dan kesulitan anggaran.

Uji validitas dilakukan dengan maksud untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Gozali, 2002). Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah analisis dengan pearson correlations, yaitu dengan melihat korelasi masing-masing

skor kutir pertanyaan terhadap total skor butir pertanyaan pada variabel tersebut.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator variabel. Kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan tersebut adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2002). Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung cronbach's alpha dari masing masing instrumen dalam satu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan andal (reliabel) apabila memiliki cronbach's alpha lebih dari 0,60 (Ghozali, 2002).

Uji asumsi klasik yang dilakukan adalah normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

Uji hipotesis yang dilakukan adalah uji nilai t, uji nilai f dan koefisien determinasi (adjusted R²).

Analisis ini digunakan untuk mengetahui bagaimana variabel dependen dapat diprediksikan melalui variabel independen. Untuk mengetahui pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* dalam hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja secara matematis ditunjukkan dalam persamaan di bawah ini :

$$X_1 = \alpha + \beta_1.X_2 + \beta_2.Y + \varepsilon \quad (1)$$

$$X_2 = \alpha + \beta_3.Y + \varepsilon \quad (2)$$

$$X_3 = \alpha + \beta_4.X_2 + \beta_5.Y + \varepsilon \quad (3)$$

Keterangan :

Y = Keadilan Prosedural (Variabel dependen)

α

= Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3,$ dan β_4 = Koefisien regresi

X1 = Kinerja Manajerial

X2 = *Budgetary Goal Characteristics*

X3 = Kepuasan Kerja

ε = *Error term* (menunjukkan variabel yang tidak terdeteksi)

Untuk menjawab hipotesis 1 digunakan model persamaan 1, hipotesis 2 digunakan model persamaan 1 dan 2, hipotesis 3 digunakan model persamaan model persamaan 3 sedangkan untuk menjawab hipotesis 4 digunakan model persamaan 2 dan 3.

Hssil Penelitian dan Pembahasan

Responden dalam penelitian ini adalah pejabat struktural di lingkungan PTS Swasta Kopertis Wilayah V Yogyakarta. Untuk memperoleh

gambaran karakteristik responden, maka dilakukan pengelompokan responden berdasarkan instansi, bidang ilmu, jenis kelamin, lama bekerja serta jabatan yang dimiliki.

Mayoritas responden berasal dari Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dengan jumlah responden sebesar 28 orang atau 28 %, sedangkan responden paling sedikit adalah berasal dari Universitas Pembangunan Nasional yaitu berjumlah 10 orang atau sebesar 10 %. Sedangkan berdasarkan bidang ilmu responden terbesar berasal dari Ekonomi 46 responden atau sebesar 46 %. Responden paling sedikit adalah berasal dari Hukum yang berjumlah 8 orang responden atau sebesar 8 %.

Mayoritas jenis kelamin wanita berjumlah 52 responden atau sebesar 52 %. Responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 48 responden atau

sebesar 48 %. Sedangkan mayoritas responden berpendidikan S-2 yaitu sebesar 85 %, responden yang berpendidikan S-1 berjumlah 7 responden atau sebesar 7 %, sedangkan responden yang berpendidikan S-3 berjumlah 8 responden atau sebesar 8%. Sebagian besar responden telah bekerja antara 11 sampai 15 tahun yaitu berjumlah 43 responden atau sebesar 43%. Responden yang bekerja 16 sampai dengan 20 tahun berjumlah 8 responden atau sebesar 8%. Yang terakhir, responden berdasarkan jabatan responden terbanyak adalah ketua jurusan dan sekretaris jurusan yaitu berjumlah 26 orang responden atau sebesar 26 %. Responden paling sedikit adalah responden yang memiliki jabatan sebagai wakil dekan yaitu berjumlah 13 responden atau sebesar 13%.

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koefisien beta	P value	Keterangan
<i>Budgetary Goal Characteristics</i>	0.256	0.000	Signifikan
Keadilan prosedural	0.646	0.000	Signifikan
F hitung = 90.887		0.000	Signifikan
Adj R ² = 0.645			

Pengujian Model 2

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koefisien beta	P value	Keterangan
Keadilan prosedural	0.513	0.000	Signifikan
F hitung	= 35.023	0.000	Signifikan
Adj R ²	= 0.256		

Pengujian Model 3

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koefisien beta	P value	Keterangan
<i>Budgetary Goal Characteristics</i>	0.429	0.000	Signifikan
Keadilan prosedural	0.220	0.025	Signifikan
F hitung	= 23.761	0.000	Signifikan
Adj R ²	= 0.315		

Pengujian hipotesis

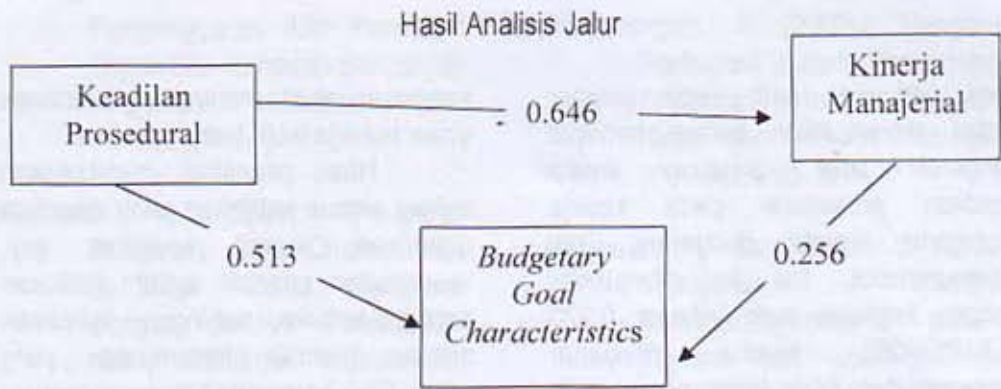
Pengujian hipotesis 1

Hasil uji t pada model 1 menunjukkan bahwa secara parsial keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan *p value* pada

uji t sebesar 0.000 (signifikan), hal ini berarti bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja manajerial (hipotesis 1 dapat dibuktikan).

Pengujian hipotesis 2 Hasil pengujian pada model 1 dan 2 diperoleh koefisien path seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar 1



hasil pengujian path pada gambar diatas menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural pada kinerja manajerial melalui *Budgetary Goal Characteristics* sangat kecil, hal ini ditunjukkan dengan koefisien path sebesar 0.131 (0.513×0.256) lebih kecil dibandingkan dengan koefisien path antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial sebesar 0.646, hal ini berarti bahwa hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial adalah hubungan langsung tanpa melalui *Budgetary Goal Characteristics* (hipotesis 2 tidak dapat dibuktikan).

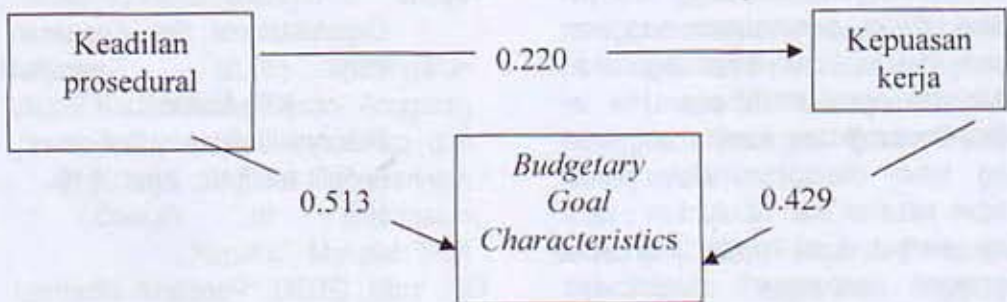
Pengujian hipotesis 3

Hasil uji t pada model 3 menunjukkan bahwa secara parsial keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan p value pada uji t sebesar 0.025 (signifikan), hal ini berarti bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja (hipotesis 3 dapat dibuktikan).

Pengujian hipotesis 4

Hasil pengujian pada model 2 dan 3 diperoleh koefisien path seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar 2
Hasil Analisis Jalur



hasil pengujian path pada gambar diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural pada kinerja manajerial melalui *Budgetary Goal Characteristics*, hal ini ditunjukkan dengan koefisien path sebesar 0.220 ($0.513 \cdot 0.429$), karena pengaruh langsung dan tidak langsung memiliki koefisien path yang sama hal ini berarti bahwa hubungan antara keadilan prosedural dengan kepuasan kerja dapat merupakan hubungan langsung maupun tidak langsung melalui *Budgetary Goal Characteristics* (hipotesis 4 dapat dibuktikan).

Pembahasan

Semakin tinggi keadilan yang dirasakan oleh karyawan, maka kinerja manajerial akan semakin tinggi. Karyawan merasakan bahwa organisasi telah melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan secara adil, kinerja karyawan telah diukur dengan benar sesuai dengan kenyataan sehingga karyawan merasakan nyaman dalam menyelesaikan karyawan.

Meskipun karyawan banyak terlibat dalam penyusunan anggaran namun hal ini tidak dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini terjadi kemungkinan karena anggaran yang telah ditetapkan tidak sesuai dengan sasaran atau dibutuhkan usaha yang sangat kuat untuk mencapai anggaran sehingga keterlibatan

karyawan akan menurunkan motivasi untuk bekerja lebih baik.

Hasil penelitian membuktikan bahwa semua kebijakan yang diberikan organisasi seperti kenaikan gaji, kesempatan promosi sudah dilakukan secara terbuka sehingga karyawan merasa memiliki kesempatan yang sama. Oleh karena itu karyawan merasa puas dengan keadaan yang ada sekarang.

Karyawan membutuhkan supervisi dari atasan untuk mengetahui penyimpangan yang mungkin terjadi atau mungkin dilakukan, semakin baik supervisi dilakukan maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.

Kepustakaan

- Wasisto, A. dan Sholihin, M. (2004). "Peran Partisipasi dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja", *Makalah SNA VII*.
- Wiyono (2004). "Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja: Pengujian Keterkaitan Equity Theory dengan Outcomes", *Benefit* vol. 8 No. 2 hal. 119-120.
- Fitri, Yulia. (2004). "Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi

Penganggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran", Makalah SNA VII.

Ratnawati, K. (2004). "Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variabel", Makalah SNA VII.

Muslimah, S. (1998). "Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan, dan Informasi Job Relevant terhadap Received Usefulness Sistem Penganggaran", Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, vol. 1. no 2.

Muhaimin (2004). "Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shaving Computer Bagian Produksi Pada PT Primarindo Asia Infrastruktur Tbk Di Bandung", Jurnal Riset Akuntansi Indonesia vol. 1 no. 1.

Munawar (2006). "Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang", Makalah SNA IX.

Puspaningsih, A (2002). "Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer", JAAI vol. 6 no. 2.

Mulyasari, W dan Sugiri, S (2004). "Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen pada Tujuan dan Job Relevant Information terhadap Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajer", Makalah SNA VII.

Yuliani, E (2007) "Pengaruh Job Relevant sebagai Variabel Intervening terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". Skripsi UMY, Yogyakarta.

Rahman, A (2007) "Pengaruh Partisipasi Penyusunan dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Pemda Jaktim". Skripsi UMY, Yogyakarta.

Rangga, I. (2007) "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevan Informasi terhadap Informasi Akuntansi pada Badan Layanan Umum UNP". Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik, vol 08 No. 01.

Safitri, N. (2006) "Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan

Kinerja Karyawan : Job Relevant Information sebagai Variabel Antara". Skripsi UII, Yogyakarta

T. Hani Handoko. 1996. Manajemen. Yogyakarta : BPFE.

Sugiyono (1999).Metode Penelitian Bisnis. CV Alfabeta Bandung.