

## PENGARUH KEADILAN TERHADAP KINERJA ANGGARAN DENGAN KEPUASAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Yoshi Levina<sup>1</sup>

Ranto P Sihombing<sup>2</sup>

### Abstrak

Kinerja anggaran merupakan pencapaian target anggaran. Target anggaran dapat tercapai ketika ada keadilan atas anggaran yang diberikan, perlakuan atasan dan prosedur penganggaran. Keadilan mengenai anggaran dinamakan keadilan distributif, keadilan atas prosedur penganggaran dinamakan keadilan prosedural dan keadilan atas perlakuan atasan terhadap bawahannya dinamakan keadilan interaksional. Terpenuhinya keadilan distributif, prosedural dan interaksional dapat menimbulkan kepuasan anggaran, yaitu kepuasan atas kerjasama dan dukungan yang diperoleh dari atasan dan kepuasan atas proses penganggaran yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan terhadap kinerja anggaran melalui kepuasan anggaran sebagai variabel intervening.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Maiga, Adam S. (2006). Data diperoleh dengan membagi kuesioner di perusahaan manufaktur di Semarang. Metode sampling menggunakan metode *Purposive Judgement Sampling*, dengan kriteria manajer yang memiliki tanggungjawab terhadap penyusunan anggaran. Hasil penelitian menunjukkan hipotesis yang diajukan peneliti diterima.

**Kata Kunci:** Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, kepuasan anggaran, dan kinerja anggaran

### 1. PENDAHULUAN

Sukses tidaknya suatu organisasi dapat terlihat pada baik atau tidaknya kinerja dari organisasi tersebut. Kinerja suatu organisasi tercermin dalam kinerja manajer dalam pencapaian target anggaran. Anggaran adalah suatu keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan (Nafarin dalam Sri Dewi Anggadini, 2008). Anggaran merupakan alat penting untuk merencanakan, pengambilan keputusan dan sebagai pengendali kegiatan dalam suatu perusahaan. Anggaran juga merupakan suatu alat untuk menilai kinerja yang didasarkan pada kemampuan manajer untuk memenuhi target anggarannya (Hopwood dalam Jurica, 2007). Proses penyusunan anggaran yang berhasil adalah yang dapat menjadikan tiap-tiap manajer dalam organisasi perusahaan memiliki persepsi jelas mengenai peran mereka masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran (Mulyadi, 2001).

Untuk mencapai sasaran anggaran perusahaan, diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia yang baik sebagai penggerak atau pelaksana kegiatan dalam mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada

---

<sup>1</sup> Alumni Prodi Akuntansi, FEB Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

<sup>2</sup> Dosen akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para karyawan / pegawai dalam suatu organisasi (Fitri Nugraheni, 2009). Peningkatan kontribusi itu dapat tercipta ketika adanya perlakuan adil dan bekerja sama oleh pimpinan dan bawahan. Namun, seringkali didalam suatu organisasi terdapat perlakuan yang tidak adil oleh orang dengan posisi lebih tinggi terhadap orang yang berada dibawahnya. Perlakuan ketidakadilan yang muncul dalam prosedur pengambilan keputusan ini mempengaruhi kepuasan dan sikap karyawan (Lind & Tyler, 1988).

Kepuasan dan kinerja merupakan dua faktor yang sangat berkaitan. Menurut Petty M, Mcgee, dan Cavender (1984) menunjukkan jika kepuasan memiliki hubungan yang kuat dan erat dengan kinerja, kepuasan dapat menyebabkan kinerja. Organisasi yang memiliki karyawan yang merasa puas akan lebih produktif dan menguntungkan daripada organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas (Ostroff, 1992). Konsep kepuasan disini melibatkan adanya kerjasama dengan atasan, dukungan dari atasan dan kepuasan secara keseluruhan dengan anggaran, dimana kepuasan secara keseluruhan tersebut mengacu pada kepuasan kumulatif manajer dengan proses penganggaran sebelumnya dan kepuasan yang diterima dari proses penganggaran yang terbaru, yang dinamakan dengan kepuasan anggaran.

Untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan, diperlukan adanya sikap kerja yang positif terhadap karyawan. Dalam membangkitkan sikap kerja yang positif, Organisasi harus dapat memberikan persepsi yang positif dan keadilan pada karyawannya.

Keadilan tersebut adalah keadilan *distributif*, *prosedural* dan interaksional. Keadilan mengenai hubungan baik antara pemimpin dan bawahan diatas dinamakan keadilan interaksional. Selain keadilan interaksional terdapat pula keadilan distributif dan keadilan prosedural yang mempengaruhi kinerja anggaran. Keadilan prosedural adalah keadilan mengenai prosedur dan kebijakan dalam pengambilan keputusan penganggaran. Keadilan *distributif* lebih melihat pada keputusan anggaran, yaitu alokasi / distribusi anggaran yang diterima manajer. Keadilan ini mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan untuk distribusi. Seseorang akan memperoleh bagian sesuai dengan kebutuhannya dalam konteks kerja. Bila semakin besar kebutuhan manajer dalam bidang tanggung jawabnya, maka semakin besar pula anggaran yang didapat. Hasil kinerja manajer tahun sebelumnya dapat dijadikan sebagai acuan untuk membandingkan adil atau tidaknya anggaran yang didapat. Sehingga dalam hal ini, manajer, sebagai seseorang yang memegang posisi manajerial memiliki peranan penting dalam mencapai target anggaran dan mempengaruhi kinerja anggaran. Sehingga, seseorang yang merasa diperlakukan adil dengan pemberian kebutuhan anggaran yang tepat dan adanya kerjasama dan dukungan dari atasan secara adil akan menunjukkan respon positif pada pekerjaannya dan tercermin dalam kinerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh keadilan terhadap kinerja Anggaran dengan kepuasan anggaran sebagai variabel intervening. Penelitian ini didasari oleh penelitian Adam S. Maiga (2006).

## **2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.1. Pengaruh keadilan terhadap kinerja anggaran dengan kepuasan anggaran sebagai variabel intervening**

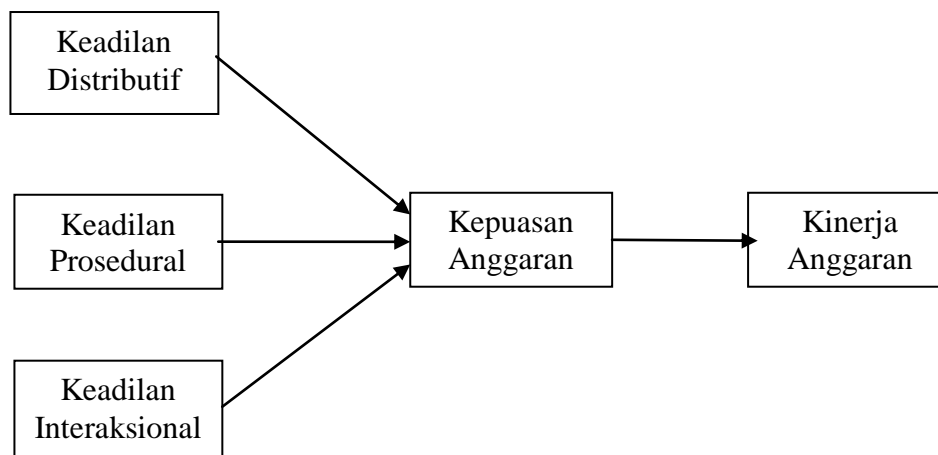
Teori yang mendukung penelitian ini adalah teori equity dari Adams. Menurut teori equity, menyatakan bahwa individu membandingkan dengan apa yang diberikannya (*input*) dalam pekerjaan terhadap apa yang diterimanya (*outcome*)

dalam pekerjaan tersebut. Anggaran yang diterima (*outcome*) manajer apabila tidak sesuai dengan peran dan tanggungjawab manajer (*input*) dalam konteks hubungan kerja, maka akan muncul adanya ketidakadilan. Ketidakadilan yang dialami oleh manajer ini dapat berakibat buruk, tidak hanya bagi manajer dan bawahan manajer, tetapi juga bagi perusahaan. Keadilan ini dapat diukur dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, yaitu pertimbangan pimpinan dalam keputusan anggaran, prosedur dan kebijakan dalam pengambilan keputusan, dan keadilan mengenai perlakuan pemimpin terhadap bawahan.

Ketika perlakuan keadilan tidak terpenuhi, mengakibatkan adanya persepsi ketidakadilan yang dapat memunculkan adanya perasaan tidak puas. Ketidakpuasan yang dialami individu ini dapat mempengaruhi dan menurunkan kinerja anggaran.

Peneliti terdahulu Malini (2003) menyatakan ada pengaruh positif antara keadilan Interaksional, prosedural dan distributif terhadap kepuasan. Mahesa (2010) menyatakan ada pengaruh positif antara kepuasan terhadap kinerja. Sehingga, dapat dihasilkan hipotesis sebagai berikut:

**H1= Keadilan berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran dengan kepuasan anggaran sebagai variabel intervening**



### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer perusahaan manufaktur yang memiliki tanggung jawab anggaran dalam divisinya di Semarang. Dari data yang diperoleh, didapatkan jumlah populasi perusahaan manufaktur sejumlah 340 perusahaan manufaktur (sumber data: Badan Pusat Statistik kota Semarang). Sampel penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode *judgement sampling* dengan kriteria:

1. Manajer yang bertanggung jawab dalam divisi anggaran dan bekerja pada perusahaan manufaktur di Semarang.
2. Manajer yang bersedia menjadi responden dalam penelitian ini dan bersedia mengisi kuesioner.

### **3.2. Teknik dan Alat Pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode komunikasi untuk mendapatkan data primer, yaitu perlakuan keadilan yang diterima manajer oleh atasannya dengan menggunakan alat kuesioner. Teknik ini bertujuan untuk mendapatkan data opini yang dibagikan kepada responden, yaitu perlakuan adil terhadap manajer di perusahaan manufaktur Semarang. Alat pengumpulan data primer didapat dengan menggunakan kuesioner.

### **3.3. Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian**

#### **3.3.1. Keadilan Distributif**

Keadilan distributif merupakan keadilan atas pembagian anggaran yang didistribusikan dan dialokasikan terhadap manajer. Manajer bertanggungjawab dalam pencapaian dan pengaturan anggaran. Pertanggungjawaban anggaran ini merupakan variabel independen yang diukur menggunakan metode skala likert dengan tipe skala interval (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju). Semakin setuju menandakan adanya perlakuan dan pertanggungjawaban anggaran yang tepat, dan sebaliknya.

#### **3.3.2. Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural merupakan keadilan mengenai prosedur dan kebijakan dalam proses penganggaran. Penilaian keadilan ini merupakan variabel independen yang diukur menggunakan metode skala likert dengan tipe skala interval (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju). Semakin setuju menandakan adanya pengambilan keputusan dan prosedur yang tepat dan sesuai, dan sebaliknya.

#### **3.3.3. Keadilan Interaksional**

Keadilan interaksional merupakan keadilan tentang perlakuan atasan terhadap bawahan, seperti perlakuan jujur, sopan dan menghargai hak – hak bawahan. Penilaian perilaku terhadap atasan ini merupakan variabel independen yang diukur menggunakan metode skala likert dengan tipe skala interval. (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju). Semakin setuju menunjukkan adanya keadilan dan respon positif dan bekerjasama antara pimpinan terhadap bawahannya, dan sebaliknya.

#### **3.3.4. Kepuasan Anggaran**

Kepuasan anggaran merupakan kepuasan yang melibatkan adanya kerjasama dengan atasan, dukungan dari atasan dan kepuasan secara keseluruhan dengan anggaran, dimana kepuasan secara keseluruhan tersebut mengacu pada kepuasan kumulatif manajer dengan proses penganggaran sebelumnya dan kepuasan yang diterima dari proses penganggaran yang terbaru. Kepuasan anggaran merupakan variabel intervening yang diukur menggunakan metode skala likert dengan tipe skala interval (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju). Semakin setuju menunjukkan adanya hubungan dan dukungan baik pemimpin dan bawahan dan kepuasan terhadap anggaran, dan sebaliknya.

**3.3.5. Kinerja Anggaran**

Kinerja ini diukur dengan sejauh mana pencapaian target anggaran oleh manajer. Kinerja anggaran merupakan variabel dependen yang diukur menggunakan metode skala likert dengan tipe skala interval. (1 =Di bawah Rata-rata, 5 = Di atas Rata-rata). Semakin mencapai dan diatas rata-rata menunjukkan semakin tercapainya target anggaran, dan sebaliknya.

**4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Pengujian Hipotesis 1A**

Pada hipotesis 1A akan diteliti mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel intervening mengenai variabel keadilan distributif, kepuasan anggaran dan kinerja anggaran. Hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen akan ditampilkan pada pengolahan SPSS persamaan (1). Hubungan antara variabel independen terhadap variable intervening akan ditampilkan pada persamaan (2). Hubungan antara variabel independen, intervening dan dependen akan ditampilkan pada persamaan (3). Hasil pengujian Hipotesis 1A dapat dilihat pada hasil pengolahan spss yaitu sebagai berikut:

**Persamaan (1)**

**Tabel 4.1 Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Anggaran**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.057	1.112		-950	.350
k_distr	.212	.056	.566	3.759	.001

a. Dependent Variable: kinerja\_ang

Hasil Output SPSS pada persamaan (1) memberikan t-hitung sebesar 3.759 lebih besar daripada t-kritis yaitu 1.645, dimana pada pengujian satu sisi apabila hasil t-hitung > t-kritis menandakan jika koefisien variabel tersebut signifikan pada tingkat keyakinan 95%. Sehingga dapat dikatakan keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran.

**Persamaan (2)**

**Tabel 4.2 Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Anggaran**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.673	2.199		3.944	.000
k_dist	.210	.112	.325	1.882	.070

a. Dependent Variable: kep\_ang

Hasil Output SPSS pada persamaan (2) memberikan t-hitung sebesar 1.882 lebih besar daripada t-kritis yaitu 1.645, dimana pada pengujian satu sisi apabila hasil t-hitung > t-kritis menandakan jika koefisien variabel tersebut signifikan pada tingkat keyakinan 95%. Sehingga dapat dikatakan keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan anggaran

**Persamaan (3)**

**Tabel 4.3 Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Anggaran Dengan Kepuasan Anggaran Sebagai Variabel Intervening**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-3.276	1.202		-2.726	.011
1 k_dist	.158	.052	.423	3.026	.005
kep_ang	.256	.081	.441	3.161	.004

a. Dependent Variable: kinerja\_ang

Hasil Output SPSS pada persamaan (3) memberikan t hitung keadilan distributif sebesar 3.026 dan t-hitung kepuasan anggaran sebesar 3.161, dimana hasil t-hitung kedua variabel tersebut lebih besar daripada t-kritis yaitu 1.645, sehingga dapat dikatakan bahwa keadilan distributif dan kepuasan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran. Maka dalam pengujian ini, hipotesis 1A diterima. Artinya, keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran dengan kepuasan anggaran sebagai variabel intervening.

**4.2. Pengujian Hipotesis 1B**

Pada hipotesis 1B akan diteliti mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel intervening mengenai variabel keadilan prosedural, kepuasan anggaran dan kinerja anggaran. Hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen akan ditampilkan pada pengolahan SPSS persamaan (1). Hubungan antara variabel independen terhadap variable intervening akan ditampilkan pada persamaan (2). Hubungan antara variabel independen, intervening dan dependen akan ditampilkan pada persamaan (3). Hasil pengujian Hipotesis 1B dapat dilihat pada hasil pengolahan spss yaitu sebagai berikut:

**Persamaan (1)**

**Tabel 4.4 Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Anggaran**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-1.514	.804		-1.883	.069
1 k_pros	.149	.026	.726	5.787	.000

a. Dependent Variable: kinerja\_ang

Hasil Output SPSS pada persamaan (1) memberikan t-hitung sebesar 5.787 lebih besar daripada t-kritis yaitu 1.645, dimana pada pengujian satu sisi apabila hasil t-hitung > t-kritis menandakan jika koefisien variabel tersebut signifikan pada tingkat keyakinan 95%. Sehingga dapat dikatakan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran.

**Persamaan (2)**

**Tabel 4.5 Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Anggaran**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.869	1.696		4.050	.000
k_pros	.192	.054	.541	3.520	.001

a. Dependent Variable: kep\_ang

Hasil Output SPSS pada persamaan (2) memberikan t-hitung sebesar 3.520 lebih besar daripada t-kritis yaitu 1.645, dimana pada pengujian satu sisi apabila hasil t-hitung > t-kritis menandakan jika koefisien variabel tersebut signifikan pada tingkat keyakinan 95%. Sehingga dapat dikatakan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan anggaran.

**Persamaan (3)**

**Tabel 4.6 Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Anggaran Dengan Kepuasan Anggaran Sebagai Variabel Intervening**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2.560	.963		-2.660	.013
1 k_pros	.120	.030	.584	4.067	.000
kep_ang	.152	.083	.263	1.829	.078

a. Dependent Variable: kinerja\_ang

Hasil Output SPSS pada persamaan (3) memberikan t hitung keadilan prosedural sebesar 4.067 dan t hitung kepuasan anggaran sebesar 1.829, dimana hasil t-hitung kedua variabel tersebut lebih besar daripada t-kritis yaitu 1.645, sehingga dapat dikatakan bahwa keadilan prosedural dan kepuasan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran. Maka dalam pengujian ini, hipotesis 1B diterima. Artinya, keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran dengan kepuasan anggaran sebagai variabel intervening.

**4.3. Pengujian Hipotesis 1C**

Pada hipotesis 1C akan diteliti mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel intervening mengenai variabel keadilan interaksional, kepuasan anggaran dan kinerja anggaran. Hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen akan ditampilkan pada pengolahan SPSS persamaan (1). Hubungan antara variabel independen terhadap variable intervening akan ditampilkan pada persamaan (2). Hubungan antara variabel independen, intervening dan dependen akan ditampilkan pada persamaan (3). Hasil pengujian Hipotesis 1C dapat dilihat pada hasil pengolahan spss yaitu sebagai berikut:

**Persamaan (1)**

**Tabel 4.7 Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Anggaran**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.606	1.509		-1.727	.094
k_int	.276	.073	.569	3.792	.001

a. Dependent Variable: kinerja\_ang

Hasil Output SPSS pada persamaan (1) memberikan t-hitung sebesar 3.792 lebih besar daripada t-kritis yaitu 1.645, dimana pada pengujian satu sisi apabila hasil t-hitung > t-kritis menandakan jika koefisien variabel tersebut signifikan pada tingkat keyakinan 95%. Sehingga dapat dikatakan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran.

**Persamaan (2)**

**Tabel 4.8 Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Anggaran**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.971	2.979		2.340	.026
k_int	.281	.144	.337	1.958	.060

a. Dependent Variable: kep\_ang

Hasil Output SPSS pada persamaan (2) memberikan t-hitung sebesar 1.958 lebih besar daripada t-kritis yaitu 1.645, dimana pada pengujian satu sisi apabila hasil t-hitung > t-kritis menandakan jika koefisien variabel tersebut signifikan pada tingkat keyakinan 95%. Sehingga dapat dikatakan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan anggaran.

**Persamaan (3)**

**Tabel 4.9 Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Anggaran Dengan Kepuasan Anggaran Sebagai Variabel Intervening**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-4.370	1.445		-3.024	.005
1 k_int	.205	.068	.422	3.008	.005
kep_ang	.253	.081	.436	3.108	.004

a. Dependent Variable: kinerja\_ang

Hasil Output SPSS pada persamaan (3) memberikan t hitung keadilan interaksional sebesar 3.008 dan t hitung kepuasan anggaran sebesar 3.108, dimana hasil t-hitung kedua variabel tersebut lebih besar daripada t-kritis yaitu 1.645, sehingga dapat dikatakan bahwa keadilan interaksional dan kepuasan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran. Maka dalam pengujian ini, hipotesis 1C diterima. Artinya, Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran dengan kepuasan anggaran sebagai variabel intervening.



#### 4.4. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis 1 diterima, hal ini menunjukkan keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional yang diterapkan dengan baik di perusahaan manufaktur tempat manajer bekerja dapat memenuhi target anggaran yang ditetapkan pada bagian tanggungjawab manajer. Hal ini dapat dilihat dari hasil statistic deskriptif pada tabel 4.2 yang menunjukkan jika nilai rata-rata empiris keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional termasuk dalam kriteria tinggi, artinya tingkat keadilan yang diterapkan diperusahaan tempat manajer bekerja kuat dan dapat diterima oleh manajer.

**Tabel 4.10 Deskripsi Responden Mengenai Keadilan Distributif**

Pertanyaan	Penggolongan			Mean	Keterangan
	Rendah	Sedang	Tinggi		
Menerima Anggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	4.1250	Tinggi
Alokasi Anggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	3.9687	Tinggi
Tanggung jawab Anggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	3.8750	Tinggi
Keadilan Anggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	3.7500	Sedang
Pembatasan Anggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	3.8438	Tinggi

Tabel 4.10 menunjukkan hasil jawaban responden terhadap keadilan distributif yang diterapkan di perusahaan manufaktur. Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa keadilan distributif yang diterapkan di perusahaan manufaktur tempat responden bekerja cenderung tinggi dan kuat baik dari segi penerimaan anggaran, anggaran yang dialokasikan, tanggung jawab anggaran, keadilan anggaran dan pembatasan anggaran. Keadilan anggaran memiliki skor rata-rata empiris sebesar 3.75 dan berada dalam kriteria sedang. Mayoritas responden penelitian ini adalah yang telah berumur diatas 35 tahun dengan waktu bekerja dan waktu jabatan diatas 5 tahun, artinya responden pada penelitian ini memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan dibidangnya. Sehingga, adanya pembagian anggaran yang tidak sesuai dengan yang diharapkan responden memunculkan adanya pemikiran tidak adil.

**Tabel 4.11 Deskripsi Responden Mengenai Keadilan Prosedural**

Pertanyaan	Penggolongan			Mean	Keterangan
	Rendah	Sedang	Tinggi		
Prosedur Penganggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	3.8750	Tinggi
Prosedur Penganggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	4.0313	Tinggi
Keputusan Penganggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	4.0000	Tinggi
Prosedur Penganggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	3.9062	Tinggi
Prosedur Penganggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	3.8437	Tinggi
Keputusan Penganggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	3.5312	Sedang
Prosedur Penganggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	3.6875	Sedang
Keputusan Penganggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	4.0000	Tinggi

Selain keadilan terhadap distribusi anggaran yang diberikan, keadilan terhadap prosedur penganggaran yang diterapkan juga mempengaruhi kinerja anggaran. Tabel 4.11 menunjukkan hasil jawaban responden terhadap keadilan prosedural yang diterapkan di perusahaan manufaktur. Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa keadilan prosedural yang diterapkan di perusahaan manufaktur tempat responden bekerja cenderung tinggi baik dari segi prosedur dan pengambilan keputusan penganggaran yang diterapkan. Nilai rata-rata empiris yang terdapat pada prosedur dan pengambilan keputusan pada pertanyaan 6 & 7 berada dalam kriteria sedang. Dalam mengambil keputusan penganggaran dilakukan secara tidak adil yaitu dengan memperhatikan kepentingan salah satu divisi, sehingga pada divisi lain muncul adanya rasa tidak adil. Adanya pengambilan keputusan penganggaran yang dianggap tidak adil dengan memperhatikan kepentingan salah satu divisi menyebabkan prosedur penganggaran yang diterapkan pada setiap divisi ini menjadi tidak adil. Prosedur penganggaran yang diterapkan perusahaan belum dapat memberikan perhatian pada seluruh divisi.

**Tabel 4.12 Deskripsi Responden Mengenai Keadilan Interaksional**

Pertanyaan	Penggolongan			Mean	Keterangan
	Rendah	Sedang	Tinggi		
Atasan jujur dan etis	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	4.2187	Tinggi
Atasan berupaya untuk adil	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	4.1875	Tinggi
Atasan berlaku hormat	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	4.2188	Tinggi
Atasan peduli	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	3.9687	Tinggi
Atasan memperhatikan hak	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	4.0625	Tinggi

Adanya keadilan atas hubungan baik yang antara manajer dan atasan juga dapat mempengaruhi kinerja anggaran. Pada tabel 4.12 menunjukkan hasil jawaban

responden terhadap keadilan interaksional yang diterapkan di perusahaan manufaktur. Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa keadilan interaksional yang diterapkan di perusahaan manufaktur tempat responden bekerja adalah tinggi, artinya responden telah menerima perlakuan yang adil dari atasannya yaitu dengan bersikap jujur dan etis terhadap manajer, berlaku hormat dan adil, peduli dan memperhatikan hak karyawan. Adanya perlakuan yang adil dan menghormati oleh atasan terhadap manajer dapat meningkatkan kepuasan anggaran dan mempengaruhi kinerja anggaran.

Kepuasan anggaran dalam penelitian ini dapat menjadi mediasi antara keadilan terhadap kinerja anggaran. Hal ini terlihat dari tabel 4.13 yang menunjukkan bahwa ketika manajer anggaran memiliki kepuasan anggaran yang tinggi mereka dapat memenuhi kinerja anggaran. Ketika manajer anggaran mendapat dukungan dan dapat bekerja sama dengan nyaman dengan atasan ketika membahas proses penganggaran dapat meningkatkan kinerja anggaran.

**Tabel 4.13 Deskripsi Responden Mengenai Kepuasan Anggaran**

Pertanyaan	Penggolongan			Mean	Keterangan
	Rendah	Sedang	Tinggi		
Bekerjasama dengan atasan	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	4.3333	Tinggi
Dukungan atasan	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	4.3056	Tinggi
Proses penganggaran	1 - 2.3	2.4 -3.7	3.8 -5	4.1111	Tinggi

## 5. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

### 5.1. Kesimpulan

Keadilan memiliki peran penting dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi. Dengan terpenuhinya keadilan distributif, prosedural dan interaksional dapat meningkatkan kinerja anggaran manajer dengan meningkatnya target anggaran. Hasil pengujian menunjukkan semakin terpenuhinya keadilan distributif, prosedural dan interaksional maka akan semakin meningkatkan kinerja anggaran.

Kepuasan anggaran dalam penelitian ini juga memiliki peran sebagai variabel intervening. Hasil pengujian menunjukkan jika keadilan distributif, prosedural dan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran dengan kepuasan anggaran sebagai variabel intervening.

### 5.2. Saran

Dari hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa keadilan merupakan salah satu cara yang berguna yang dapat digunakan oleh atasan dalam mencapai kinerja anggaran manajer. Untuk meningkatkan kinerja anggaran manajer, atasan harus dapat melakukan pembagian anggaran yang diberikan pada setiap divisi secara adil dan prosedur dan pengambilan keputusan penganggaran yang diterapkan juga harus dilakukan secara adil, yaitu dengan tidak hanya memperhatikan kepentingan salah satu divisi saja.

### 5.2.1. Saran untuk penelitian selanjutnya

Pada penelitian selanjutnya dapat memperluas penelitian dengan meningkatkan jumlah sampel yang diteliti, sehingga menghasilkan data yang lebih akurat. Selain itu, pada penelitian selanjutnya juga dapat diberikan spesifikasi khusus pada jenis dan besar perusahaan manufaktur yang akan diteliti

### 5.3. Keterbatasan

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan-keterbatasan yang tidak dapat dihindari oleh peneliti. Keterbatasan tersebut tentu saja akan mempengaruhi hasil dari penelitian ini. Adapun keterbatasan tersebut adalah; Objek penelitian berada di Semarang, Teknik pengumpulan data didapat dengan menggunakan metode komunikasi, sehingga data yang didapatkan belum dapat mewakili keadaan yang sebenarnya dengan pengisian kuesioner.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Hasan. (2001). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka
- Anggadini, Sri Dewi. (2008). Pengaruh karakteristik pencapaian anggaran terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi & Manajemen Indonesia*. Vol. 1 (2), 85-96
- As'ad, Moh. (2003). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Libery.
- Evelyne dan Juniarti. (2003). Hubungan Karakteristik Informasi Yang Dihasilkan Oleh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 5(2), 110-122
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gililand, Stephen W. (1993). The Perceived Fairness of Selection System: An organizational Justice Perpective. *Academy of management review*, Vol. 18 (4), 694-734
- Gilliland, Stephen W. (1994). Effects of Prosedural and Distributif Justice on Reactions to a Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Greenberg, J., dan Baron, RA. (2003). *Behavior in Organizations*. Eight Edition, prentice Hall, New Delhi
- Hartono, Jogiyanto. (2004). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE
- Hasmarini, Dwi penny & Ahyar. (2008). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal bisnis strategi*, 17 (1), 113-114

- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat.\
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of prosedural justice*. New York, NY: Plenum Press.
- Lucyanda, Jurica. (2007). Budget sebagai alat evaluasi kinerja manajerial. *Jurnal universitas islam 45 Bekasi*. Vol. 8 (1). 80-90
- Maiga, Adam S. (2006). Fairness, Budget Satisfaction, and Budget Performance: A Path analytic model of their relationships. *Journal of accounting behavioral research*, 9, 87-111
- Mahesa, Dweeyar. (2010). *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating*. Thesis program pasca sarjana, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Malini, Pri hema. (2003). *Analisis Pengaruh Keadilan Interaksional, Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Kepuasan atas Penanganan Keluhan Pelanggan*. Thesis S2, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mulyadi. (2001). *Sistem Akuntansi*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga. Jakarta : Salemba Empat.
- Nugraheni, Fitri & Ratna. (2009). *Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja*. Studi Kasus Pada Akademisi Universitas Muria Kudus.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963–974.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712–721.
- Poerwodarminto, W. J. S. (1976). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Robbin, Stephen. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tjahjono, Kurnianto Heru. (2007). Validasi Item-Item Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural : Aplikasi Structural Equation Modelling dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA). *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. 18 (2), 115-125