



Keselarasan anggaran dan kinerja manajerial: peran mediasi keadilan anggaran

Shelly Febriana Kartasari^a, Bambang Tjahjadi^b, I Made Narsa^{a,b}

*a*Universitas Airlangga, shellykartasari@gmail.com

*b*Universitas Airlangga, bambangtjahjadi@gmail.com

*a,b*Universitas Airlangga, narsa_ua@yahoo.com

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Artikel Dikirim 28-03-2019

Revisi 12-04-2019

Artikel Diterima 10-05-2019

Keywords:

Budget congruence, procedural fairness, distributive fairness, managerial performance

Kata Kunci:

Keselarasan anggaran, keadilan prosedural, keadilan distributif, kinerja manajerial

ABSTRACT

This study aims to the test mediating role of budgetary fairness in the relationship between budget congruence and managerial performance. This research processed primary data obtained using a questionnaire distributed to managers of business unit of manufacturing companies in East Java Province. The research sample was selected using the Slovin formula at a level of confidence 5%. The sample analyzed were 616 questionnaire. The analytical tool used is Structural Equation Modeling with the Partial Least Square approach. The result showed that procedural fairness and distributive fairness mediated the effect of Keselarasan anggaran on managerial performance.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menguji peran mediasi keadilan anggaran pada hubungan keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini mengolah data primer yang diperoleh menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada manajer unit bisnis perusahaan manufaktur di Propinsi Jawa Timur. Sampel penelitian dipilih menggunakan rumus Slovin pada tingkat kepercayaan 5 persen. Sampel yang dianalisis sebanyak 616 kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif memediasi pengaruh keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial.

PENDAHULUAN

Penganggaran merupakan komponen utama dalam sistem akuntansi manajemen (Chia *et al.*, 2014). Penganggaran mencantumkan beberapa fungsi penting

termasuk sebuah ketentuan kerangka kerja untuk menilai kinerja (Lau & Tan, 2012). Argyris (1955) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan anggaran tercapai dan partisipasi manajer memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut.

Persaingan bisnis yang semakin ketat membuat manajer perusahaan bekerja di lingkungan yang semakin rumit (Chung & Su, 2012). Dalam situasi ini, guna meningkatkan kinerja manajer, maka penyusunan anggaran merupakan langkah penting. Anggaran menjadi dasar bagi manajer untuk mengevaluasi apa yang diharapkan dan kapan hal tersebut harus diwujudkan. Selain itu, anggaran memberikan batasan kepada manajer tentang apa yang harus dilakukan, berapa banyak dana yang harus digunakan dalam aktivitas operasi serta menjadi alasan utama untuk mengukur kinerja manajer dengan membandingkan antara target yang harus manajer capai dengan standar yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Saat ini proses penyusunan anggaran tidak hanya dilakukan oleh manajer puncak saja tetapi juga manajer-manajer tingkat bawah ikut terlibat di dalam proses penyusunan anggaran. Keterlibatan manajer-manajer tingkat bawah dalam penyusunan anggaran yang menyangkut unitnya menyebabkan tercapai kesepakatan antara manajer puncak dengan manajer-manajer tingkat bawah/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut. Proses ketika manajemen tingkat bawah diberi kesempatan untuk terlibat, mempunyai pengaruh pada proses pembuatan anggaran dinamakan partisipasi anggaran (Brownell, 1982).

Beberapa penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil positif. Partisipasi yang besar dari manajer tingkat bawah akan meningkatkan kinerja manajer (Chang *et al.*, 2010; Phung & Hoang, 2018; Wang & Hunton, 2011). Akan tetapi, beberapa penelitian lain menunjukkan adanya pengaruh negatif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (De Clercq *et al.*, 2010; Inan *et al.*, 2009). Sementara itu, beberapa penelitian lainnya menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (Chenhall & Brownell, 1988; Dunk, 1989; Milani, 1975; Wentzel, 2002).

Ketidakkonsistenan hasil pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan konstruk partisipasi anggaran yang ada masih memiliki masalah. Salah satu permasalahan yang dihadapi dalam proses partisipasi anggaran adalah adanya ketidaksesuaian antara partisipasi yang dijalankan dengan partisipasi yang diperbolehkan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, maka ada potensi keselarasan anggaran sebagai satu bentuk partisipasi anggaran guna menjawab permasalahan yang ada.

Keselarasan anggaran merupakan tingkat kecocokan persepsi tentang

partisipasi yang diperlukan oleh pembuat keputusan (*Perceived Need for Participation/PNP*) dengan tingkat partisipasi yang diperbolehkan (*Degree of Participation Allowed/DPA*) dalam proses penyusunan anggaran (Breux, Finn, & Jones, 2011). Adanya kesamaan persepsi mengenai partisipasi yang seharusnya dilakukan dan diperbolehkan antara manajer tingkat bawah dengan manajer puncak akan menciptakan koordinasi dan kerjasama yang baik di antara manajer, sehingga hal tersebut memudahkan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keselarasan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sebagai contoh, Chang *et al.* (2010) membuktikan bahwa keselarasan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sejalan dengan temuan tersebut, riset yang mendukung riset tersebut adalah Wang dan Hunton (2011) membuktikan bahwa keselarasan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan, hasil penelitian Breux *et al.* (2011) menyatakan bahwa pengaruh keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak signifikan.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial mengindikasikan adanya variabel situasional yang menghubungkan pengaruh tersebut. Lau dan Tan (2012) serta Kohlmeyer *et al.* (2014) menunjukkan bahwa persepsi keadilan merupakan variabel situasional yang dapat menghubungkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Pertanyaan penelitian ini adalah apakah keadilan prosedural dan keadilan distributif memediasi pengaruh keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial? Tujuan penelitian ini adalah menguji peran mediasi keadilan prosedural dan keadilan distributif dalam pengaruh keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi perkembangan ilmu akuntansi manajemen khususnya terkait dengan penganggaran dan kinerja manajer. Adapun secara praktis diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian dan pertimbangan bagi manajemen perusahaan manufaktur di Propinsi Jawa Timur dalam upaya meningkatkan kinerja manajerial dan menjadikan perusahaan unggul dalam persaingan global.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Teori Agensi

Teori agensi mendasarkan pada pemikiran bahwa adanya perbedaan informasi antara atasan dan bawahan atau antara kantor pusat dan kantor cabang atau adanya informasi asimetri mempengaruhi penggunaan sistem akuntansi (Shields & Young, 1993). Dari sudut pandang teori agensi, *principal* (pemilik atau *top manajemen*) membawahi agen (karyawan atau manajer yang lebih rendah) untuk melaksanakan

kinerja yang efisien.

Teori ini secara umum mengasumsikan bahwa pemilik netral terhadap risiko (*risk-neutral*) sementara agen menghindari risiko (*risk and effort averse*). Agen dan pemilik diasumsikan dimotivasi oleh kepentingannya sendiri dan sering kepentingan antara keduanya berbenturan (Kren, 1992). Menurut pandangan pemilik, kompensasi yang diberikan kepada agen tersebut didasarkan pada hasil, sedangkan menurut agen kompensasi tersebut tidak semata-mata melihat hasil tapi juga tingkat usahanya. Tantangan yang dihadapi atas permasalahan agensi yang ada adalah bagaimana cara memotivasi agen sedemikian rupa sehingga akan menjadi sama produktifnya seperti jika agen adalah pemilik. Salah satu elemen kunci dari teori agensi adalah bahwa pemilik dan agen memiliki preferensi atau tujuan yang berbeda (Govindarajan & Trimble, 2004).

Perbedaan informasi antara prinsipal dan agen menimbulkan sebuah permasalahan agensi yang memiliki dampak terhadap keuangan perusahaan. Adanya kesesuaian persepsi dalam diri agen dengan prinsipal meminimalisir bias informasi yang ada. Bias informasi yang dapat diminimumkan mendorong agen untuk lebih aktif dalam menjalankan prosedur anggaran secara baik dan konsisten. Bias informasi yang diminimumkan merupakan hasil dari adanya kesesuaian persepsi antara prinsipal dengan agen mengenai penentuan besar anggaran. Minimnya bias informasi antara prinsipal dengan agen akan mendorong rasa keadilan yang lebih tinggi dalam diri manajer (Kohlmeyer *et al.*, 2014).

Teori Ekuitas

Teori ekuitas adalah teori yang menjelaskan kepuasan relasional dalam hal persepsi distribusi yang adil atau tidak adil dari sumber daya dalam hubungan interpersonal (Adams, 1965). Teori ekuitas menjelaskan bahwa motivasi seseorang dihubungkan dengan ekuitas (*equity*), keadilan (*fairness*), dan komitmen yang diterapkan oleh pihak manajemen (Adams, 1965).

Greenberg (1986) menyatakan bahwa teori ekuitas merupakan dasar dari konsep keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Berdasarkan teori ekuitas, keadilan distributif dan keadilan prosedural merujuk pada persepsi manajer terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan yang manajer berikan (*input*) dengan hasil-hasil organisasional yang diterima, serta persepsi manajer tentang wajar atau tidaknya proses-proses yang digunakan untuk mendistribusikan hasil-hasil organisasional tersebut.

Keselarasan Anggaran

Anggaran merupakan rencana masa depan perusahaan secara kuantitatif yang

disusun manajer untuk menjadi acuan dalam implementasi rencana (Bhimani *et al.*, 2008). Pada dasarnya, anggaran adalah alat beserta mekanisme yang digunakan oleh organisasi guna mencapai tujuan perusahaan. Salah satu mekanisme anggaran yang lazim digunakan dan menjadi isu populer dalam penelitian yaitu partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran merupakan proses ketika manajer terlibat dan memiliki pengaruh dalam menentukan anggaran (Kaplan *et al.*, 2011).

Penyusunan anggaran partisipatif memperbolehkan keterlibatan manajer tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran partisipatif mendorong manajer tingkat bawah memahami tanggung jawab dalam pencapaian anggaran yang sudah ditetapkan. Melalui pendekatan ini, sasaran anggaran perusahaan akan menjadi sasaran pribadi dari para manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Akan tetapi, beberapa penelitian yaitu Chenhall dan Brownell (1988); Dunk (1989); Wentzel (2002); Chang *et al.* (2010); Wang dan Hunton (2011); Phung dan Hoang (2018) membuktikan konstruk partisipasi yang selama ini digunakan masih mengandung masalah, sehingga menyebabkan tidak terbuktinya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja.

Salah satu konstruk masalah dalam partisipasi anggaran adalah kecocokan antara tingkat partisipasi yang diperlukan dengan partisipasi yang diperbolehkan. Oleh karena itu, keselarasan anggaran (*budget congruence*) merupakan salah satu konstruk yang memiliki potensi untuk meminimalisir masalah hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja. Keselarasan anggaran didefinisikan sebagai tingkat kecocokan persepsi tentang partisipasi yang diperlukan oleh pembuat keputusan dengan tingkat partisipasi yang dirasakan dalam proses penyusunan anggaran (Breux *et al.*, 2011).

Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural (*procedural fairness*) adalah keadilan dari sebuah proses dengan sesuatu yang dialokasikan (Kohlmeyer *et al.*, 2014). Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural terkait dengan keadilan yang dirasakan saat proses dalam pengambilan suatu keputusan. Keadilan prosedural menyebabkan individu menerima suatu keputusan, walaupun tidak setuju dengan hasil keputusan tersebut, karena proses pengambilan keputusan dilakukan secara adil.

Keadilan prosedural juga didefinisikan sebagai keadilan dalam prosedur untuk mengevaluasi kinerja (Chia *et al.*, 2014). Berdasarkan definisi tersebut, keadilan prosedural dapat didefinisikan sebagai persepsi bawahan tentang seberapa adil prosedur evaluatif yang digunakan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja. Keadilan prosedural yang baik dalam perusahaan menjadi sistem kontrol manajemen untuk menilai kinerja keseluruhan karyawan.

Keadilan Distributif

Keadilan distributif (*distributive fairness*) adalah keadilan yang dirasakan terkait dengan hasil yang dirasakan dengan sesuatu yang dikerjakan (Kohlmeyer *et al.*, 2014). Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa jika perusahaan atau manajemen memberikan kompensasi yang sesuai dengan input yang karyawan berikan, maka karyawan akan merasakan suatu keadilan distributif.

Keadilan distributif sebagai kewajaran evaluasi yang diterima relatif terhadap pekerjaan yang dilakukan (Greenberg, 1986). Magner dan Johnson (1995) menyatakan keadilan distributif berkaitan dengan hasil yang diterima individu karena hal yang ditekankan adalah distribusi yang diterima, terlepas dari bagaimana distribusi tersebut ditentukan.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan ukuran dimensional yang terkait dengan posisi manajemen, khususnya yang terkait dengan perilaku. Terdapat tiga kriteria yang diidentifikasi sebagai bagian dari domain kinerja manajerial yaitu kepemimpinan, komunikasi, dan perilaku interpersonal (Mahoney, 1963). Ketiga dimensi tersebut menjadi satu kesatuan yang menjadi penentu tugas manajemen dalam menjalankan tugasnya.

Kinerja manajerial adalah efektivitas kerja yang dilakukan oleh manajer yang merupakan hasil akhir dari rangkaian proses manajerial, meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan (Lau & Tan, 2012). Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan ukuran penilaian seberapa baik manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

Mediasi Keadilan Prosedural dalam Hubungan Keselarasan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Penelitian Yucel dan Günlük (2007) menyatakan bahwa keadilan prosedural memediasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti peningkatan partisipasi anggaran menumbuhkan rasa keadilan prosedural dalam diri manajer, sehingga manajer lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Prosedur penganggaran yang baik mendorong manajer untuk lebih berupaya dalam melakukan perencanaan terkait dengan anggaran, serta melakukan evaluasi dan supervisi terkait dengan penggunaan anggaran yang ada. Selain itu, memahami prosedur anggaran secara baik merupakan hal penting bagi manajer karena prosedur anggaran yang ada berisikan ketentuan-ketentuan mengenai komponen-komponen penganggaran sehingga manajer mampu menentukan besar anggaran secara benar sesuai dengan

kebutuhan.

Penelitian Lau dan Tan (2015) menyatakan bahwa keadilan prosedural memediasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti partisipasi yang besar dari manajer tingkat bawah meningkatkan keadilan dalam prosedur yang telah ditetapkan. Prosedur yang ditetapkan memberikan arahan bagi manajer untuk mengevaluasi seluruh kinerja yang dilakukan, sehingga rasa keadilan dalam prosedur yang ditetapkan mendorong manajer untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Keadilan dalam prosedur yang ada memudahkan bagi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan temuan Yucel dan Günlük (2007) serta Lau dan Tan (2012) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural dapat memediasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Keadilan prosedural memediasi pengaruh keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial

Mediasi Keadilan Distributif dalam Hubungan Keselarasan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Kohlmeyer *et al.* (2014) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap keadilan distributif. Hal ini berarti partisipasi yang besar dari manajer tingkat bawah akan meningkatkan rasa keadilan yang diterima manajer atas pekerjaan yang manajer lakukan. Selain itu, Swalhi *et al.* (2017) menyatakan keadilan distributif sebagai bagian dari keadilan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti peningkatan persepsi keadilan distributif membentuk rasa keadilan yang besar dalam diri manajer, sehingga rasa keadilan tersebut mendorong manajer untuk meningkatkan kinerja.

Keselarasn persepsi antara manajer puncak dengan bawahan mengenai anggaran menciptakan persepsi keadilan yang tinggi dalam manajer. Keselarasan anggaran meningkatkan kepercayaan seluruh bagian dalam organisasi bahwa anggaran disusun berdasarkan kebutuhan yang ada dan disesuaikan dengan harapan. Hal ini mendorong seluruh bagian organisasi untuk memiliki persepsi keadilan distributif yang tinggi atas proses keselarasan anggaran yang terjadi. Rasa berkeadilan yang tinggi atas distribusi anggaran yang ditetapkan mendorong manajer untuk lebih meningkatkan kinerja manajerialnya dengan cara melakukan proses perencanaan, evaluasi, koordinasi, dan supervisi terkait dengan anggaran yang telah dialokasikan.

Berdasarkan temuan Kohlmeyer *et al.* (2014) dan Swalhi *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap keadilan distributif, serta keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Keadilan distributif memediasi pengaruh keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial

METODA PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di perusahaan manufaktur yang terdapat di Provinsi Jawa Timur karena perusahaan manufaktur mempunyai kegiatan operasional yang kompleks, sehingga pengambilan keputusan terkait dengan anggaran harus dilakukan secara cermat. Selain itu, Jawa Timur merupakan salah satu propinsi dengan posisi strategis dalam aspek perekonomian nasional. Adapun populasi penelitian ini adalah manajer unit bisnis perusahaan manufaktur di Provinsi Jawa Timur. Terdapat 6.060 perusahaan manufaktur di Provinsi Jawa Timur. Teknik *purposive sampling* digunakan dalam penelitian ini, dengan pertimbangan responden yang dijadikan sampel adalah manajer unit bisnis dengan pengalaman kerja lebih dari dua tahun karena diasumsikan bahwa manajer dengan masa kerja kurang dari dua tahun kurang memahami operasional perusahaan secara baik. Berdasarkan hasil perhitungan, jumlah sampel minimal dalam penelitian ini sebesar 388 responden. Selanjutnya kuesioner disebarkan kepada 766 responden, akan tetapi dengan pertimbangan kelayakan dan konsistensi jawaban, maka penelitian ini menggunakan 616 kuesioner sebagai sampel.

Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi keselarasan anggaran, keadilan prosedural, keadilan distributif, dan kinerja manajerial. Keselarasan anggaran didefinisikan sebagai tingkat kecocokan persepsi tentang partisipasi yang diperlukan oleh pembuat keputusan dengan tingkat partisipasi yang dirasakan dalam proses penyusunan anggaran, diukur dengan indikator: 1) kerjasama dalam menyusun anggaran; 2) konsultasi untuk persiapan anggaran yang diinginkan; 3) perbaikan anggaran; 4) saran mengenai perbaikan anggaran; 5) kerjasama atasan dan bawahan dalam menyusun anggaran; 6) konsultasi bawahan dan atasan dalam mencapai target anggaran (Breux *et al.*, 2011; Chong & Chong, 2002). Tiap indikator diukur pada dua bentuk persepsi, yaitu tingkat persepsi aktual dan persepsi yang seharusnya terjadi. Pengukuran dengan skala Likert 1-7, yaitu 1 menunjukkan sangat tidak kongruen dan 7 menunjukkan sangat kongruen. Tiap indikator dihitung nilai selisih mutlaknya.

Variabel kedua adalah keadilan prosedural yang didefinisikan sebagai prosedur pengambilan keputusan terhadap sikap dan perilaku, diukur dengan indikator: 1) konsistensi; 2) penghilangan bias; 3) akurasi; 4) koreksi; 5) perwakilan; 6) etika; 7) peraturan; 8) aspek informasi (Greenberg, 1986; Magner & Johnson, 1995). Masing-masing indikator diukur dengan Skala *Likert* 1-7, angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 7 menunjukkan sangat setuju.

Variabel ketiga adalah keadilan distributif yang didefinisikan sebagai hasil yang

diterima terlepas bagaimana distribusi itu ditentukan, diukur dengan indikator: 1) kebutuhan; 2) kesesuaian; 3) harapan; 4) aspek interpersonal (Greenberg, 1986; Magner & Johnson, 1995). Pengukuran dengan skala Likert 1-7, yaitu 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 7 menunjukkan sangat setuju. Variabel ke empat adalah kinerja manajerial yang didefinisikan sebagai ukuran dimensional yang terkait dengan posisi manajemen, khususnya yang terkait dengan perilaku dilihat dari fungsi manajemen dalam perusahaan, diukur dengan indikator: 1) perencanaan; 2) investigasi; 3) koordinasi; 4) evaluasi; 5) supervisi; 6) pemilihan staf; 7) negosiasi; 8) perwakilan; 9) kinerja keseluruhan (Chong & Chong, 2002; Mahoney, 1963). Masing-masing indikator diukur dengan skala Likert 1-7, yaitu 1 menunjukkan di bawah kinerja rata-rata dan 7 menunjukkan di atas kinerja rata-rata.

Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan metoda analisis konfirmatori untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan *software WarpPLS 5.0*. Estimasi yang didapat dengan menggunakan *WarpPLS* meliputi dua kategori yaitu: 1) estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten serta blok indikatornya (*loading*); 2) estimasi lokasi parameter untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh kedua estimasi tersebut, *PLS* menggunakan proses iterasi dua tahap dan setiap tahap estimasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan estimasi lokasi parameter. Selanjutnya tahap kedua dilakukan proses iterasi untuk menghasilkan estimasi jalur yang menghubungkan variabel laten dengan variabel laten lainnya.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden penelitian adalah 616 manajer unit bisnis perusahaan manufaktur di Provinsi Jawa Timur. Tabel 1 menjelaskan sebaran berdasarkan usia, masa kerja, jenis kelamin, jabatan, dan pendidikan terakhir responden.

Tabel 1
Sebaran Umur Responden

No	Umur (Th)	Jumlah	%
1	< 30	0	0,0
2	30 - < 35	56	9,1
3	35 - < 40	107	17,4
4	40 - < 45	218	35,4
5	45 - < 50	143	23,2
6	50 - 55	61	9,9
7	> 55	31	5,0

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan usia, sebagian besar manajer unit bisnis berusia antara 40 sampai dengan < 45 tahun yaitu sebanyak 218 orang atau 35,4 persen dari total responden. Hal tersebut dapat menggambarkan usia antara 40 sampai dengan < 45 tahun memiliki peranan penting dalam pengelolaan perusahaan.

Tabel 2
Sebaran Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja (Th)	Jumlah	%
1	2 - ≤5	14	2,3
2	6- 10	142	23,1
3	11-15	123	20,0
4	16-20	253	41,1
5	>20	84	13,6

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Sebaran responden berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden sudah bekerjaberkisar 16 sampai dengan 20 tahun dengan jumlah 253 orang atau 41,1 persen dari total responden. Responden terendah memiliki masa kerja ≤ 5 tahun atau 2,3 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa masa kerja merupakan satu ukuran penting bagi perusahaan untuk menempatkan individu dalam jajaran manajer perusahaan.

Tabel 3
Sebaran Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki- Laki	413	67,0
2	Perempuan	203	33,0

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Sebaran responden berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 413 orang atau 67,0 persen dari total responden. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur di Provinsi Jawa Timur lebih berorientasi pada manajer unit bisnis berjenis kelamin laki-laki yang

diidentifikasi memiliki keberanian dalam mengambil risiko, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih cepat.

Tabel 4
Sebaran Jabatan Responden

No	Jabatan	Jumlah	%
1	Manajer penelitian dan pengembangan	105	17,0
2	Manajer teknik	217	35,2
3	Manajer <i>supply chain</i>	89	14,4
4	Manajer administrasi	205	33,3

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Sebaran responden berdasarkan jabatan, sebagian besar responden memiliki jabatan sebagai manajer teknik sebanyak 217 orang atau 35,2 persen dari total responden. Responden terendah memiliki jabatan manajer *supply chain* sebanyak 89 orang atau 14,4 persen.

Tabel 5
Sebaran Pendidikan Terakhir Responden

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	%
1	D3	8	1,3
2	S1	478	77,6
3	S2	130	21,1
4	S3	0	0,0

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Sebaran responden berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 478 responden atau 77,6 persen dari keseluruhan responden, sedangkan tidak ada satupun responden dengan latar belakang pendidikan S3. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar manajer yang dijadikan responden dalam penelitian ini memiliki keyakinan bahwa pendidikan S1 yang dijalani sudah cukup untuk menjadi sumber pengetahuan dalam mengelola operasional perusahaan.

Hasil Model Pengukuran

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner/indikator mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji *validitas* dengan program *WarpPLS 5.0* dilakukan dengan menggunakan ukuran: 1) *convergent validity*; 2) *discriminant validity*; dan 3) *composite reliability*.

Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran refleksif indikator dinilai

berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan nilai *outer loading factor*. Batas minimum nilai *outer loading factor* suatu indikator yang layak digunakan untuk merefleksikan suatu variabel adalah sebesar 0,5 (Chin, 1998).

Tabel 6
Hasil *Outer Loading Factor*

	Keselarasan Anggaran	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kinerja Manajerial
KA1	0,800			
KA2	0,735			
KA6	0,929			
KD1		0,768		
KD2		0,794		
KD3		0,588		
KD4		0,789		
KP1			0,689	
KP2			0,717	
KP3			0,758	
KP4			0,656	
KP5			0,817	
KP6			0,742	
KP7			0,759	
KP8			0,797	
KM1				0,706
KM2				0,563
KM3				0,668
KM4				0,814
KM5				0,789
KM6				0,757
KM7				0,773
KM8				0,719

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa setiap konstruk yang dijadikan model penelitian memiliki nilai *outer loading factor* lebih besar dari 0,5 sehingga konstruk tersebut dikatakan *valid* untuk model penelitian.

Tabel 7
Hasil Average Variance Extacted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kinerja Manajerial	0,529
Keselarasn Anggaran	0,681
Keadilan Distributif	0,547
Keadilan Prosedural	0,553

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan hasil *AVE* pada Tabel 7, semua konstruk bernilai lebih besar dari 0,5, sehingga uji *convergent validity* dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) setiap konstruk berkorelasi tinggi terhadap konstruknya.

Composite Reliability

Composite reliability digunakan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas terpenuhi apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7.

Tabel 8
Hasil Composite Reliability

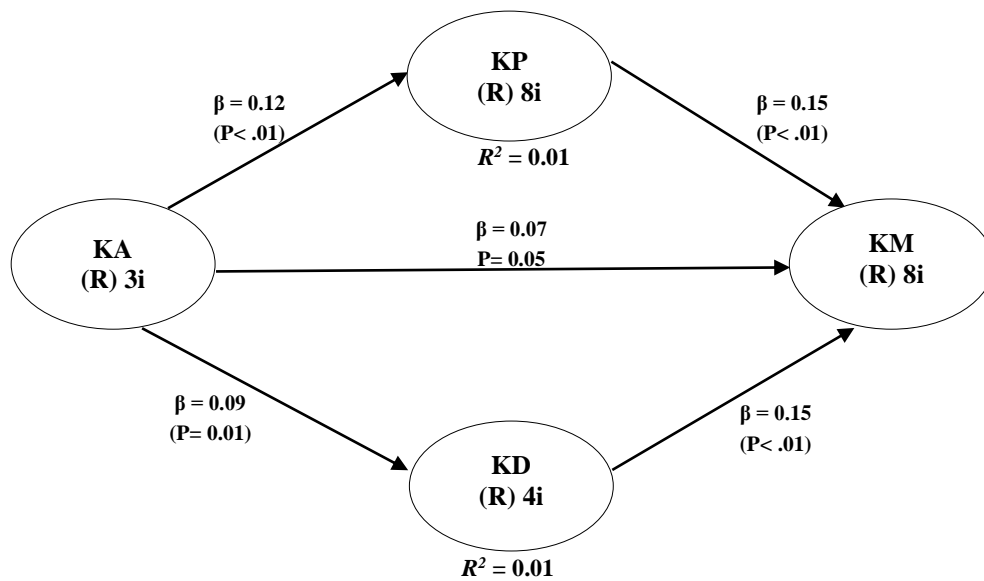
	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja Manajerial	0,899
Keselarasn Anggaran	0,864
Keadilan Distributif	0,827
Keadilan Prosedural	0,884

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan hasil perhitungan *composite reliability* menunjukkan seluruh konstruk memiliki nilai lebih besar dari 0,7. Hal ini berarti bahwa seluruh konstruk dalam penelitian adalah reliabel. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk penelitian (kinerja manajerial, keselarasn anggaran, keadilan distributif, dan keadilan prosedural) valid dan reliabel, sehingga seluruh konstruk penelitian dapat dilakukan analisis lebih lanjut untuk menjawab permasalahan penelitian.

Hasil Model Struktural (Inner Model)

Hasil pengolahan data dengan menggunakan *software WarpPLS 5.0* bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh keselarasn anggaran terhadap kinerja manajerial dengan dimediasi oleh keadilan distributif dan keadilan prosedural. Grafik berikut merupakan hasil perhitungan dari model struktural yang dibangun dalam penelitian.



Gambar 1
Hasil Model Struktural

Inner model dihitung dengan menggunakan nilai *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk prediktif relevan, uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural dan uji Sobel serta signifikansi dari koefisien. Nilai *Q-square predictive relevance* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square predictive relevance* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai prediktif relevan, sedangkan apabila nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang mempunyai prediktif relevan.

Nilai *Q-square predictive relevance* dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_{PF}) \times (1 - R^2_{DF}) \times (1 - R^2_{KM}) \\
 &= 1 - (1 - 0,014) \times (1 - 0,006) \times (1 - 0,048) \\
 &= 1 - (0,988) \times (0,994) \times (0,952) \\
 &= 1 - 0,935 \\
 &= 0,065
 \end{aligned}$$

Nilai *Q-square predictive relevance* adalah 0,065 atau 6,50 persen. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki prediktif relevan yang lemah.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Uji Pengaruh Langsung

Uji pengaruh langsung merupakan tahapan awal dalam menguji permasalahan yang dibangun dalam penelitian untuk melihat kenyataan dengan dugaan sementara

penelitian. Uji pengaruh langsung didasarkan pada hasil pengolahan data dengan menggunakan *software WarpPLS 5.0* dengan melihat hasil perhitungan koefisien jalur serta signifikansi koefisien parameter jalur struktural. Koefisien jalur struktural dikatakan berpengaruh langsung apabila signifikansi koefisien parameter jalur struktural $< 0,1$.

Tabel 9
Hasil Perhitungan Koefisien Jalur

	Koefisien Jalur	<i>p-value</i>
Keselarasn Anggaran --> Keadilan Prosedural	0,117	0,002
Keadilan Prosedural --> Kinerja Manajerial	0,152	$<0,001$
Keselarasn Anggaran --> Keadilan Distributif	0,089	0,013
Keadilan Distributif --> Kinerja Manajerial	0,147	$<0,001$

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan hasil perhitungan signifikansi koefisien jalur struktural menunjukkan seluruh jalur struktural yang dibangun dalam penelitian memiliki pengaruh langsung. Hal ini ditunjukkan dari nilai signifikansi koefisien parameter jalur struktural (*p-value*) lebih kecil dari 0,1.

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Uji pengaruh tidak langsung merupakan tahapan dalam pengujian hipotesis untuk menguji permasalahan yang dibangun dalam penelitian dengan membandingkan kenyataan dengan dugaan sementara penelitian. Pengaruh tidak langsung diuji dengan menggunakan uji Sobel berdasarkan hasil yang diperoleh pada pengaruh tidak langsung. Uji pengaruh tidak langsung didasarkan pada hasil pengolahan data dengan menggunakan kalkulator uji Sobel dengan melihat hasil perhitungan koefisien jalur serta signifikansi koefisien parameter jalur struktural. Pengaruh tidak langsung dikatakan berpengaruh langsung apabila signifikansi pada uji Sobel $< 0,1$.

Tabel 10
Hasil Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung

	Koefisien Jalur	<i>p-value</i>
Keselarasn Anggaran -->Keadilan Prosedural --> Kinerja Manajerial	0,018	0,020
Keselarasn Anggaran --> Keadilan Distributif --> Kinerja Manajerial	0,013	0,057

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan hasil perhitungan signifikansi koefisien jalur struktural pengaruh tidak langsung menunjukkan seluruh jalur struktural yang dibangun dalam penelitian memiliki pengaruh tidak langsung. Hal ini ditunjukkan dari nilai signifikansi koefisien parameter jalur struktural (*p-value*) lebih kecil dari 0,1.

Mediasi Keadilan Prosedural dalam Hubungan Keselarasan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa probabilitas kesalahan (*p-value*) pada uji Sobel sebesar 0,020. Hasil pengujian memberikan temuan bahwa *p-value* <0,10. Hasil ini mendukung hipotesis yang menyatakan keadilan prosedural mampu memediasi pengaruh keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil temuan mengindikasikan peningkatan persepsi keselarasan anggaran akan meningkatkan keadilan prosedural, sehingga peningkatan keadilan prosedural tersebut mampu meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa motivasi manajer untuk menjalankan prosedur anggaran yang baik dan konsisten sepanjang waktu ditumbuhkan dari adanya kesesuaian persepsi dari manajer mengenai seberapa sering dan seharusnya terjadi proses kerjasama antar bagian, koordinasi atas kebutuhan pada masing-masing departemen, serta adanya konsultasi antara atasan dan bawahan mengenai anggaran yang dialokasikan pada tiap departemen. Kesesuaian persepsi manajer mengenai seberapa sering dan seharusnya terjadi proses-proses tersebut menciptakan rasa keadilan yang tinggi dalam diri manajer. Kondisi ini menumbuhkan penghargaan pada diri manajer atas upaya yang dilakukan dalam menentukan anggaran. Penghargaan yang tumbuh dalam diri manajer akan menciptakan rasa berkeadilan yang tinggi terkait dengan prosedur anggaran yang ditetapkan. Rasa berkeadilan yang tinggi atas prosedur anggaran yang ditetapkan mendorong manajer untuk lebih meningkatkan kinerja manajerialnya dengan cara melakukan proses perencanaan, evaluasi, koordinasi, dan supervisi terkait dengan anggaran yang telah dialokasikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yucel dan Günlük (2007) serta Lau dan Tan (2012) yang menemukan bukti empiris bahwa keadilan prosedural memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Yucel dan Günlük (2007) serta Lau dan Tan (2012) menyimpulkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan menumbuhkan rasa keadilan dalam diri manajer atas prosedur anggaran yang ditetapkan, sehingga manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Mediasi Keadilan Distributif dalam Hubungan Keselarasan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa probabilitas kesalahan (*p-value*) pada uji Sobel sebesar 0,057. Hasil pengujian memberikan temuan bahwa *p-value* <0,10. Hasil ini mendukung hipotesis yang menyatakan keadilan distributif mampu memediasi pengaruh keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil temuan mengindikasikan peningkatan persepsi keselarasan anggaran

akan meningkatkan keadilan distributif, sehingga peningkatan keadilan distributif tersebut mampu meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa motivasi manajer untuk menumbuhkan persepsi keadilan yang tinggi atas distribusi anggaran ditumbuhkan dari adanya kesesuaian persepsi dari manajer mengenai seberapa sering dan seharusnya terjadi proses kerjasama antar bagian, koordinasi atas kebutuhan pada masing-masing departemen, serta adanya konsultasi antara atasan dan bawahan mengenai anggaran yang dialokasikan pada tiap departemen. Kesesuaian persepsi manajer mengenai seberapa sering dan seharusnya terjadi proses-proses tersebut akan mendorong terciptanya rasa keadilan yang tinggi pada diri manajer. Manajer lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerialnya akibat adanya penghargaan yang tinggi sehingga menumbuhkan rasa berkeadilan dalam diri manajer. Manajer yang memiliki persepsi atas besar anggaran yang dialokasikan pada departemennya sudah sesuai dengan kebutuhan yang ada serta mampu untuk menerima anggaran tersebut secara baik akan mendorong manajer untuk lebih berupaya dalam melakukan perencanaan terkait dengan anggaran, serta melakukan evaluasi dan supervisi terkait dengan penggunaan anggaran yang ada. Selain itu, manajer yang memahami besarnya anggaran yang dialokasikan pada departemennya sesuai dengan harapan yang ada, serta adanya rasa keadilan dalam menyusun anggaran menumbuhkan semangat bagi manajer untuk semakin meningkatkan kinerja manajerialnya secara keseluruhan. Hal ini didasari bahwa rasa berkeadilan yang tinggi dalam penyusunan anggaran didasarkan atas kebutuhan dan harapan manajer terkait dengan departemennya, sehingga manajer akan semakin meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Kohlmeyer *et al.* (2014) dan Swalhi *et al.* (2017) yang menemukan bukti empiris bahwa keadilan distributif memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Kohlmeyer *et al.* (2014) dan Swalhi *et al.* (2017) menyimpulkan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan menumbuhkan rasa berkeadilan distributif dalam diri manajer, sehingga manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Berdasarkan pengujian hipotesis penelitian dapat disimpulkan bahwa persepsi keadilan anggaran, baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif mampu memediasi pengaruh keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran keselarasan anggaran untuk meningkatkan persepsi keadilan dalam anggaran baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif berguna untuk menumbuhkan rasa keadilan yang tinggi dalam diri manajer unit bisnis, sehingga manajer unit bisnis mampu untuk meningkatkan kinerja

manajerial.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di Provinsi Jawa Timur dengan konsentrasi sebaran responden terbesar di Surabaya Industrial Estate Rungkut (SIER) dan Kawasan Industri Gresik (KIG). Hal ini menjadi keterbatasan penelitian akibat luasnya cakupan wilayah Provinsi Jawa Timur, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk organisasi berbeda. Selain itu, padatnya aktivitas manajer unit bisnis sebagai responden mengakibatkan persepsi manajer mengenai fenomena yang diteliti didasarkan pada jawaban kuesioner yang didistribusikan.

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, maka peneliti merekomendasikan beberapa agenda yang dapat dipertimbangkan bagi penelitian serupa di masa mendatang, yaitu: 1) peneliti menggunakan objek penelitian yang lebih luas, sehingga memberikan hasil yang lebih komprehensif; 2) kuesioner yang digunakan sebagai media mendapatkan data akan lebih baik jika disertai dengan proses wawancara secara langsung dengan responden untuk mendapatkan respon balik dan pendapat responden secara langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(1), 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Argyris, C. (1955). Organizational leadership and participative management. *The Journal of Business*, 28(1), 1–7.e
- Bhimani, A., Horngren, C. T., & Datar, S. M. (2008). *Management and cost accounting* (Vol. 1). Pearson Education.
- Breaux, K. T., Finn, D. W., & Jones III, A. (2011). Budgetary commitment as a mediating influence. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 426–446.
- Brownell, P. (1982). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1), 12–27. <https://doi.org/10.2307/2490760>
- Chang, Y.-W., Chang, R.-D., & Chang, C.-P. (2010). Associations between performance measurement diversity and participation congruence in R&D teams: The impact on firm performance. *Asia Pacific Management Review*, 15(2), 261–279.
- Chenhall, R. H., & Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225–233.
- Chia, D. P. S., Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2014). *The relationships between performance measures and employee outcomes: The mediating roles of procedural fairness and trust*. *Studies in Managerial and Financial Accounting*

- (Vol. 28). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-351220140000028016>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65–86.
- Chung, S.-H., & Su, Y.-F. (2012). Broad scope management accounting system and managerial performance: The impact of role ambiguity and functional difference. *African Journal of Business Management*, 6(30), 8873–8878.
- De Clercq, D., Danis, W. M., & Dakhli, M. (2010). The moderating effect of institutional context on the relationship between associational activity and new business activity in emerging economies. *International Business Review*, 19(1), 85–101.
- Dunk, A. S. (1989). Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: a note. *Accounting, Organizations and Society*, 14(4), 321–324.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2004). Strategic innovation and the science of learning: Theory-focused planning helps executives pursue ventures so cutting-edge that no road maps exist. The key is learning from strategic experiments. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 67–76.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340–342.
- Inan, O. T., Etemadi, M., Wiard, R. M., Giovangrandi, L., & Kovacs, G. T. A. (2009). Robust ballistocardiogram acquisition for home monitoring. *Physiological Measurement*, 30(2), 169–185. <https://doi.org/10.1088/0967-3334/30/2/005>
- Kaplan, R., Atkinson, A., & Young, S. (2011). Management accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution. *M Com Book*.
- Kohlmeyer III, J. M., Mahenthiran, S., Parker, R. J., & Sincich, T. (2014). Leadership, budget participation, budgetary fairness, and organizational commitment. In *Advances in Accounting Behavioral Research* (pp. 95–118). Emerald Group Publishing Limited.
- Kren, L. (1992). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *Accounting Review*, 67(3), 511–526.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2012). *Budget targets as performance measures: The mediating role of participation and procedural fairness*. *Advances in Management Accounting* (Vol. 20). Emerald Group Publishing Ltd. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2012\)0000020013](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2012)0000020013)
- Magner, N., & Johnson, G. G. (1995). Municipal officials' reactions to justice in budgetary resource allocation. *Public Administration Quarterly*, 18(4), 439.

- Mahoney, T. A. (1963). *Development of managerial performance: A research approach*. South-western Publishing Company.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284.
- Phung, T. D., & Hoang, T. T. (2018). The influence of budgetary commitment on budgeting participation and managerial performance of middle managers in Vietnamese enterprises. In *The 5th IBSM International Conference on Business, Management and Accounting* (pp. 499–511). Hanoi University of Industry, Vietnam.
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5(1), 265–280.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559.
- Wang, Z., & Hunton, J. E. (2011). The effect of congruence between cultural time orientation and budget planning horizon on employee's satisfaction with participative budgeting. In *Advances in accounting behavioral research* (pp. 91–116). Emerald Group Publishing Limited.
- Wentzel, K. R. (2002). Are effective teachers like good parents? Teaching styles and student adjustment in early adolescence. *Child Development*, 73(1), 287–301.
- Yucel, R., & Günlük, M. (2007). Effects of budgetary control and justice perceptions on the relationship between budgetary participation and performance. *Journal of Global Strategic Management*, 1(2), 82–94.

LAMPIRAN**KUESIONER****A. Identitas Responden**

1. Umur : tahun
2. Lama bekerja : tahun
3. Jabatan :
4. Nama Perusahaan :
5. Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan
6. 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 (√) serta angka pada tempat yang telah disediakan.

Kuesioner untuk Pengukuran Keselarasan Anggaran

Pernyataan berikut ini dirancang untuk memahami jumlah partisipasi Anda yang diperbolehkan (dan seharusnya diperbolehkan) di tempat kerja Anda. Skala yang digunakan untuk pernyataan ini dengan angka 1 = Tidak Sering Sama Sekali sampai dengan angka 7 = Sangat Sering.

Silakan lingkari nomor yang paling mewakili respons Anda.

1. Individu di berbagai tingkat organisasi berkerjasama dalam menyusun anggaran.
 - a. Seberapa sering hal ini terjadi? 1 2 3 4 5 6 7
 - b. Seberapa sering seharusnya hal ini terjadi? 1 2 3 4 5 6 7
2. Individu pada tingkat organisasi yang berbeda dikonsultasikan tentang faktor-faktor yang mereka inginkan termasuk dalam anggaran yang dipersiapkan.
 - a. Seberapa sering hal ini terjadi? 1 2 3 4 5 6 7
 - b. Seberapa sering seharusnya hal ini terjadi? 1 2 3 4 5 6 7
3. Individu di berbagai tingkat organisasi diminta untuk mengungkapkan keprihatinan dan pendapat mereka tentang cara memperbaiki anggaran dan / atau proses penganggaran.
 - a. Seberapa sering hal ini terjadi? 1 2 3 4 5 6 7
 - b. Seberapa sering seharusnya hal ini terjadi? 1 2 3 4 5 6 7

4. Bila individu di berbagai tingkat organisasi menyarankan cara untuk memperbaiki anggaran dan / atau sistem penganggaran, saran tersebut diimplementasikan.
 - a. Seberapa sering hal ini terjadi? 1 2 3 4 5 6 7
 - b. Seberapa sering seharusnya hal ini terjadi? 1 2 3 4 5 6 7

5. Atasan dan bawahan bekerja sama dalam menyusun anggaran.
 - a. Seberapa sering hal ini terjadi? 1 2 3 4 5 6 7
 - b. Seberapa sering seharusnya hal ini terjadi? 1 2 3 4 5 6 7

6. Atasan dan bawahan berkonsultasi satu sama lain untuk saran bagaimana cara mencapai anggaran.
 - a. Seberapa sering hal ini terjadi? 1 2 3 4 5 6 7
 - b. Seberapa sering seharusnya hal ini terjadi? 1 2 3 4 5 6 7

Kuesioner Untuk Keadilan Distributif

Di bawah ini pernyataan mengenai Anda yang mungkin Anda nilai setuju atau tidak setuju. Dengan menggunakan skala berikut, tunjukkan tingkatan nilai setuju atau tidak setuju (1 = sangat tidak setuju sampai dengan angka 7 = sangat setuju)

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Wilayah tanggung jawab saya menerima anggaran yang sesuai							
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							

Kuesioner untuk Keadilan Prosedural

Di bawah ini pernyataan mengenai Anda yang mungkin Anda nilai setuju atau tidak setuju. Dengan menggunakan skala berikut, tunjukkan tingkatan nilai setuju atau tidak setuju (1 = sangat tidak setuju, sampai dengan angka 7 = sangat setuju).

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
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.							

Kuesioner untuk Kinerja Manajerial

Berilah peringkat terhadap kinerja Anda sebagai manajer berdasarkan pertanyaan berikut (angka 1= kinerja di bawah rata-rata, sampai dengan angka 7 = kinerja di atas rata-rata).

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
1	Perencanaan Saya memiliki andil dalam menentukan tujuan, Kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program							

2	<p>Investigasi Saya memiliki andil dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan</p>							
3	<p>Pengkoordinasian Saya memiliki andil dalam penyampaian informasi dalam perusahaan untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.</p>							
4	<p>Pengawasan Saya bertugas dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit</p>							
5	<p>Penilaian Staff Saya memiliki andil dalam mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit, misalnya menyeleksi dan mempromosikan bawahan</p>							
6	<p>Negosiasi Saya memiliki andil dalam melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit dengan pihak luar</p>							
7	<p>Perwakilan Saya bertugas mempromosikan visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain diluar perusahaan.</p>							
8	<p>Evaluasi Saya memiliki andil dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan</p>							