

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Anggaran merupakan pedoman kerja yang berisikan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target atau sasaran yang ingin dicapai oleh para manajer perusahaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu pada masa yang akan datang menurut brownell (1982) dalam marani dan supomo (2003). Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target tersebut dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan factor kritis yang dapat mempengaruhi keefektifan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Efek-efek yang ditimbulkan oleh partisipasi secara umum adalah positif dengan mengacu pada moral, motivasi, inisiatif, kinerja, prestasi kerja, kepuasan kerja, serta sikap bawahan terhadap pekerjaan supervisor, dan perusahaan itu sendiri. Dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran, manajer merasa dilibatkan egonya dan tidak sekedar terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan.

Melalui partisipasi penyusunan anggaran, para manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan merasa aspirasinya dihargai dan

mempunyai pengaruh pada penyusunan anggaran tersebut sehingga para manajer tersebut akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerjanya sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran (susanti, 2004) pendukung penganggaran partisipatif menyatakan bahwa meningkatnya rasa tanggung jawab serta tantangan merupakan proses pemenuhan insentif non moneter, yang pada akhirnya menjadikan tingkat kinerja semakin tinggi.

Keadilan procedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka (Mc farlin dan swenny, 1992) dalam arief dan mahfud (2004). Lind dan tyler (1988) dalam arief dan mahfud (2004) mengemukakan bahwa keadilan procedural berkaitan dengan persepsi karyawan apakah karyawan percaya atau menganggap prosedur dan hasil telah adil, bukan apakah prosedur dan hasil telah adil dalam pengertian obyektif thibaut dan walker (1975) dalam (arief dan mahfud 2004), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa prosedur yang berbeda dapat dipandang secara berbeda oleh orang yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula.

Pemahaman mengenai persepsi atas keadilan procedural dalam penelitian bidang akuntansi manajemen dianggap penting karena persepsi ini mempengaruhi begitu banyak sikap dan perilaku yang berbeda. Apabila individu merasa tuntutan mereka atas keadilan procedural telah terpenuhi maka dengan sendirinya individu tersebut akan termotivasi untuk

meningkatkan kinerjanya. Beberapa penelitian yang telah dilakukan, menyimpulkan bahwa persepsi bawahan mengenai keadilan merupakan pemrediksi yang sangat penting atas sikap dan perilaku (milani, 1995 ; kenis, 1979) dalam arief dan mahfud (2004). Namun ditemukan pula bahwa hubungan langsung antara keadilan procedural dengan kinerja seringkali tidak konsisten, penelitian early dan lind (1987) dalam arief dan mahfud (2004) menemukan bahwa keadilan procedural berkorelasi secara positif terhadap kinerja, sedangkan penelitian kanfer et al., (1987) dalam arief dan mahfud (2004) menemukan korelasi negative.

Pertentangan mengenai hasil penelitian tersebut sebenarnya disebabkan oleh adanya hubungan yang kompleks dan tidak langsung antara keadilan procedural dengan kinerja (locke, 1976 ; lind dan tyler, 1988) dalam arief dan mhful (2004). Lebih jauh libby (1999) dalam (arief dan mhful, 2004) mengemukakan bahwa hasil yang tidak konsisten tersebut karena tidak jelas apakah keadilan procedural berkorelasi secara positif dengan kinerja secara langsung atau melalui variable intervening.

Penelitian ini ingin menguji hubungan anatara keadilan procedural dengan kinerja manajerial dengan pendekatan kontijensi untuk mengatasi ketidak konsitenan. Hasil-hasil penelitian pendekatan kontijensi memberikan gagasan pada peneliti bahwa hubungan keadilan procedural dan kinerja manajerial dipengaruhi oleh belenggu factor atau variable yang bersifat kondisional, dan dalam penelitian ini peneliti ingin mencoba meneliti salah

satu variable kondisional tersebut melalui variable intervening partisipasi anggaran. Peneliti memilih partisipasi anggaran sebagai variable intervening karena keadilan procedural memiliki pengaruh terhadap partisipasi anggaran dan partisipasi penganggaran memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja manajerial.

Persepsi karyawan mengenai keadilan suatu prosedur yang diterapkan (keadilan procedural) yang berpengaruh terhadap partisipasi mereka dalam penganggaran, semakin terpenuhinya rasa keadilan atas suatu prosedur, maka mereka akan semakin termotivasi untuk berpartisipasi dalam penganggaran. Sementara partisipasi penganggaran memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja manajerial, keterlibatan dalam proses penetapan target sehingga individu akan merasa lebih termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh karena itu semakin besar partisipasi penganggaran akan semakin memotivasi individu untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti mengambil judul **“PENGARUH KEADILAN PROCEDURAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN PARTISIPASI ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi empiris di Perusahaan *Food & Beverages* di Jawa Tengah)”**.

1.2 Perumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah keadilan procedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di perusahaan *food and beverages*?
2. Apakah keadilan procedural berpengaruh positif terhadap penyusunan anggaran di perusahaan *food and beverages*?
3. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di perusahaan *food and beverages*?

1.3 Batasan masalah

Berdasarkan latar belakang diatas penulis hanya membatasi masalah pada :

1. Keadilan procedural, partisipasi anggaran, dan kinerja manajerial.
2. Objek penelitian ditujukan kepada para manajer fungsional atau manajer lini yang ada dalam perusahaan yaitu mulai manajer, kepala bagian, dan supervisor dengan pertimbangan bahwa manajer tersebut ikut terlibat dalam penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan pertanggung jawaban anggaran pada perusahaan *food and beverages* di Jawa Tengah.
3. Penelitian dilakukan pada bulan Juni 2010 – Januari 2011.

1.4 Tujuan penelitian

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

Bab ini memuat uraian teori-teori atau pemikiran yang digunakan sebagai dasar untuk mendukung penelitian dan masalah yang dibahas, pengembangan dan perumusan hipotesis.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang sampel, jenis data, sumber data, tehnik pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variable, metode analisis data serta tehnik pengujian data.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai gambaran umum perusahaan berupa sejarah perusahaan, visi dan misi serta struktur perusahaan.

BAB V

HASIL DAN ANALISIS DATA

Bab ini berisi pembahasan analisis data yaitu mengenai identitas umum responden, hasil-hasil pengolahan data dan analisis data serta hasil uji model dan analisisnya.

BAB VI

PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan, saran, serta keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

2.1 teori ketidakadilan

teori ketidakadilan yang dikemukakan elanie walster, Stacey adams dalam supriono (2000 : 254) berpendapat bahwa individu dalam mengadakan saling hubungan mempunyai dua motif:

- a. motif untuk memaksimalkan keuntungan sendiri
- b. motif untuk memelihara keadilan dalam melakukan saling hubungan.

Menurut teori ini ketidakadilan timbul jika seseorang menerima imbalan yang tidak proporsional dengan apa yang dia berikan di dalam saling hubungan tersebut. Apabila mereka merasakan ketidakadilan (dalam bentuk imbalan atas kontribusi), mereka akan berupaya agar ketidakadilan tersebut dapat dikurangi. Jika rasa adil tidak terpenuhi maka akan menurunkan motivasi karyawan dan berakibat pada menurunnya produktifitas kinerjanya, sedangkan jika rasa adil terpenuhi maka karyawan akan merasa termotivasi dan meningkatkan produktifitas kinerjanya.

2.2 teori kontijensi

teori ini adalah teori sentral yang mendominasi study perilaku organisasi, rancangan sistem control kinerja, strategi manajemen, dan akuntansi manajemen. Pendekatan kontijensi terhadap akuntansi didasarkan pada suatu premis bahwa tidak terdapat

sistem akuntansi yang cocok secara universal ke semua organisasi dalam semua situasi (muslichah, 2003). (Otley) dalam muslichah (2003). menyatakan bahwa ciri tertentu dari suatu sistem akuntansi yang sesuai akan bergantung pada kondisi spesifik suatu organisasi.

2.3 Keadilan

Keadilan telah dinyatakan sebagai cara untuk memecahkan konflik (Aram dan Salipante, 2002), menyeleksi pegawai (Arvey, 2001), menyelesaikan perselisihan tenaga kerja (Walton dan Mckersie, 2001), negosiasi gaji (Mahoney, 1975) dalam Imelda (2005). Kondisi keadilan dapat terjadi jika rasio antara *input-outcome* dirinya dengan rasio input-outcome orang lain yang dijadikan pembanding dianggap cukup adil, pernyataan ini sesuai dengan teori ketidakadilan yang dikemukakan oleh Stacey dan Adam (Supriyono, 2000 ; 254). Menurut supriyono individu akan menilai rasa keadilan dengan individu lain, jika rasa adil tidak terpenuhi maka akan menurunkan motivasi karyawan dan karyawan akan termotivasi jika diperlakukan adil.

2.3 Keadilan Procedural

Keadilan procedural berhubungan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan feedback kinerja untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji (Mc Farlin dan Sweeny) dalam arief dan mahfud (2004). (Lind dan Tyler) dalam (Arief dan Mahfud, 2004) mengemukakan bahwa keadilan procedural berkaitan dengan apakah karyawan

percaya atau menganggap prosedur dan hasil telah adil, bukan apakah prosedur dan hasil telah adil dalam pengertian yang lebih objektif. Teori tentang keadilan procedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang diterapkan organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumberdaya organisasi kepada para anggotanya. Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tinggi rendahnya keadilan procedural menurut bawahan (Arief dan Mahfud, 2004).

Dalam konteks pengambilan keputusan manajer selalu mempertimbangkan input anggota karena hal itu dapat mendatangkan persepsi keadilan procedural. Kinerja manajerial yang baik dalam suatu perusahaan selalu berdasarkan keadilan procedural para pekerja. Sehingga antara kinerja manajerial dengan teori keadilan sangat berkaitan dalam pengambilan keputusan. Keadilan procedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja pegawai, sebagai sarana untuk mengkomunikasi *feedback* kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi pegawai atau pejabat. Apabila manajer mampu menerapkan peraturan secara adil dan konsisten kepada seluruh pegawai dan memberikan *reward* bagi mereka berdasarkan kinerja dan kelebihan yang dilakukannya tanpa bias pribadi, maka pegawai akan memiliki perspektif positif mengenai keadilan procedural yang dapat meningkatkan kepuasan, komitmen dan keterlibatan. Seorang manajer harus mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori tentang keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumberdaya-sumberdaya organisasi kepada para anggotanya. Para peneliti umumnya mengajukan dua penjelasan teoritis mengenai proses psikologis yang mendasari pengaruh keadilan prosedural, yaitu: kontrol proses atau instrumental dan perhatian-perhatian relasional atau komponen struktural. Perspektif control instrumental atau proses berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi proses-proses penetapan keputusan atau menawarkan masukan (Taylor dalam Pareke, 2003).

Gilliland dalam Pareke (2003) menyatakan bahwa perspektif komponen-komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi.

Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar maka individu akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Karenanya keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan

kepentingan-kepentingan individu yang terpengaruh terwakili dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka, dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi.

2.4 Kinerja Manajerial

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan criteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001 : 419). Menurut Mahoney *et al.*, (1963) dalam Denny (2005), kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwalian.

Kinerja manajerial manajer merupakan salah satu factor yang digunakan untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Oleh karena itu, penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2001 : 353).

Hansen dan Mowen (2003 : 370) menyatakan bahwa anggaran seringkali digunakan untuk menilai kinerja aktual para manajer. Lebih lanjut dikemukakan bahwa bonus, kenaikan gaji, dan promosi ditentukan oleh kemampuan manajer dalam mencapai atau melampaui tujuan yang ditentukan. Oleh karena itu anggaran sangat berpengaruh terhadap sikap perilaku manajer, karena status

keuangan dan karier para manajer bergantung pada kemampuan mereka dalam memenuhi tujuan anggaran yang telah ditentukan. Positif atau negatifnya pengaruh tersebut bergantung dari cara penggunaan anggaran. Menurut Simamora (2000 : 194), perilaku positif terjadi manakala tujuan-tujuan manajer sehaluan dengan tujuan-tujuan organisasi dan manajer akan terdorong untuk mencapainya. Persekutuan antara tujuan-tujuan manajemen dan organisasi kerap disebut keselarasan tujuan (*goal congruence*). Namun, menurut Hansen Mowen (2003 : 371), apabila anggaran diadministrasikan dengan baik, manajer bawahan dapat menyimpang dari tujuan organisasi.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program, dan anggaran organisasi (Mulyadi dan Setiawan, 2001 : 353).

Penilaian kinerja untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Menurut Mulyadi dan Setiawan (2001 : 353), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasi personel secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk pendistribusian penghargaan.

Wilcoxson (2000) menyatakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hubungan antara hasil kerja nyata dengan harapan yang telah ditetapkan sebelumnya atau perbandingan dengan hasil yang dicapai oleh orang lain. Kinerja berhubungan dengan atribut-atribut yang melebihi kompetensi tugas dan akan meningkatkan perilaku yang dapat menambah efektivitas organisasi (Borman dan Motowidlo dalam Storr, 2004).

Menurut Murphy et al., (2004), kinerja merupakan tujuan atau sebagai suatu hasil dari perilaku individu. Hasil yang diharapkan dapat merupakan tujuan dari individu itu sendiri maupun tuntutan organisasi dimana individu bekerja. Masterson et al., (1997) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Dari dua pendapat tersebut, dapat dikerucutkan suatu pengertian mengenai kinerja yaitu merupakan tujuan atau hasil yang dicapai dan diharapkan oleh seseorang atau individu menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Hasil yang dicapai dan diharapkan dapat merupakan tuntutan dari individu itu sendiri maupun organisasi dimana dia bekerja.

Bernardin dan Russel dalam Kondrasuk et al., (2004) mendefinisikan kinerja adalah sebagai hasil yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Kinerja dapat dilihat melalui hasil kinerja sebelumnya dibandingkan dengan kinerja senyatanya di masa sekarang serta dengan periode yang akan datang dalam lingkup tertentu. Menurut Masterson et al., (1997), kinerja didefinisikan sebagai rekaman tingkat kerja seorang pekerja dan merefleksikan evaluasi kerja yang dilakukan oleh pimpinan dengan menggunakan sistem penilaian kinerja.

Mulyadi (2000) menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Oleh karena itu, manajer memerlukan rerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial. Rerangka konseptual kinerja manajerial (*conceptual framework of managerial performance*) adalah suatu struktur komponen-komponen yang membentuk kinerja orang yang memegang posisi manajerial. Rerangka konseptual ini dipakai sebagai modal untuk membangun kinerja manajerial yang bersifat abstrak. Rerangka konseptual kinerja ini dibutuhkan untuk:

1. Memungkinkan tim manajemen yang bertanggung jawab untuk mewujudkan kinerja manajerial dapat bekerja *in concert* berdasarkan rerangka konseptual kinerja manajerial.

2. Memungkinkan setiap anggota tim melakukan *alignment* atas kinerja yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat diwujudkan.
3. Memungkinkan dilakukannya evaluasi terhadap konsistensi antar komponen rerangka konseptual kinerja manajerial.
4. Memungkinkan dilakukannya evaluasi kekuatan dan kelemahan setiap komponen rerangka tersebut jika lingkungan bisnis menuntut perubahan terhadap komponen tertentu.

2.5 Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek (biasanya satu tahun) organisasi untuk melaksanakan sebagian rencana jangka panjang guna mewujudkan strategi objektif tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standard an satuan ukuran yang lain (Mulyadi, 2004 : 488). (Bourton dan Mc Bride, 1999) dalam Imelda (2005), menyatakan anggaran sebagai bagian akhir dari proses perencanaan bisnis secara menyeluruh sehingga bila terjadi kesalahan dalam penyusunannya akan menyebabkan perusahaan berpedoman pada acuan yang salah sebagai dasar melakukan kegiatan operasional.

b. Model Penganggaran

Menurut Alim (2002 : 626) dalam Pramesti (2004) model penganggaran dapat dibagi menjadi dua yaitu :

1. Penganggaran *top down*

Penghargaan *top down* ialah proses putusan anggaran yang tidak melibatkan bawahan secara signifikan. Disini manajemen puncak menentukan besarnya anggaran yang harus digunakan dan dialokasikan ke manajer dibawahnya tanpa menilai layak tidaknya anggaran yang diberikan. Model ini tidak efektif karena menimbulkan konflik antar manajemen juga menyebabkan manajemen puncak sebagai penyusun anggaran tidak memahami betul mengenai kondisi dan keadaan setiap divisi.

2. Penganggaran *bottom up*

Penganggaran *bottom up* atau partisipasi ialah proses penyusunan anggaran yang mengizinkan manajer lebih bawah untuk berpartisipasi secara signifikan dalam pembentukan anggaran. Manajer lini membuat anggaran berdasarkan situasi tanpa tekanan dari manapun termasuk manajemen puncak. Selanjutnya, anggaran tersebut dikomunikasikan dengan manajer di atasnya. Kemudian, anggaran tersebut didiskusikan dengan manajer puncak untuk dievaluasi dan jika disetujui langsung dialokasikan kepos-pos untuk dilaksanakan.

c. Kegunaan Anggaran

Menurut Supriyono (2002 : 343), anggaran mempunyai beberapa macam fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan

Langkah pertama dalam perencanaan adalah tujuan. Setelah tujuan dasar ditentukan, strategi dan kebijakan harus dirumuskan. Selanjutnya strategi dan kebijakan tersebut dituangkan kedalam anggaran *periodic* agar dapat dinilai dan ditinjau kembali kemajuan yang dicapai apakah telah mengarahkan kepada tujuan yang diinginkan.

2. Fungsi koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencanadan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada didalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan.

3. Fungsi komunikasi

Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijakan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagi unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran.

4. Fungsi motivasi

Anggaran dapat pula berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan.

5. Fungsi pengendalian dan evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut.

6. Fungsi pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi manajer atau calon manajer agar dimasa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2.7 Partisipasi Anggaran

a. Pengertian Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah luasnya pengaruh dan keterlibatan manajer bawahan dalam penyusunan anggaran (Milani, Brownell, Nouri dan Parker, Poon *et al.*) dalam Supriyono (2004). Partisipasi manajemen dalam proses penyusunan anggaran menunjukkan seberapa besar

keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran serta usaha untuk mencapai target yang telah ditentukan.

Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan oleh pembuatan anggaran itu sendiri. Program anggaran yang paling berhasil harus melibatkan manajer dalam tanggung jawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran mereka sendiri (Garrison dan Norren, 2000 : 348).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu cara yang efektif untuk memotivasi manajer. Partisipasi mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan, menerimanya dengan satu komitmen dan bekerja agar dapat mencapainya (Wentzel, Clinton dan Hunton, Otley, Dunk, Chong dan Chong) dalam Arief dan Mahfud (2004) dan akhirnya meningkatkan kinerja. Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga berguna untuk membentuk sikap, perilaku karyawan dan manajer (Windu dan Slamet, 2004). Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mendorong manajer untuk lebih aktif memahami anggaran, yang akan membekali pemahaman yang baik pada manajer dalam menghadapi kesulitan pelaksanaan anggaran (Anthony dan Govindrajana) dalam Imelda (2005).

b. Keunggulan Partisipasi Penganggaran

Menurut Garrison dan Norren (2000 : 347), keunggulan partisipasi penyusunan anggaran terhadap anggaran yang dihasilkan yaitu :

1. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaian dihargai oleh manajemen puncak.
2. Orang yang berkaitan langsung dengan semua aktifitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran. Estimasi anggaran yang dibuat oleh orang semacam itu cenderung lebih akurat.
3. Orang lebih cenderung untuk mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut. Sebaliknya orang akan kurang terdorong untuk mencapai anggaran yang *didrop* dari atas.
4. Suatu anggaran partisipatif memiliki pengendalian sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran, yang harus disalahkan diri mereka sendiri.

c. Masalah Potensial Dalam Partisipasi Penganggaran

Selain memberikan keuntungan partisipasi anggaran juga mempunyai kelemahan yang potensial terjadi yaitu : (Hansen dan Mowen, 2001 : 739)

1. Penetapan standar dapat terlalu tinggi ataupun terlalu rendah jika tujuan mudah dicapai, maka manajer akan hilang rasa tertariknya, dan kinerja menjadi menurun. Sedangkan penetapan anggaran yang terlalu ketat memastikan kegagalan dalam pencapaian standar yang pada

akhirnya akan membuat manajer *frustasi* dan kinerjanya semakin memburuk.

2. Memasukan *slack* dalam anggaran (seringkali disebut mengamankan anggaran)
3. Terjadi partisipasi yang semu.

2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Alat analisis	Hasil penelitian
1.	Irene Diah Ayu Astute (2007)	Study empiris mengenai pengaruh partisipasi dalam penganggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer dengan tingkat pendidikan sebagai variable moderating	<i>Analisis regresi berganda</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja.

2.	Agustinus Aryo Prambanan (2007)	Study empiris mengenai pengaruh partisipasi dalam penganggaran terhadap kinerja manajer dengan motifasi kerja sebagai variable moderating	<i>Analisis path analysis</i>	Diperoleh dua kesimpulan, yang pertama partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial . yang kedua penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial walaupun terdapat motivasi kerja.
3.	Agatha Dyah R.P. (2006)	Peran anggaran dalam hubungan antara keadilan procedural dengan kinerja manajerial	<i>Analisis path analysis</i>	Diproleh dua kesimpulan, yang pertama menyatakan bahwa keadilan procedural mempengaruhi kinerja manajerial dan partisipasi penyusunan anggaran yang kedua partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial

4.	Vitus Andika Gunawan Wibisono (2007)	Pengaruh penyusunan lingkungan dan gaya kepemimpinan sebagai variable moderating	<i>Analisis regresi berganda</i>	Berdasarkan kesimpulan yang di peroleh menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi partisipasi penyusun anggaran dengan kinerja manajerial, dan gaya kepemimpinan juga mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
----	--	--	----------------------------------	--

Sumber: Astute (2007), Prambanan (2007), Dyah (2006), Wibisono (2007).

2.9 Hipotesis

a. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial

Elanie Walster dan Stacey Adams mengemukakan bahwa keadilan yang dirasakan oleh karyawan akan memotivasi mereka untuk bekerja dengan produktifitas yang lebih tinggi (Supriyono, 2000 : 254). Persepsi karyawan atas keadilan suatu prosedur yang mereka rasakan akan memotivasi mereka untuk bekerja dengan produktifitas yang lebih tinggi,

dan dengan adanya produktifitas yang lebih tinggi maka juga akan semakin meningkatkan kinerja manajer.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa persepsi bawahan mengenai keadilan merupakan prediksi yang penting atas sikap dan perilaku (Milani, 2000 ; Kenis, 2001). Sementara dalam penelitiannya, Tang dan Sarflied-Baldwin (2004) mengemukakan apabila manajer dapat menerapkan peraturan yang adil dan konsisten ke seluruh karyawan dan memberikan *reward* bagi mereka berdasarkan kinerja dan kelebihan yang dilakukan tanpa bias pribadi, maka karyawan akan memiliki persepsi positif mengenai keadilan procedural, yang dapat meningkatkan kepuasan, komitmen dan keterlibatan. Early dan Lind mengemukakan bahwa keadilan procedural berkorelasi positif dengan kinerja, sedangkan Lind *et al.*, (2001) mendapat bukti bahwa prosedur yang adil dapat memperbaiki kinerja melalui penerimaan individu atas keadilan dalam penugasan. Penelitian Libby (2001) juga turut memperkuat penelitian-penelitian diatas bahwa 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 penganggaran dapat diperbaiki (Arief dan Mahfud, 2004). Berdasarkan uraian alasan diatas maka rumusan pertama hipotesis penelitian ini adalah :

H1 : semakin tinggi keadilan procedural maka akan semakin tinggi kinerja manajerial.

b. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Partisipasi Penganggaran

Keadilan procedural yang dirasakan oleh bawahan akan mendorong mereka untuk terlibat dalam perencanaan anggaran. Semakin besar rasa keadilan yang mereka rasakan maka akan semakin tinggi partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran, ini sebagai bentuk timbal balik mereka terhadap keadilan yang telah mereka terima (Supriyono, 2000 : 254)

Keadilan procedural dapat dikatakan sebagai antesenden dari partisipasi. Hal ini didasarkan atas premis bahwa seberapa jauh organisasi menekankan pentingnya menjaga keadilan procedural, maka hal tersebut akan menjadi pertimbangan atasan untuk mengizinkan bawahannya meningkatkan partisipasi anggaran (Friedland *et al.*, Thibaut *et al.*, Lissak, Kanfer *et al.*, Greendberg) dalam Arief dan Mahfud (2004).

Keadilan merupakan factor yang utama dalam pemilihan prosedur (Rawls, Thibaut dan Walker, Lissak dan Shepard, Heuer dan Penrod) dan karena prosedur yang melibatkan partisipasi dianggap adil (Thibaut dan Walker, Leventhal, Levental *et al*) dalam Arief dan Mahfud (2004), maka sangat mungkin bagi organisasi, yang berkomitmen untuk menjaga

keadilan procedural yang tinggi, memilih prosedur yang bersifat partisipatif (Arief dan Mahfud, 2004). Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis kedua penelitian ini adalah :

H2 : semakin tinggi keadilan procedural maka akan semakin tinggi partisipasi penganggaran.

c. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi individu dalam penganggaran akan membuat individu merasa dirinya dilibatkan dan diakui sebagai anggota tim dalam penyusunan anggaran sehingga akan membuat individu akan lebih termotifasi untuk mencapai target yang telah ditentukan (Garrison dan Norren, 2000 : 347). Motifasi untuk mencapai target anggaran tersebut secara tidak langsung juga turut meningkatkan kinerja manajerial, karena pemilihan atas kinerja salah satunya didasarkan pada kemampuan manajer untuk memenuhi anggaran yang telah direncanakan ini sesuai dengan Simamora (2000 ; 194)

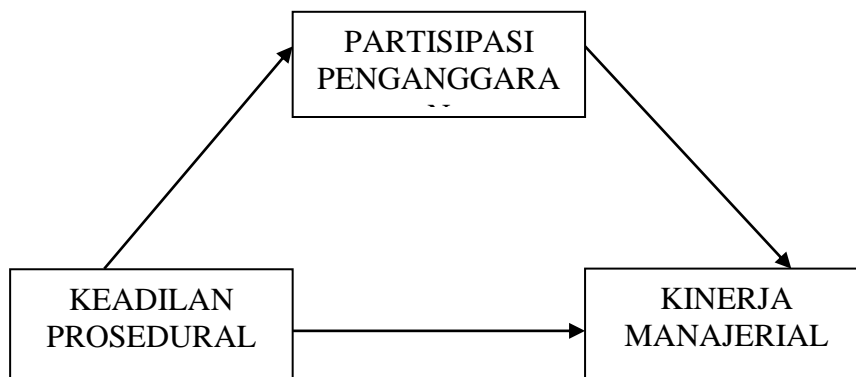
Menurut Otley kelebihan partisipasi sangat memungkinkan untuk memperluas tingkat persetujuan dengan gaya evaluasi yang digunakan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja (Otley, 2000). Hal ini mengidentifikasi hubungan yang positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial juga diungkapkan oleh, (Streers dan

Ivancevich, Brownel, Brownel dan Mcinnes) dalam Arief dan Mahfud (2004). Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah:

H3 : semakin tinggi partisipasi penganggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial.

2.10 Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian



Berdasarkan pada gambar kerangka pikir penelitian, dapat dikatakan bahwa penelitian ini akan menganalisis pengaruh antara keadilan procedural terhadap kinerja manajerial, pengaruh keadilan procedural terhadap partisipasi penganggaran, dan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, imam, 2002, *aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*, semarang: badan penerbit UNDIP.
- Wasisto, arief dan mahfud, 2004, “peran partisipasi penganggaran dalam hubungan antara keadilan procedural dengan kinerja manajerial dan kepuasan kinerja”, *sisposium nasional akuntansi VII*: hal. 565 – 580.
- Hansen, don r. dan maryane m. mowen, 2004, *manajemen accounting*, terjemahan ancela a. hermawan, Jakarta: erlangga
- Milani, k., 1975. *Akuntansi manajemen*. Edisi 2, penerbit sekolah tinggi ilmu ekonomi. Yokyakarta.
- Mulyadi dan setiawan, johny, 2001, *system perencanaan pengadilan manajemen*, edisi 2, Jakarta: salemba empat.
- Solihin, mahfud dan arief wasito; 2004, *peran partisipasi penganggaran dalam hubungan antara keadilan procedural dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja*; *SNA Denpasar, Bali*, 2 – 3 desember.
- Riyadi, slamet, 2000. *Analisis pengaruh ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi dalam anggaran terhadap senjangan anggaran*. *tesis*. Program pasca sarjana magister akuntansi, UNDIP.
- Brownel, p. and morris mc Innes. 1986. ‘budgetary participation, motivation, and managerial performance’, *the accounting review*.
- Mulyadi, 2001, *akuntansi manajemen*, edisi ketiga, Jakarta: salemba empat.
- Nafarin, m, 2000, *penganggaran perusahaan*, Jakarta: salemba empat.

Sugioko, Sofian, dkk, 2004, "studi empiris mengenai pengaruh partisipatif dalam penganggaran dan system kompensasi terhadap kinerja perusahaan" jurnal ekonomi dan bisnis 1 februari hal. 20 – 31.

Supriyono, r a., 1993, " akuntansi manajemen 1 konsep dasar akuntansi manajemen dan proses perencanaan" edisi 1, Yogyakarta: BPFE.

Supriyono, r a., 2000, " system pengendalian manajemen" edisi 1 buku 2, Yogyakarta: BPFE.

Spriyono, r a., 2004, "pengaruh variable intervening kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial di Indonesia" jurnal ekonomi dan bisnis Indonesia, vol. 19, no. 3 : hal. 282 – 298.