

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Penganggaran Partisipatif

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut (Mulyadi, 2001). Menurut Amstrong (1990) partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan rencana anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

Partisipasi atau keikutsertaan dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dimana para individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran (Brownel, 1982). Becker dan Green (1978) mendefinisikan partisipasi sebagai suatu proses pengambilan keputusan bersama antara dua pihak atau lebih, yang akan membawa pengaruh pada masa yang akan datang bagi para pembuat keputusan. Sedangkan Drury mengatakan bahwa partisipasi dalam proses penganggaran dan penetapan standar (*standard setting*) dapat didefinisikan

sebagai *extent to which responsible* managers are able to influence (he figures that make up the budget (Drury, 1996).

Pentingnya anggaran menyebabkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (penganggaran partisipatif) diperlukan karena dapat menghasilkan informasi lebih baik (Dunk,1993), akan memberikan kesempatan kepada atasan untuk mendapatkan akses informasi lokal (Baiman, 1982) yang memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan informasi privat yang mereka miliki. Lebih lanjut Milani (1975) menjelaskan dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan. Lebih lanjut Becker dan Green (1978) menambahkan bahwa, keikutsertaan seluruh tingkat manajemen dalam penyusunan anggaran sampai dengan pelaksanaan anggaran akan menciptakan pengaruh positif dalam mencapai tujuan organisasi.

Sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas rencana anggaran partisipatif adalah (Garrison,2000).

- a. Setiap orang pada setiap tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.

- b. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran. Dengan demikian, estimasi rencana anggaran yang dibuat oleh semacam itu cenderung lebih akurat dan andal.
- c. Orang lebih cenderung mencapai perencanaan bisnis termasuk anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut. Sebaliknya, orang kurang terdorong untuk mencapai rencana bisnis termasuk anggaran yang didrop dari atas.
- d. Suatu rencana anggaran partisipatif mempunyai system kendalinya sendiri yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran, maka yang harus mereka salahkan adalah diri mereka sendiri. Disisi lain, jika anggaran didrop dari atas, mereka akan selalu berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis untuk diterapkan dan dicapai.

Mengingat rencana bisnis termasuk anggaran disusun bersama oleh semua pihak yang akan terlibat dalam pelaksanaannya, maka sangat mungkin bahwa tujuan anggaran akan menjadi tujuan setiap manajer sehingga menghasilkan *goal congruence* yang lebih besar. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan taret pribadinya juga (Bambang,2002). Disamping itu,

dengan adanya partisipasi, penyusunan anggaran akan lebih sempurna karena sering kali bawahan lebih mengerti kondisi yang ada dilapangan sehingga partisipasi akan dapat memperbaiki proses pengendalian menyeluruh (Bambang, 2002). Soobaroyen (2005) dalam Rozi (2012) menyebutkan bahwa partisipasi penyusunan rencana anggaran dapat dilihat dari indikator yaitu:

- a. Keikut sertaan penyusunan anggaran atau rencana bisnis .
- b. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran atau rencana bisnis.
- c. Kebutuhan memberikan pendapat.

2. Kinerja Manajerial

Menurut Indrianto (1993) dan Soepomo (1998), kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakan sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria, system penganggaran (*reward*) dan konflik. Selanjutnya kinerja manajerial menurut Stoner (1992) adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Ada dua alasan menurut Brownel (1982) dalam Wasisto dan Solihin (2004) mengapa partisipasi menjadi topik yang menarik dalam akuntansi manajemen. Pertama, partisipasi pada umumnya merupakan pendekatan manajerial yang dinilai dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi,

kedua, beberapa penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Juniarti dan Evelyne (Gozali, 2012:45) menyebutkan bahwa kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Keseluruhan pengukuran dikalkulasikan dengan membagi delapan sub dimensi dengan pengukuran untuk kinerja manajerial berdasar Mahoney, Jerde dan Carroll (Sigilipu, 2013:30) yaitu:

- a. Pemilihan staf (*staffing*)
- b. Perencanaan (*planning*)
- c. Pengawasan (*supervising*)
- d. Perwakilan (*representing*)
- e. Investigasi (*investigating*)
- f. Koordinasi (*coordinating*)
- g. Negosiasi (*negotiating*)
- h. Evaluasi (*evaluating*).

Kinerja manajemen suatu proses kombinasi yang terus-menerus dilakukan dalam kerjasama antara seorang kariawan dan atuaran langsung yang melibatkan penerapan pengharapan, serta pengertian fungsi kerja karyawan (Mangkunegara, 2010:21). Istilah peran manajemen merujuk pada kategori tingkah laku manajerial. Seorang manajer adalah seorang yang mengelola sesuatu, entah manusia, waktu, mesin, dana atau informasi. Jadi ukuran keberhasilan seorang manajer adalah seberapa baiknya ia mengelola apa yang dipercayakan kepadanya. Semakin rapih, teratur, dan indah apa

yang ditanganinya semakin dianggap baik dirinya. Bagi seorang manajer, ia harus melakukan apa yang ditanganinya dengan benar. Seorang pemimpin adalah seorang yang melakukan sesuatu demi organisasi, kelompok, atau komunitasnya. Ia diukur berdasarkan gerak apa yang dihasilkannya bersama mereka yang mengikutinya atau yang terkait dengannya. Ia juga diukur dengan transformasi yang dilakukannya, serta adanya kelanjutan dari pekerjaannya. Seorang pemimpin tidak harus selalu rapih, teratur, atau indah dalam proses memimpin organisasinya. Namun yang terpenting adalah bahwa ia melakukan hal-hal yang benar untuk kepentingan bersama.

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses yang dilakukan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang (Mangkuprawira, 2007:25). Pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi perusahaan apabila dilakukan dengan sebaik-baiknya, karena itu informasi yang dihasilkan harus efektif dan efisien. Keefektivitasan suatu informasi tergantung dari cara penyampaian kepada pimpinan, yang menampung setiap informasi dan kemudian akan diolah menjadi informasi yang berguna dalam menilai kinerja. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja juga penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Sehingga dapat disimpulkan tujuan utama penilaian kinerja yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan untuk mematuhi standar perilaku yang telah

ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

4. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi.

Menurut Mowday, Porter dan Steers (Chairy, 2002) komitmen organisasional adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi. Mc Neese-Smith et al (Chairy, 2002) mendefinisikan komitmen sebagai ukuran kekuatan identifikasi pegawai untuk terlibat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Sedangkan menurut Blegu (Chairy, 2002) komitmen organisasional telah menjadi perhatian utama dalam dua dekade terakhir ini.

Pengertian lainnya diberikan oleh Shadur, Kienzle, dan Rodwell (2003) bahwa karyawan yang komitmen terhadap perusahaannya akan menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan karyawan didalam

perusahaan yang dinyatakan sebagai berikut: *Organizational commitment was defined as the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization.*

Pendapat ini tidak berbeda jauh seperti yang dikemukakan oleh Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (2002) yang menunjukkan tingkat seseorang mengenal secara mendalam dengan komitmen yang tinggi dan merasakan sebagai bagian anggota perusahaan. Harrison dan Carroll (Garcia, 2014) menekankan pada komponen-komponen sikap komitmen organisasional terhadap perusahaan, adanya ikatan atau kesetiaan antara karyawan dan perusahaan. Yousef (Garcia, 2014) mengemukakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Mau memberikan usaha lebih keada organisasi dan berupaya dan memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahawa pegawai dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen organisasional terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen organisasional terhadap organisasi sangatlah penting, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin akan lebih produktif, sehingga sampai-sampai beberapa

organisasi berani memasukan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan.

Menurut Morrow, Mc Elroy, dan Blum (Hilli, 2013) komitmen organisasional terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Tiga sikap tersebut adalah:

- 1) Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).
- 2) Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan.
- 3) Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut, sedangkan Steers (Rahayu, 2012) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya.

b. Aspek Komitmen Organisasi

Aspek komitmen diungkap melalui aspek yang dikemukakan Schultz (Rahayu, 2012) yaitu:

- 1) Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiapan untuk berusaha keras demi organisasi.
- 3) Memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi

Mayer dan Allen (1993) mengemukakan tiga komponen tentang komitmen organisasi:

- 1) *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya iatan emosional (emotional attachment) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi.
- 2) *Continuance Commitment*, yaitu kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena rewards ekonomi tertentu.
- 3) *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Komitmen organisasi juga dapat diukur dari indikator yang dikembangkan oleh Mowday *et al* (Winahyu, 2007), yaitu:

- 1) Senag memilih perusahaan
- 2) Membicarakan hal positif
- 3) Kesiapan menerima pekerjaan

- 4) Menerima nilai yang sama
- 5) Kebanggaan terhadap perusahaan
- 6) Mengilhami dalam bekerja
- 7) Kesiapan mengerahkan seluruh usaha
- 8) Kepedulian nasib perusahaan
- 9) Perusahaan yang paling tepat.

5. Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif

a. Keadilan Prosedural

Teori keadilan prosedural menguji pengaruh prosedur pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku (Walker, *et al.*, 1974). *Procedural justice* juga merupakan keadilan yang dirasakan terhadap penentuan langkah-langkah dalam distribusi anggaran (Mc Farlin dan Sweeny, 1992). Hooker (2002) mengatakan bahwa *procedural justice* merupakan keadilan yang mempersoalkan tentang metode, mekanisme proses yang digunakan untuk menentukan *outcome*. Thibaut dan Walker (1975) mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh karena itu ada kalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan adil. Dalam hal ini, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku baik dalam konteks sosial maupun dalam konteks proses pengambilan keputusan organisasi.

b. Keadilan Distributif

Distributive justice diturunkan dari *Equity Theory* (Adams, 1965). Dimana *equity theory* mengemukakan bahwa seseorang cenderung untuk menilai status sosial mereka dengan penghasilan seperti *rewards* dan sumberdaya yang mereka terima (Greenberg, 1987). Pandangan lain mengenai keadilan distribusi mengacu pada kewajaran terhadap aktual *outcome* seperti beban kerja, penghasilan dan lain-lain yang diterima oleh seorang pekerja (Gilliland, 1993; Adams, 1965). Hal ini menunjukkan bahwa respon sikap dan perilaku terhadap penghasilan berkaitan dengan penghasilan yang didasarkan pada persepsi mengenai keadilan (Walster et al., 1978).

B. Pengembangan Hipotesis

1. Partisipasi Anggaran

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajer. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi (Bambang Sardjito dan Osmad Muthaheer, 2007).

Kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakan sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria, system penganggaran (*reward*) dan konflik (Indrianto, 1993 dan Soepomo, 1998).

Sebagian besar studi menunjukkan bahwa partisipasi anggaran lebih banyak membawa manfaat pada organisasi. Beberapa manfaat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran antara lain (Siegel dan Marconi, 1989) dalam Krisler Bornadi Omposunggu dan Ickur Rangga Bawono (2006) :

- a. Seseorang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tidak saja *task involved* melainkan juga *ego involved* dalam kerjasama.
- b. Keterlibatan seseorang akan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok, karena dapat meningkatkan kerjasama antara anggota kelompok di dalam penetapan sasaran, serta dapat mengurangi rasa tertekan.
- c. Keterlibatan seseorang akan mengurangi rasa keberbedaan di dalam mengalokasikan sumber daya di antara unit-unit yang ada di organisasi.

Partisipasi selain memiliki manfaat juga memiliki keterbatasan, Supriono (2006) menemukan bahwa bilamana terdapat kecacatan dalam penentuan tujuan (goal setting), maka partisipasi dapat merusak motivasi pegawai dan menurunkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan menunjukkan bahwa tidak selamanya partisipasi dapat berhasil. Berbagai faktor yang dapat menentukan ketidakberhasilan tergantung pada kedalaman, scope, dan bobot partisipasi. Kedalaman partisipasi disini ditunjukkan oleh siapa yang seharusnya berpartisipasi. Sedangkan scope partisipasi ditunjukkan oleh variabilitas keputusan, sementara bobot partisipasi ditunjukkan oleh derajat kekuatan partisipan dalam penentuan keputusan akhir. Partisipasi pada penganggaran merupakan kegiatan penyusunan anggaran dengan melibatkan pihak-pihak terkait dalam organisasi, agar hasil dari pengambilan keputusan tersebut dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Partisipasi karyawan dalam proses menentukan anggaran memberikan kesempatan pada atasan untuk meningkatkan akses pada informasi lokal (*local information*) (Baiman 1982; Baiman dan Evans 1983; Magee 1980) yang terjadi pada setiap bagian di dalam organisasi, sehingga dapat mereduksi informasi yang asimetris. Informasi lokal yang tidak dimiliki oleh atasan akan mempengaruhi proses pembuatan keputusan mengenai peng-anggaran (Evan 1983; Coughlan dan Schmidt 1985; dan Penno 1984). Argyris (1952) berargumen bahwa

peningkatan kinerja karyawan bisa terjadi jika karyawan diikutsertakan dalam proses penganggaran. Partisipasi dalam penganggaran dapat meningkatkan motivasi sehingga meningkatkan kinerja seseorang (Nouri dan Parker 1998).

H₁: Penganggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

2. Komitmen Organisasi

Peningkatan atau penurunan selisih anggaran tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya yang merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday *et al.*, 1979). Locke *et al.* (1988) mengemukakan bahwa komitmen terhadap tujuan merupakan derajat komitmen individu untuk mencapai tujuan tertentu dan merupakan aspek kunci dari teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*). Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) adalah teori yang berfokus pada identifikasi jenis tujuan yang paling efektif untuk menghasilkan motivasi dan kinerja pada tingkatan yang tinggi, dan menjelaskan mengapa tujuan tersebut memiliki dampak (George dan Jones 2006). Chong dan Chong (2002) mengemukakan bahwa saat seseorang memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan, maka

ia akan meningkatkan komitmennya pada tercapainya tujuan organisasi. Nouri dan Parker (1998) menemukan adanya hubungan positif antara partisipasi pada penganggaran dan komitmen terhadap anggaran dari hasil survey yang ia lakukan pada pada manajer di berbagai perusahaan besar di Amerika Serikat.

Nouri dan Parker (1996) berpendapat, hal ini terjadi karena bawahan hanya menempatkan sedikit atau bahkan tidak memiliki keinginan untuk memenuhi pencapaian tujuan organisasi, mereka hanya tertarik dengan kepentingan pribadinya, partisipasi anggaran merupakan kesempatan baginya untuk melakukan senjangan anggaran. Luthans (Darlis, 2002) mendukung pernyataan tersebut dan menyatakan bahwa komitmen yang rendah menggambarkan ketidakloyalan individu kepada organisasi. Semakin banyak partisipasi dalam pembuatan keputusan, semakin kuat tendensi karyawan untuk mengenali organisasinya (March dan Simon 1958 dalam Nouri dan Parker 1998). Partisipasi mengintegrasikan pekerja dalam berkomitmen pada keputusan organisasi (Lincoln dan Kalleberg 1985 dalam Nouri dan Parker 1998). Komitmen untuk mencapai tujuan dapat ditimbulkan dari partisipasi anggota dalam menentukan tujuan organisasi (Locke 1968). Nouri dan Parker, 1998 (Ahmad dan Fatima, 2008) dalam hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Hasil penelitian Nuraini dan Rosyati (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan

terhadap kinerja manajerial. Kemudian hasil penelitian Fibrianti dan Ikhsan (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sehingga peneliti menurunkan hihpotesis sebagai berikut:

H₂: Penganggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial ketika komitmen organisasi tinggi.

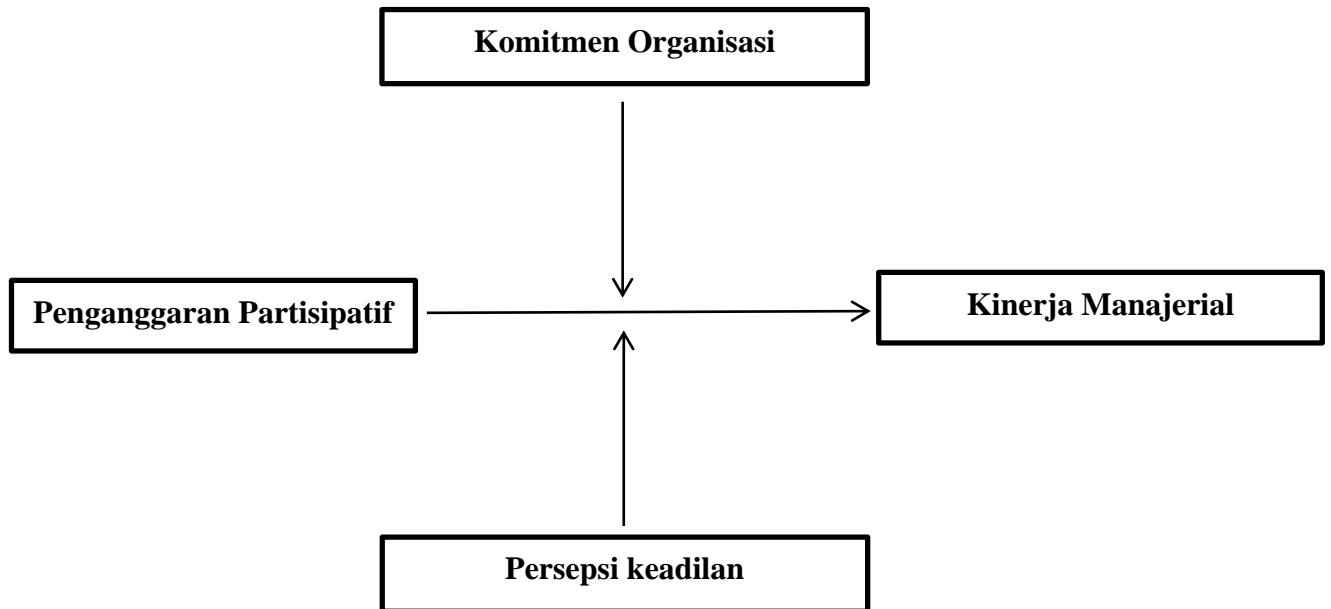
3. Persepsi Keadilan

Keadilan Keikutsertaan manajer dalam partisipasi anggaran dapat menanamkan persepsi bahwa mereka inovatif karena ide yang mereka miliki akan dihargai oleh organisasi mereka. Persepsi inovasi inilah yang akan meningkatkan kinerja manajer. Manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mempunyai persepsi inovasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial. Keadilan atau kesamaan merupakan suatu model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang berjuang untuk mendapatkan persamaan dan keadilan dalam pertukaran sosial atau hubungan memberi dan menerima. Teori persamaan didasarkan pada teori ketidakcocokan kognitif yang dikembangkan oleh ahli psikologi sosial Leon Festinger pada tahun 1950-an (Keitner dan Kinicki, 2007). Keadilan prosuderal didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan (Keitner dan Kinicki, 2003).

Organ dan Konovsky (Alotaibi, 2001) mengklaim ketika bawahan diperlakukan adil diseluruh organisasi, mereka cenderung merasakan perlunya relasi pertukaran sosial yang resiprokal atau berbalasan, memberi mereka rasa percaya diri jika '*fair treatment*' seperti itu akan berlanjut. Sebaliknya, jika bawahan diperlakukan tidak adil, persepsi karyawan dalam hubungannya dengan perusahaan sebatas hanya hubungan kerja saja dimana perusahaan membutuhkan tenaga kerja dan karyawan membutuhkan uang (gaji). Suatu perusahaan yang mampu memberikan jaminan dan melaksanakan keadilan prosedural kepada karyawan tentu saja akan direspon positif oleh karyawan. Salah satu bentuk atau respon positif karyawan atas keadilan yang mereka rasakan adalah meningkatnya kinerja karyawan (Alotaibi, 2001). Hasil penelitian Ulupi (2005) diketahui bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis ini bertolak belakang pada variabel *goal commitment*. *Goal commitment* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

H₃: Penganggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial ketika memiliki persepsi keadilan yang tinggi.

C. Kerangka Penelitian



Gambar 1
Kerangka Penelitian