BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian *Budgetary Goal Characteritics*

Sistem penganggaran merupakan alat yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian manajemen. Penganggaran merupakan bagian penting dari siklus perencanaan, tindakan dan pengendalian manajemen. Dari penganggaran tersebut, anggaran sering dianggap merupakan suatu rencana jangka pendek disusun berdasarkan rencana jangka panjang yang ditetapkan dalam proses pemrograman.

Hanson (1966) dalam Eka (2007) anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajer tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tertentu. Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan operasional secara lebih efektif dan efisien (Schiff dam Lewin, 1970) dalam Eka (2007).

Menurut Robert dan Recce (1983) dalam Salomi (2003), anggaran memiliki beberapa manfaat antara lain:

1. Memberikan bantuan dan mengkoordinasikan rencana jangka pendek.

2. Alat untuk mengkomunikasikan berbagai rencana kepada manajer di berbagai pusat pertanggungjawaban.
3. Memberikan motivasi kepada manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban dalam lingkup tanggung jawabnya.
4. Sebagai tolak ukur pengendalian kegiatan yang terus menerus.
5. Dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi prestasi manajer dalam mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban.
6. Sebagai alat untuk mendidik para manajer.

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

Kenis (1979) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai luasnya manajer terlibat dalam penyiapan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap *budget goals* unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Definisi yang lebih rinci mengenai partisipasi diberikan mengenai Brownell (1982) yaitu: suatu proses yang individu-individu didalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran, yang kinerja akan dievaluasi dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan anggaran partisipatif dan non-partisipatif. Partisipasi ini memungkinkan manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negoisasi dengan atasan mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai (Brownell & Mclnnes, 1986).

Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat antara lain:

1. Partisipan (orang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka.
2. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerjasama anggota kelompok dalam penerapan sasaran.
3. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya diantara bagian-bagian organisasi.

Meskipun partisipasi mempunyai banyak manfaat, bukan partisipasi tidak memiliki keterbatasan dan masalah. Partisipasi jika tidak diterapkan secara benar, partisipasi dapat merusak motivasi dan menurunkan kemampuan mencapai sasaran organisasi (Siegel & Marconi, 1989: 138).

Proses penyusunan anggaran yang terlalu menekan akan cenderung mengakibatkan sikap dari bawahan yang agresif terhadap manajemen atau atasan, sehingga seringkali menimbulkan ketegangan dalam kinerja (Agypris, 1952 dalam Eka, 2007). Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran ketika tujuan atau standar sedang dirancang secara partisipatif disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang diterapkan dan juga mempunyai

tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena merasa ikut serta dalam penyusunan (Milani, 1975 dalam Eka, 2007). Perlu diperhatikan bahwa penyusunan anggaran karena perusahaan yakin bahwa dirinya mempunyai kemampuan untuk melaksanakan sistem manajemen ilmiah, mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, mempunyai kemampuan untuk memberikan motivasi kepada anggota-anggotanya dan mempunyai kemampuan untuk mendorong adanya partispasi.

Schiff dan Lewin (1970) dalam Eka (2007), mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki 2 peranan yaitu:

1. Anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana keuangan organisasi.
2. Anggaran berperan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

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

menggunakan anggaran dalam evaluasi kinerja dalam suatu gaya *punitive* (meningkatkan ketegangan kerja, menurunkan kinerja anggaran. Kecenderungannya, secara jelas hubungan antara variabel lemah.

Kenis (*1979*) menyatakan bahwa umpan balik terhadap tingkat sasaran yang dicapai merupakan salah satu variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika bawahan tidak mengetahui hasil dari apa yang telah dicapainya maka tidak akan merasa bahwa mereka telah berhasil atau gagal. Kenis (1979) menemukan hanya kepuasan kerja dan motivasi anggaran ditemukan signifikan dengan hubungan yang agak lemah dengan umpan balik anggaran. Umpan balik mengenai tingkat pencapaian tujuan anggaran tidak efektif dalam memperbaiki kinerja dan hanya efektif secara marginal dalam memperbaiki sikap manajer. Penemuan ini gagal untuk menjelaskan hasil dari berbagai studi dengan hubungan umpan balik sikap, kinerja dalam *task-goal setting.*

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

kinerja anggaran, dan efisiensi biaya manajer tingkat bawah secara signifikan meningkatkan kejelasan dan ketegasan tujuan anggaran mereka.

Kenis (1979) menyatakan bahwa kesulitan sasaran anggaran menggambarkan adanya rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai dengan sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Locke (1968) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibanding dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Hofsade (1967) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang tinggi, namun apabila melewati batas limitnya maka pengetahuan sasaran justru akan mengurangi motivasi. Tujuan anggaran adalah range dari "sangat longgar dan mudah dicapai" sampai "sangat ketat dan tidak dapat dicapai". Tujuan yang mudah dicapai gagal untuk memberikan suatu tantangan untuk partisipan, dan memiliki sedikit pengaruh motivasi. Tujuan yang sangat ketat dan tidak dapat dicapai, mengarahkan pada perasaan gagal, frustrasi, tingkat aspirasi yang rendah, dan tujuan partisipan.

2. Kinerja Manajerial

Menurut Mahoney, *et al.* (1963) kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi. Pengertian kinerja diadopsi untuk penelitian ini. Untuk mengatur kinerja manajerial digunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney, *et al.* (1963). Instrumen ini telah diuji dalam penelitian terdahulu antara lain, oleh Brownell

(1982), Frucot dan Shearon (1991), Indriantoro (1993) dan Gut, *et al.* (1995). Menurut Indriantoro (1993) dalam Kurnia (2004), kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negoisasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan dan konflik.

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem kilas balik dan evaluasi kinerja individu dan kelompok. Melalui penetapan standar penilaian kinerja yang terlebih dahulu telah ditetapkan oleh pihak yang manajemen akan dapat terlihat individu atau kelompok yang bekerja tersebut mampu mencapai target yang semula ditetapkan atau bahkan sebaliknya. Penilaian kinerja tidak terbatas untuk sebuah organisasi yang mengejar *profit oriented* maupun *non profit oriented* dalam penilaian kinerja harus dilakukan oleh setiap organisasi termasuk institusi pendidikan.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung maupun tidak langsung. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja Devis dan Newstrom (1985:109) mengemukakan:

"*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work.*" (Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya).

Sementara itu, Osborn (1982:40) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut:

"Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya, tantanan kerja serta hubungan antar sesama pekerja".

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

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

1. Kepuasan kerja dalam pekerjaan

   Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Staf pengajar yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

   Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja staf pengajar yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang harus diterima dari hasil kerjanya agar ia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

3. Kombinasi dalam dan luar pekerjaan

   Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dan pelaku dengan pelaksana pekerjaannya. Para profesional lebih suka menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Smith, *et al.* (1969) dalam Eka (2007) dipengaruhi oleh enam aspek sebagai berikut:

1. Menarik tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerjaan

   Para profesional cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya,

dibantu memperlancar tugasnya. Mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung merupakan sumber kepuasan bagi karyawan secara individual.

6. Kondisi tempat kerja

Kondisi kerja merupakan faktor yang memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik dalam kondisi kerja yang baik, bersih dan menarik. Sebaliknya dalam kondisi kerja yang kurang baik, berisik dan kotor karyawan akan merasa akan hambatan dalam melaksanakan pekerjaannya. Perusahaan harus dapat menciptakan dan memberikan fasilitasi dan kondisi kerja yang baik agar karyawan dapat bekerja dengan senang dan puas.

4. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi. McFarlin dan Sweeny (1992) dalam Zulfikar dan Sri Murwanti (2006) menjelaskan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan umpan balik kinerja dan untuk menentukan penghargaan bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Pengaruh keadilan prosedural juga disebut sebagai pengaruh proses yang adil karena persepsi mengenai keadilan dari proses yang adil karena persepsi mengenai keadilan dari proses dapat berpengaruh dalam meningkatkan *outcome* bahkan ketika *outcome* tersebut mempunyai implikasi yang tidak diinginkan (Saunders, *et al.* 2002).

Beberapa penelitian yang dilakukan sebagai tindak lanjut atas teori ekuitas menyimpulkan bahwa individual mendefinisikan keadilan hanya dalam hasil yang diterima tetapi juga prosedur yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut (Leventhal, Karuza dan Fry, 1980; Thibaut dan Walker, 1975). Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tinggi rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan. Keadilan prosedural juga berkaitan dengan apakah karyawan percaya atau menganggap prosedur dan hasil telah adil, bukan apakah prosedur dan hasil telah adil dalam pengertian yang lebih obyektif (Lind dan Tyler, 1988).

Prosedur yang berbeda dapat dipandang secara berbeda oleh orang yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Thibaut dan Walker (1975) dalam penelitiannya menemukan bukti bahwa prosedur yang berbeda diperlukan untuk menyelesaikan prosedur yang berbeda. Mereka menyimpulkan bahwa keadilan prosedural dipengaruhi oleh sejauh mana pihak-pihak yang berselisih diperbolehkan untuk bersuara dalam penyelesaian hukum.

B. Penelitian Terdahulu dan Penurunan Hipotesis

Hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja manajerial

Early dan Lind (1987) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa keadilan prosedural berkorelasi positif dengan kinerja manajer. Mereka menemukan bukti bahwa persepsi manajer lini terhadap cara mengevaluasi, proses promosi dan umpan balik dalam mengkomunikasikan kinerja akan mempengaruhi kinerja

manajerial para manajer lini. Kinerja manajerial akan meningkat jika persepsi bawahan (manajer lini) terhadap keadilan prosedural dapat diterima.

Tang dan Sarfield-Baldwin (1996) melakukan penelitian terhadap karyawan yang diberi perlakuan yang berbeda. Mereka menemukan bukti bahwa jika manajer dapat menerapkan peraturan secara adil dan konsisten ke seluruh karyawan dan memberikan penghargaan/imbalan bagi mereka berdasarkan kinerja dan kelebihan yang dilakukan tanpa bias pribadi, maka karyawan akan memiliki persepsi positif mengenai keadilan prosedural.

Mulyasari dan Sugiri (2004) mengungkapkan bahwa terdapat dua teori yang menjelaskan mengapa persepsi keadilan dapat mempertinggi kinerja. Pertama, *the self interest model (instrumental perspective)*, orang melibatkan diri dalam proses karena mereka memperhatikan *outcome* mereka. Kedua, *the group value model (relational perspective* atau *non instrumental voice),* menyatakan bahwa input penting baik di dalam atau di luar diri tergantung apakah hal tersebut secara aktual mempengaruhi *outcome*. Berdasarkan teori tersebut, individu memiliki nilai terhadap hubungan jangka panjang dengan grup dan prosedur menumbuhkan solidaritas grup.

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

Berdasarkan temuan-temuan berbagai hasil penelitian tersebut, maka dapat disusun hipotesis pertama yaitu:

H_1: Keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

Hubungan antara *budgetary goal characteritics*, keadilan prosedural dan kinerja manajerial

Tse (1979) menjelaskan bahwa *budgetary goal characteritics* secara mendasar memiliki empat tujuan. Pertama, untuk meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan. Kedua, memudahkan membandingkan antara kinerja individu satu dengan yang lainnya. Ketiga, sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya, memberi sinyal masalah-masalah yang mungkin terjadi. Keempat, evaluasi dimaksudkan untuk menilai pembuatan keputusan manajemen.

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

Satu variabel yang diharapkan dapat mempengaruhi hubungan keadilan prosedural dengan kinerja manajerial adalah *budgetary goal characteritics*. Pinder (1998) dalam Ahadiyat (2005) mengemukakan salah satu dimensi keadilan prosedural adalah selalu diberi peluang untuk melakukan koreksi bagi bawahan

yang melakukan penyimpangan. Ketika organisasi menerapkan prosedur yang adil dalam menilai kinerja terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya termasuk anggaran, maka persepsi bawahan terhadap evaluasi penyimpangan tujuan anggaran akan meningkat.

Di dalam penelitiannya Maryanti (2002) menemukan bahwa *budgetary goal characteritics* tidak berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang dibuat oleh aparat pemerintah daerah adalah tidak spesifik dan tidak jelas yang membuat kinerja aparat pemerintah daerah menjadi rendah. Sebaliknya Munawar (2006) membuktikan bahwa *budgetary goal characteritics* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Berdasarkan premis tersebut, hipotesis yang dapat diusulkan adalah:

H_2 : Secara tidak langsung keadilan prosedural memiliki dampak pada kinerja manajerial melalui *budgetary goal characteritics.*

Hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja

Dalam penelitiannya, Lind dan Tyler (1988) menyimpulkan bahwa keadilan prosedural dapat mendukung terciptanya kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dalam penelitian lain, misalnya Lee (2000) dikemukakan bahwa persepsi atas keadilan organisasional mempengaruhi kepuasan kerja bawahan dan komitmen keorganisasian. Selain itu, Lee (2000) menyarankan bahwa penelitiannya dapat menjadi dasar untuk menyelidiki lebih jauh hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja, dan tidak tertutup kemungkinan bahwa hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja pun bukan hanya

langsung,tetapi hubungan yang lebih komplek yang melibatkan variabel intervening. Hubungan antar pribadi juga memiliki dampak pada sikap dan perilaku karyawan dalam tatanan organisasi.

Wasisto dan Sholihin (2004) melakukan penelitian kepada para manajer perusahaan manufaktur yang tercatat di Bursa Efek Jakarta. Hasil penelitian membuktikan bahwa keadilan prosedural memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, dan hubungan itu dapat bersifat langsung maupun tidak langsung melalui variabel intervening. Berdasarkan temuan-temuan berbagai hasil penelitian tersebut, maka dapat disusun hipotesis kedua yaitu:

H_3: Keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Hubungan antara *budgetary goal characteritics*, keadilan prosedural dan kepuasan kerja

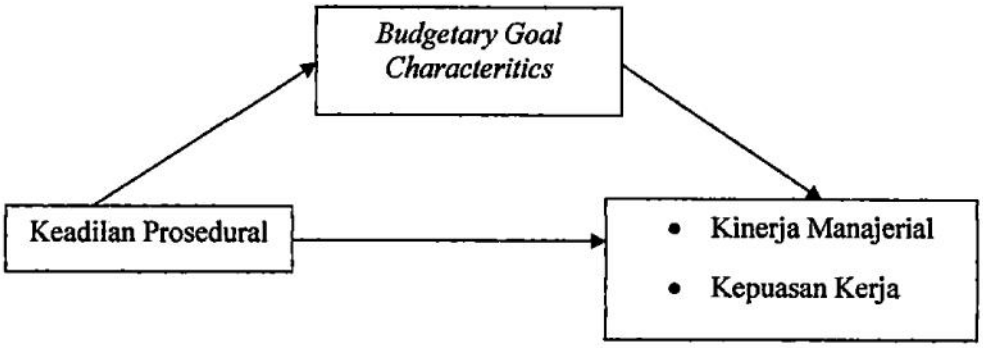
Partisipasi penganggaran telah digunakan sebagai variabel *intervening* dalam penelitian mengenai dampak penekanan anggaran pada kinerja manajerial dan kepuasan kerja (Dijk, 1999). Dalam penelitian tersebut ditemukan terdapat pengaruh partisipasi anggaran yang signifikan pada hubungan antara penekanan anggaran dan kepuasan kerja.

Wasisto dan Sholihin (2004) menggunakan partisipasi anggaran dalam penelitiannya. Dalam penelitian tersebut ditemukan terdapat pengaruh partisipasi penganggaran yang signifikan pada hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Oleh karena itu penelitian ini menyelidiki pengaruh intervening

Budgetary Goal Characteritics pada hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis yang dapat diusulkan adalah:

H_4: Secara tidak langsung keadilan prosedural memiliki dampak pada kepuasan kerja melalui *budgetary goal characteritics.*

C. Model Penelitian



Gambar 2.1

Hubungan antara keadilan prosedural, *budgetary goal characteritics*, kinerja manajerial dan kepuasan kerja

Dari gambar diatas dapat dijelaskan model penelitian yang akan diteliti. Keadilan prosedural merupakan variabel independen, kinerja manajerial dan kepuasan kerja merupakan variabel dependen sedangkan *budgetary goal characteritics* sebagai variabel *intervening.*