

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN  
PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Penelitian terhadap Manajer PT. Semen Baturaja Tbk)**



Skripsi Oleh:

M. Aryo Hafidzan

01031281823092

Akuntansi

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,**

**RISET DAN TEKNOLOGI**

**UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**2023**

---

**LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF**  
**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN**  
**PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**  
**(Penelitian terhadap Manajer PT. Semen Baturaja Tbk)**

Disusun oleh:

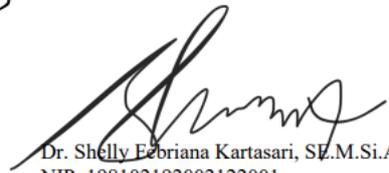
Nama : M. Aryo Hafidzan  
NIM : 01031281823092  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Tanggal 18/07/2023 Ketua



Dr. Shelly Febriana Kartasari, S.E., M.Si., Ak., CSRA  
NIP. 198102192002122001

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL  
DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(PENELITIAN TERHADAP MANAJER PT. SEMEN BATURAJA TBK)**

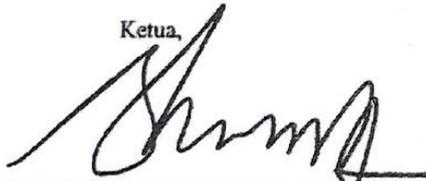
Disusun Oleh :

Nama : M. Aryo Hafidzan  
NIM : 01031281823092  
Jurusan : Akuntansi  
Mata Kuliah Skripsi : Akuntansi Manajemen

Telah diuji dalam Ujian Komprehensif pada tanggal 1 Agustus 2023 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif  
Palembang, 29 Agustus 2023

Ketua,



Dr. Shelly Febriana Kartasari, SE., M.SP., Ak., CSRA  
NIP. 198102192002122001

Anggota,

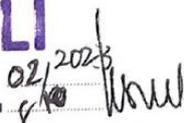


Eka Meirawati, S.E., Ak., M.Si.  
NIP. 196905251996032001

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Akuntansi

**ASLI**

JURUSAN AKUTANSI  
FAKULTAS EKONOMI UNSRI

02/2023  


Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA  
NIP. 197303171997031002

## SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : M. Aryo Hafidzan  
NIM : 01031281823092  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul :

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN  
PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Penelitian terhadap Manajer PT. Semen Baturaja Tbk)**

Pembimbing :

Ketua : Dr. Shelly Febriana Kartasari, SE., M.Si., Ak., CSRA

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak saya sebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan saya ini tidak benar di kemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaaan.

Palembang, 23 Agustus 2023



M. Aryo Hafidzan  
NIM. 01031281823092

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto :**

“Jika kamu tidak sanggup menahan lelahnya belajar maka kamu harus sanggup menahan perihnya kebodohan”

**(Imam Syafi’i)**

“Tidak ada puncak tujuan hidup yang lebih sempurna selain mencapai kebahagiaan baik di dunia maupun akhirat”

**(Penulis)**

### **Skripsi ini dipersembahkan untuk :**

- ❖ Allah SWT
- ❖ Kedua orang tua
- ❖ Kakak-Kakak dan Keluarga
- ❖ Dosen Jurusan Akuntansi
- ❖ Teman-teman seperjuangan Akuntansi ‘18
- ❖ Almamater-ku Universitas Sriwijaya

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Allah SWT atas Rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Penelitian terhadap Manajer PT. Semen Baturaja Tbk)”. Shalawat beserta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, serta umatnya hingga akhir zaman, amin.

Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. Skripsi ini membahas tentang pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada manajer yang bekerja di PT. Semen Baturaja Tbk. Penulis berterima kasih atas keterlibatan semua pihak, atas doa, bimbingan dan dukungan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan masukan yang membangun guna perbaikan selanjutnya. Akhir kata penulis memohon maaf apabila ada kesalahan dalam skripsi ini dan penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca ataupun semua pihak yang berkepentingan.

Palembang, 30 Agustus 2023



M. Aryo Hafidzan

NIM. 01031281823092

## UCAPAN TERIMAKASIH

Selama penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT, atas segala Ridha dan kekuatan yang telah diberikan.
2. Nabi Muhammad SAW, yang telah memberikan petunjuk dan pedoman didalam menjalankan kehidupan.
3. Prof. Dr. Ir. H. Anis Saggaf, MSCE selaku Rektor Universitas Sriwijaya beserta semua jajarannya.
4. Prof. Dr. Mohammad Adam, S.E., M.E selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
6. Dr. E. Yusnaini, S.E., M.Si., Ak., CA selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
7. Muhammad Farhan S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik saya yang telah membimbing selama perkuliahan.
8. Dr. Shelly Febriana Kartasari, SE., M.Si., Ak., CSRA selaku Dosen pembimbing skripsi saya yang telah banyak meluangkan waktu, kesabaran yang luar biasa untuk memberikan bimbingan, ilmu, masukan, kritik, motivasi, saran dan doa sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
9. Dr. Mukhtaruddin S.E., M.Si., Ak., CA selaku dosen penguji seminar proposal dan Eka Meirawati S.E., M.Si., Ak., CA selaku dosen penguji ujian komprehensif saya yang telah memberikan kritik, saran dan bimbingan untuk memperbaiki skripsi ini.
10. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama penulis mengikuti perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
11. Mba Oki yang membantu proses administrasi dan seluruh staf dan karyawan di lingkungan Jurusan Akuntansi Universitas Sriwijaya.

12. Terima kasih kepada diriku sudah kuat dan mampu berjuang hingga saat ini melewati lika liku, senang, sedihnya masa perkuliahan dari awal hingga akhir perkuliahan ini. Terima kasih untuk selalu yakin dan percaya bahwa kamu bisa dan mampu untuk menghadapi proses ini dari awal sampai dengan sekarang.
13. Kedua Orang Tua, yang telah menjadi pendukung penulis untuk bersemangat dalam menyelesaikan kuliah ini dari awal perkuliahan hingga tahap akhir ini yang selalu memberikan doa terbaik. Terima kasih atas segala kesabarannya dan selalu menjadi pengingat didalam kesusahan yang sedang dihadapi.
14. Kak Enci dan Kak Ian, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan pendidikannya selepas kepergian mendiang Ayahanda.
15. Teman-teman seperjuangan akuntansi dari angkatan 16, 17, 18, dan 19 yang telah membantu dan membimbing saya dalam menyelesaikan pendidikan saya.
16. Keluarga besar Oneline yang telah selalu memberikan dukungan moril dan menjadi tempat berbagi keluh kesah.
17. Sahabat sahabat peneliti yang telah sangat membantu selama perjalanan menyelesaikan skripsi ini: Fachri, Vito, Riza, Wahyu, Julian, Eddra.
18. Imasfek Unsri dan seluruh anggota-nya yang telah bersedia untuk saling berbagi ilmu dan wawasan baru serta memberikan pengalaman dalam berorganisasi yang tak terlupakan kepada peneliti.
19. Para manajer PT. Semen Baturaja Tbk. yang telah secara sukarela mengisi kuesioner yang peneliti sebarkan untuk dijadikan data dalam penelitian ini.
20. Semua pihak yang terlibat secara langsung ataupun tidak langsung dalam proses penyusunan skripsi dan tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Palembang, 30 Agustus 2023



M. Aryo Hafidzan

NIM. 01031281823092

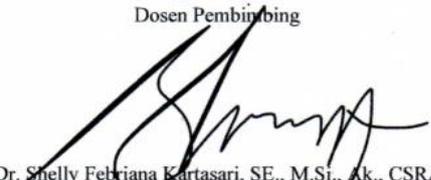
## SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Saya Dosen Pembimbing Skripsi menyatakan bahwa abstrak skripsi dari mahasiswa :

Nama : M. Aryo Hafidzan  
NIM : 01031281823092  
Jurusan : Akuntansi  
Mata Kuliah : Akuntansi Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Penelitian terhadap Manajer PT. Semen Baturaja Tbk)

Telah kami periksa cara penulisan, grammar, maupun susunan tenses-nya dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar abstrak.

Palembang, 23 Agustus 2023  
Dosen Pembimbing



Dr. Shelly Febriana Kartasari, SE., M.Si., Ak., CSRA  
NIP. 198102192002122001

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA  
NIP. 197303171997031002

**ABSTRAK**

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN  
PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Penelitian terhadap Manajer PT. Semen Baturaja Tbk)**

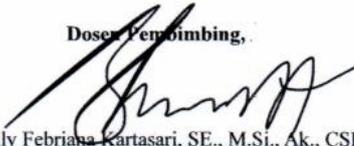
Oleh :

**M. Aryo Hafidzan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Semen Baturaja Tbk. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada responden. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 56 sampel yang ditentukan dengan teknik *purposive sampling*. Alat statistik yang digunakan adalah Eviews 12. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial, keadilan prosedural tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, dan partisipasi anggaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci** : kinerja manajerial, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan partisipasi anggaran

Dosen Pembimbing,



Dr. Shelly Febriana Kartasari, SE., M.Si., Ak., CSRA  
NIP. 198102192002122001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak  
NIP. 197303171997031002

**ABSTRACT**

**THE INFLUENCE OF DISTRIBUTIVE JUSTICE, PROCEDURAL JUSTICE,  
AND BUDGET PARTICIPATION ON MANAGERIAL PERFORMANCE  
(A Study on Managers at PT. Semen Baturaja Tbk)**

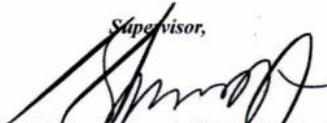
**By :**

**M. Aryo Hafidzan**

*This research aims to determine the influence of distributive justice, procedural justice, and budget participation on managerial performance at PT. Semen Baturaja Tbk. This study is a quantitative research. The research data consists of primary data in the form of questionnaires distributed directly to respondents. The sample size in this study is 56 samples determined by purposive sampling technique. The statistical tool used is Eviews 12. Data analysis employs multiple linear regression analysis. The results of this research indicate that distributive justice has a significant positive effect on managerial performance, procedural justice does not have a significant effect on managerial performance, and budget participation has a significant positive effect on managerial performance.*

**Keywords :** managerial performance, distributive justice, procedural justice, and budget participation

*Supervisor,*



Dr. Shelly Febrina Kartasari, SE., M.Si, Ak., CSRA  
NIP. 198102192002122001

*Acknowledged by,*

**Head of Accounting Department**



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak  
NIP. 197303171997031002

---

## RIWAYAT HIDUP



### **DATA PRIBADI**

Nama : M. Aryo Hafidzan  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Tempat/Tanggal Lahir: Palembang, 26 April 2000  
Agama : Islam  
Alamat : Jl. Kelompok Tani Lrg. Kayu Jati No. 135 Talang Jambe, Palembang  
Email : aryohafidzan@gmail.com  
Nomor Telepon : 083177824466

### **PENDIDIKAN FORMAL**

2006-2012 : SD Kartika II-2 Palembang  
2012-2015 : SMP Negeri 9 Palembang  
2015-2018 : SMA Negeri 6 Palembang  
2018-2023 : S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

### **PENGALAMAN ORGANISASI**

Ikatan Mahasiswa Seni Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

- Kepala Bidang Seni Musik | 2021-2022

Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

- Staff Ahli Dinas Pemuda Olahraga dan Kreativitas Mahasiswa | 2019-2020

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
UCAPAN TERIMAKASIH.....	vi
SURAT PERNYATAAN ABSTRAK.....	viii
ABSTRAK .....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Landasan Teori .....	8
2.1.1. Teori Penetapan Tujuan ( <i>Goal Setting Theory</i> ).....	8
2.1.2. Teori Keadilan ( <i>Equity Theory</i> ) .....	9
2.1.3. Keadilan Distributif .....	10
2.1.4. Keadilan Prosedural .....	11
2.1.5. Partipasi Anggaran .....	13
2.1.6. Kinerja Manajerial.....	14
2.2. Penelitian Terdahulu.....	16
2.3. Pengembangan Hipotesis.....	21
2.3.1. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Manajerial.....	21
2.3.2. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial .....	22
2.3.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial .....	22
2.4. Kerangka Pemikiran .....	23

BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1. Rancangan Penelitian .....	25
3.2. Populasi dan Sampel.....	25
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	26
3.4. Definisi Operasional Variabel dan Instrumen Pengukuran .....	26
3.4.1. Keadilan Distributif .....	27
3.4.2. Keadilan Prosedural .....	27
3.4.3. Partisipasi Anggaran.....	27
3.4.4. Kinerja Manajerial.....	28
3.5. Teknik Analisis Data .....	29
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	29
3.5.2. Uji Kualitas Data .....	29
3.5.3. Analisis Regresi Linear Berganda .....	30
3.5.4. Uji Asumsi Klasik .....	31
3.5.5. Uji Hipotesis .....	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	34
4.1. Gambaran Umum Penelitian .....	34
4.2. Identifikasi Responden .....	34
4.3. Hasil Analisis Statistik Deskriptif .....	38
4.4. Hasil Uji Kualitas Data.....	39
4.4.1. Hasil Uji Reliabilitas .....	39
4.4.2. Hasil Uji Validitas .....	40
4.5. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	41
4.6. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	43
4.6.1. Hasil Uji Normalitas.....	43
4.6.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	44
4.6.3. Hasil Uji Multikolinearitas .....	45
4.7. Hasil Uji Hipotesis .....	46
4.7.1. Hasil Uji Parsial (Uji t).....	46
4.7.2. Hasil Uji Simultan (Uji F) .....	48
4.7.3. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	48
4.8. Pembahasan .....	49
4.8.1. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Manajerial .....	49
4.8.2. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial .....	50
4.8.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial .....	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	54

5.1.	Kesimpulan.....	54
5.2.	Keterbatasan Penelitian .....	54
5.3.	Saran .....	55
	DAFTAR PUSTAKA .....	56

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	16
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	28
Tabel 4.1 Penyebaran Kuesioner.....	34
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden .....	35
Tabel 4.3 Rentang Usia Responden .....	35
Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir Responden .....	36
Tabel 4.5 Pengalaman Kerja Responden .....	37
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif .....	38
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas .....	39
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....	40
Tabel 4.9 Analisis Regresi Linear Berganda.....	42
Tabel 4.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	45
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas.....	46
Tabel 4.12 Hasil Uji t .....	47
Tabel 4.13 Hasil Uji F.....	48
Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	49

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	24
Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas .....	44

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1. Kuesioner .....</b>	<b>60</b>
<b>Lampiran 2. Data Variabel Penelitian .....</b>	<b>65</b>
<b>Lampiran 3. Statistik Deskriptif .....</b>	<b>66</b>
<b>Lampiran 4. Uji Reliabilitas .....</b>	<b>67</b>
<b>Lampiran 5. Uji Validitas .....</b>	<b>68</b>
<b>Lampiran 6. Analisis Regresi Linear Berganda .....</b>	<b>70</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Industri manufaktur berperan penting dalam meningkatkan nilai investasi dan ekspor sehingga menjadi sektor andalan untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi nasional. Dilansir dari situs Kemenkeu RI, kinerja sektor manufaktur Indonesia terus berkembang selama tujuh belas bulan berturut-turut di tengah dinamika perekonomian dunia. Hal ini ditunjukkan oleh *Purchasing Managers Index* (PMI) manufaktur Indonesia pada 2023 Januari tercatat pada angka 51,3 (kemenkeu.go.id, 2023). Meskipun tren PMI manufaktur Indonesia sedang naik, kondisi perekonomian dunia yang belum stabil membuat para pelaku industri manufaktur harus mengantisipasi berbagai hambatan yang akan terjadi.

Seluruh perusahaan diharapkan dapat mempersiapkan diri dan membina organisasinya dalam menghadapi permasalahan di masa mendatang. Diperlukan manajer-manajer yang memiliki berbagai macam jenis pengetahuan dan keterampilan manajemen untuk dapat memprediksi hambatan dan membuat strategi serta keputusan yang tepat. Para manajer tersebut juga dituntut untuk tanggap dan cepat bereaksi atas segala perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis, oleh karena itu salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam menghadapi fenomena yang terjadi adalah dengan meningkatkan kinerja manajerialnya. Kinerja manajerial itu sendiri merupakan salah satu faktor yang bisa digunakan untuk meningkatkan efektivitas suatu organisasi (Soegiarto, 2020). Tingkat keefektifan organisasi tentu akan berpengaruh pada kemampuan organisasi tersebut untuk dapat tetap bertahan di tengah ketatnya persaingan antar perusahaan.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial suatu organisasi, salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan kinerja manajerial pada sebuah organisasi dapat dilihat dari proses perencanaan dan peran manajer dalam menyusun anggaran. Fahlevi dkk. (2022) mengungkapkan bahwa dalam penyusunan anggaran, para manajer akan ikut aktif dalam mempersiapkan dan mengevaluasi tujuan anggaran, sehingga hal tersebut digunakan sebagai tolok ukur terbaik kinerja manajerial. Kinerja manajerial dapat dikatakan efektif jika tujuan anggaran bisa tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Sebaliknya, jika anggaran tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja maka hal tersebut akan menggagalkan setiap perencanaan program dan aktivitas yang telah disusun. (Tambunan, 2020)

Gunawan (2020) menyatakan bahwa anggaran merupakan sebuah perencanaan perusahaan yang dibuat secara sistematis dan meliputi segala kegiatan perusahaan serta dinyatakan dalam unit kesatuan yang berlaku selama periode yang telah ditentukan. Anggaran juga merupakan salah satu bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pada dasarnya proses penyusunan anggaran merupakan suatu kegiatan yang biasanya melibatkan berbagai pihak seperti manajer dan bawahan yang sama-sama memegang peranan penting dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Keterlibatan serta pengaruh individu-individu tersebut dalam menentukan, menyusun dan mengembangkan suatu anggaran guna mencapai tujuan disebut dengan partisipasi anggaran.

Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi

tanggung jawab bersama. Dengan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, manajer dapat merasa dilibatkan egonya dan bukan sekedar terlibat dengan *job description* yang dikerjakan saja, dengan harapan, hal tersebut akan mendorong moral kerja dan inisiatif para manajer sehingga mereka dapat lebih memahami bagaimana proses perencanaan anggaran dan hambatan apa saja yang ditimbulkan pada saat pelaksanaannya. Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan untuk mengungkapkan beberapa informasi yang dapat dimasukkan ke dalam anggaran yang akan dipakai sebagai dasar penilaian kinerja dan membuat tujuan bersama menjadi lebih mudah dicapai karena adanya keterlibatan secara pribadi dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab masing-masing.

Keadilan juga kerap dijadikan sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial karena dianggap membuat atasan dan bawahan di lingkungan kerja mampu merepresentasikan *output* kerja yang baik (Muna dan Lautania, 2022). Keadilan ini didimensikan ke dalam, antara lain: keadilan distributif dan keadilan prosedural. Di dalam dimensi keadilan distributif, wilayah tanggung jawab dalam menerima anggaran harus jelas dan sesuai, anggaran dialokasikan untuk wilayah tanggung jawab secara memadai mencerminkan kebutuhan dan keadilan, serta ada keprihatinan dan sensitivitas yang diungkapkan secara terbuka oleh atasan ketika mendiskusikan pembatasan anggaran. Pada dimensi keadilan prosedural, prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten di semua wilayah pertanggungjawaban. Keputusan anggaran untuk wilayah pertanggungjawaban yang didasarkan pada sebuah informasi yang akurat dan pendapat yang diinformasikan dengan baik dan prosedur penganggaran yang dianggap sesuai dengan standar etik dan moralitas.

Beberapa peneliti dalam bidang akuntansi manajemen juga menjelaskan bahwasanya persepsi dari pihak bawahan terhadap suatu keadilan akan menjadi alat prediksi yang penting terhadap perilaku dan sikap bawahan (Kholmi, 2019)

Pengembangan ilmu yang berkaitan dengan anggaran, keadilan dan kinerja telah diteliti secara luas, namun sering kali bukti-bukti empiris dari penelitian terdahulu banyak memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Hasil penelitian yang bervariasi dan tidak konsisten tersebut merupakan indikasi bahwasanya ada faktor lain yang mempengaruhi hubungan antara anggaran dan kinerja. Faktor tersebut merupakan faktor yang bersifat situasional atau biasa disebut faktor kontinjensi. Salah satu faktor kontinjensi yang mempengaruhi hubungan tersebut antara lain adalah aspek keadilan dalam lingkungan kerja. Keadilan memiliki peran yang penting terhadap peningkatan kinerja manajerial, seperti membuat prosedur yang adil dalam partisipasi penyusunan anggaran untuk menghindari adanya *overlapping* pekerjaan yang nantinya dapat membuat berbagai pihak merasa dirugikan. Dengan demikian, peran keadilan secara tidak langsung memungkinkan untuk mencapai kinerja yang efektif.

Berdasarkan penelitian terdahulu, masih sedikit yang mengidentifikasi peran keadilan dalam pencapaian kinerja. Beberapa penelitian yang telah menguji peran keadilan tersebut salah satunya adalah sebuah penelitian oleh (Kartasari dkk., 2019) yang menguji peran mediasi keadilan anggaran pada hubungan keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi keadilan anggaran, baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif mampu memediasi pengaruh keselarasan anggaran terhadap kinerja manajerial. Mereka menyatakan bahwa keselarasan anggaran memiliki peran untuk meningkatkan

persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam anggaran yang berguna untuk menumbuhkan rasa keadilan seorang manajer, sehingga berakibat dalam meningkatnya kinerja manajerial. Gunawan (2020) juga menyimpulkan bahwa terdapat interaksi positif antara partisipasi anggaran dan keadilan prosedural yang memengaruhi kinerja manajerial. Artinya, jika partisipasi anggaran dan keadilan prosedural meningkat maka kinerja manajerial pun akan ikut meningkat.

(Firana & Abbas, 2020) yang juga melakukan penelitian serupa pada rumah sakit yang ada di Sulawesi Selatan, mendapatkan hasil yang bertentangan dengan penelitian yang telah dilakukan Kartasari dkk. dan Gunawan. Berdasarkan hasil penelitian mereka, ditemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Firana dan Abbas mengungkapkan bahwa penggunaan variabel partisipasi anggaran yang dilandasi oleh teori penetapan tujuan tidak dapat menjadi yang efektif dalam meningkatkan kinerja. Penelitian lainnya yang memiliki pendapat bertentangan adalah penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2019). Dalam penelitiannya yang ia menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran dan keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Inkonsistensi dan pertentangan hasil dari beberapa penelitian yang telah diuraikan di atas menandakan bahwa terdapat *research gap* di antara penelitian terdahulu yang memerlukan adanya penelitian lanjutan untuk mencapai hasil yang konsisten. Pertentangan hasil ini jugalah yang membentuk gagasan dan ide awal untuk melaksanakan penelitian ini. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabelnya, dimana keadilan distributif, keadilan prosedural dan partisipasi anggaran merupakan variabel independen yang dipakai

dalam penelitian ini, sedangkan kinerja manajerial merupakan variabel dependennya. Perbedaan lainnya juga terletak pada objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini, yaitu manajer PT. Semen Baturaja Tbk.

Dibutuhkan peningkatan kinerja manajerial yang dilakukan secara efektif sebagai salah satu cara perusahaan untuk bertahan di tengah ketidakpastian ekonomi dan persaingan antar perusahaan yang begitu ketat, maka dari itu penelitian ini bermaksud untuk menguji peran keadilan yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural serta menguji peran partisipasi anggaran yang selanjutnya diharapkan dapat mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan tersebut.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah yang telah dijabarkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajerial
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial

3. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Beberapa manfaat yang kemudian hendak diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pada pengembangan teori akuntansi manajemen yang terkait dengan keadilan distributif, keadilan prosedural dan partisipasi anggaran dalam hubungannya terhadap kinerja manajerial di sebuah perusahaan. Penelitian ini nantinya diharapkan dapat memperkuat konsistensi hasil empiris dari penelitian terdahulu dan juga bisa dijadikan acuan yang relevan bagi penelitian selanjutnya dengan masalah yang sejenis.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara praktis yaitu berupa penambahan wawasan terkait pengaruh peran keadilan, partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Terkhusus untuk para praktisi, yaitu manajer perusahaan agar bisa mengembangkan peran dan fungsi manajemen dalam mengimplementasi keadilan distributif, keadilan prosedural dan partisipasi anggaran di perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan prasyarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dan menuntaskan pendidikan S1 program studi akuntansi di Universitas Sriwijaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, T., Umiyati, H., Komalasari, Y., Masli, A., Putra, R. S., Kusuma, C. S. D., Aristana, N., Lie, D., Nugroho, H. S., & Simarmata, N. (2022). *Perilaku Keorganisasian*. Media Sains Indonesia.
- Buchori, I., Ratnawati, T., & Nugroho, M. (2021). Mediating Factors That Influence The Relation Between Budget Congruence and Managerial Performance in Public Services Universities in Indonesia. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 04(11). <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i11-24>
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Courtney, R. (2020). *Strategic Management in the Third Sector*. Bloomsbury Publishing.
- Denardo, & Sudarwan. (2019). The Influence of Budgetary Participation on Managerial Performance with Distributive Fairness, Procedural Fairness, and Budget Goal Commitment as Mediating Variables. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(5), 182–188.
- Diamonalisa, Nurhayati, N., & Rahman, D. (2022). *Mengolah Data Penelitian Akuntansi dengan SPSS*. CV Literasi Nusantara Abadi.
- Fahlevi, H., Mulyany, R., Indriani, M., Setiawan, D., & Ihsan, H. (2022). *Book Series Perkembangan Kontemporer Akuntansi di Indonesia: Dinamika Akuntansi di Masa Krisis* (Vol. 1). Syiah Kuala University Press.
- Faizah, K., Taufik, T., & Darlis, E. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru). *SOROT*, 8(2), 105–119.
- Firana, Y., & Abbas, A. (2020). Dimensi Keadilan dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial Rumah Sakit. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 3(2), 90–110. <https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.150>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26 edisi ke-10*. Universitas Diponegoro.
- Gunawan, S. A. N. (2020). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Keadilan Prosedural, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Pada Perusahaan Manufaktur Di Semarang)*. Universitas Katolik Soegijapranata.
- Hartini. (2021). *Person Organization Fit (P-O Fit), Quality of Work Life, dan Keadilan Organisasi*. Penerbit NEM.

- Hasniasari, R., & Sholihin, M. (2014). Analisis Hubungan Penganggaran Partisipatif Dan Kinerja: Pengujian Efek Mediasi Keadilan Persepsian Dan Komitmen Pada Lembaga Hukum Sektor Publik Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Universitas Kristen Petra*, 16(1), 23–32. <https://doi.org/10.9744/jak.16.1.23-32>
- Ilham, E., Nasir, A., & Khairani, U. R. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perbankan di Kota Pekanbaru). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 2(2), 1–15.
- Iriyadi. (2022). *Pengaruh Budaya Dalam Gaya Evaluatif Atasan Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja & Kinerja Perusahaan: Suatu Studi Kasus Implementasi Akuntansi Perilaku (Behavioural Accounting)*. Nas Media Pustaka.
- Kartasari, S. F., Tjahjadi, B., & Narsa, I. M. (2019). Keselarasan anggaran dan kinerja material: Peran mediasi keadilan anggaran. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(2), 205–230. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2404>
- Kholmi, M. (2019). *Akuntansi Manajemen*. UMM Press.
- Kusuma, B. H. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Akuntansi*, 8(2), 203–213.
- Maria, S. (2021). *Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai*. Penerbit NEM.
- Masni, Zulfaidah, & Ishak, P. (2021). *Kinerja Manajerial: Ditinjau dari Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen, Activity Based Management dan Desentralisasi*. Cv. Cahaya Arsh Publisher & Printing.
- Muna, I., & Lautania, M. (2022). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Keadilan Prosedural Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Studi Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 7(3), 369–378. <https://doi.org/10.24815/jimeka.v7i3.21101>
- Murdayanti, Y., Indriani, S., & Umaimah, W. (2020). Determinants of participative budgeting and its implication on managerial performance. *Accounting*, 1305–1312. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.8.020>
- Pakpahan, B. A. S., & Legi, H. (2022). *Budaya Organisasi, Manajemen Konflik, Keadilan Prosedural dan Kepuasan pada Pekerjaan*. Publica Indonesia Utama.

- PMI Manufaktur Indonesia Ekspansif di Januari 2023 di Tengah Dinamika Perekonomian Dunia. (2023, February 2). Jakarta. <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/berita-utama/PMI-Manufaktur-Indonesia-Ekspansif>
- Ratag, W., Kumenaung, A., & Engka, D. (2019). Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Di Lingkungan Universitas Sam Ratulangi. *Jurnal Pembangunan Ekonomi Dan Keuangan Daerah*, 20(3), 78–91. <https://doi.org/10.35794/jpekd.23845.20.2.2019>
- Sianipar, M. S. (2018). *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PT. PLN Area Pekanbaru)*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim.
- Smith, M. (2022). *Research Methods in Accounting*. SAGE Publications, Limited.
- Soegiarto, I. K. M. (2020). *Pengaruh Karakteristik Broadscope, Timeliness, Aggregation, Integration Sistem Akuntansi Manajemen, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur Di Kota Semarang*. Universitas Katolik Soegijapranata.
- Sudiro, A. (2019). *Penilaian Kinerja: Performance Appraisal*. Universitas Brawijaya Press.
- Sutrisna, A., & Abidin, D. (2019). *Akuntansi Keperilakuan Manajerial*. Deepublish.
- Tambunan, B. H. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Job Relevant Information Terhadap Kinerja Manajerial. *Journal of Economics and Business*, 2(1), 14–23. <https://doi.org/10.36655/JEB.V2I1.469>
- Thalib, A. G., & Sahrah, A. (2020). Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Intensi Mogok Kerja Buruh Perempuan Di Serikat Gabungan Solidaritas Perjuangan Buruh Kabupaten Bekasi. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 22(1), 61–72. <https://doi.org/10.26486/PSIKOLOGI.V22I1>
- Tran, T.-V., Lepistö, S., & Järvinen, J. (2021). The relationship between subjectivity in managerial performance evaluation and the three dimensions of justice perception. *Journal of Management Control*, 32. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00319-2>
- Sekaran, U. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis : Pendekatan Pengembangan-Kemampuan* (Dr. R. Bougie, Ed.; 6th ed., Vol. 2). Salemba Empat.
- Wibowo, I. T. (2019). *Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja, Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Manajerial Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kota Surakarta*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Zonatto, V., Constâncio Nascimento, J., Lunardi, M., & Degenhart, L. (2020). Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 532–549. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>