

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV pada penelitian ini membahas mengenai hasil analisa dari data yang diperoleh dengan tujuan untuk menjawab permasalahan pada penelitian ini. Hasil analisa data terdiri dari gambaran umum partisipan, hasil uji validitas dan reliabilitas, hasil uji statistik deskriptif dan hasil uji hipotesis.

4.1 Gambaran Umum Partisipan

Partisipan pada penelitian ini merupakan manajer pada perusahaan manufaktur skala besar di Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner daring dengan media *googleform* secara langsung maupun tidak langsung ke responden lewat link “https://bit.ly/Penelitian_SPM”. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara daring dapat diperoleh tabel penelitian kuesioner yang kembali dan dapat diolah sbb :

Tabel 4.1
Kuesioner yang Kembali

No	Nama Perusahaan	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang dapat diolah
1.	A7	1	0
2.	Anugerah Jaya Maju Abadi	1	1
3.	Binabusana Internusa Semarang	2	2
4.	Charoen Pokphand Indonesia	2	2
5.	CV Istana Kayu Sukses Makmur	0	-
6.	CV Karagen Indonesia	0	-
7.	CV Tiga Kencana Semarang	1	1
8.	CV. Adi Grafika Semarang	2	2
9.	CV. Batik Kultur Dea	0	-
10.	CV. Cahaya Sempurna	2	2
11.	CV. Ganda Guna Box Semarang	1	1
12.	CV. Handarbeni	2	2
13.	CV. Harum Sejahtera	2	2

14.	CV. Intterni Cipta Selaras Semarang	2	2
15.	CV. Kalika Intergraha	3	3
16.	CV. Kuda Mas	2	2
17.	CV. Maju Abadi	1	0
18.	CV. Mega Boksindo	1	1
19.	CV. Multi Guna Fiber Glass Semarangs	3	3
20.	CV. Wisdom Ilahi Semarang	1	1
21.	Diana Bakery Semarang	0	-
22.	Kingasri Pratama	1	1
23.	Konveksi Lilyana	2	2
24.	Mebel Internasional Semarang	2	2
25.	Niko Electronic Indonesia	0	-
26.	PT Adipati Wijaya	1	1
27.	PT Alam daya Sakti	1	1
28.	PT ALDAS	1	1
29.	PT Aman Indah Makmur	1	1
30.	PT Anugerah Jaya Maju Abadi	2	2
31.	PT Asrindo Indty Raya Semarang	3	3
32.	PT Batraja Makmur Wiratema	0	-
33.	PT Bukit Perak	1	1
34.	PT Bufa Aneka	1	1
35.	PT Diana Bakery Semarang	0	-
36.	PT Dyriana Semarang	0	-
37.	PT Dragon Prima Farma	0	-
38.	PT Eastwind Mandiri	0	-
39.	PT Espera Satya	3	3
40.	PT ERELA	1	1
41.	PT Fukuryo Indonesia	0	-
42.	PT Geomed Indonesia	0	-
43.	PT Glory Industrial Semarang	0	-
44.	PT Jamu Borobudur	0	-
45.	PT Jamu Tjap Djago	0	-
46.	PT Janico Raya Semarang	0	-
47.	PT Jati Luhur Agung	0	-
48.	PT Karya Pangan Citra Mandiri	0	-
49.	PT Kemasan Cipta Prima	0	-
50.	PT Kingasri Pratama	2	2
51.	PT Kurnia Jati Utama	0	-
52.	PT Mandiri Timber Pratama	0	-
53.	PT Mazuvo Indo	1	1

54.	PT Mulia Offset Packindo	0	-
55.	PT Murba Jaya Abadi	0	-
56.	PT Nayati Indonesia	3	3
57.	PT Parata Maju Asri	0	-
58.	PT Puri Saktitex Semarang	0	-
59.	PT Randugarut Plastik Indonesia	0	-
60.	PT Rena Djaja	3	3
61.	PT Richtex Garmindso	2	2
62.	PT Roda Passifik Mandiri	0	-
63.	PT Rodeo Prima Jaya	3	3
64.	PT Scancom Indonesia	3	3
65.	PT Sedap Makmur Jaya	0	-
66.	PT Semarang Packaging Industry	0	-
67.	PT Semeru Karya Buana	0	-
68.	PT Sukasari Mitra Mandiri	1	1
69.	PT Susan Photo Album	1	1
70.	PT Taman Delta Indonesia	0	-
71.	PT Tandil Tirta Mas	1	1
72.	PT Usaha Muda	1	1
73.	Sumber Agung	1	1
74.	UD Rimba Bersama	3	3
75.	Virgin Cake & Bakery Semarang	0	-
TOTAL		74	72

Sumber : data primer yang diolah (2022)

Dari 75 perusahaan yang dimohon untuk melakukan pengisian kuesioner hanya 44 perusahaan yang mengisi kuesioner dengan jumlah sampel minimal 1 orang dan maksimal 3 orang. Dengan jumlah sampel 1 – 3 orang untuk setiap perusahaan berhasil memberikan data sebanyak 74 data dan 2 data yang didapat tidak dapat diolah karena tidak memenuhi kriteria untuk sampel penelitian sehingga hanya 72 data yang dapat diolah untuk uji selanjutnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat diketahui profil dari responden berdasarkan jenis kelamin, lama bekerja, dan jabatan yang nantinya diklasifikasikan kembali oleh penulis menjadi divisi dan tingkatan manajerial. Maka dari itu dibuat table gambaran partisipan berdasarkan demografi untuk mengetahui jumlah persentase dari setiap demografi para responden.

Tabel 4.2 Jumlah Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin, Lama Bekerja, Divisi, dan Tingkatan Manajerial

Keterangan		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	54	75%
	Wanita	18	25%
Total		72	100%
Lama Bekerja	< 5 Tahun	39	54.2%
	5 – 10 Tahun	31	43.1%
	> 10 Tahun	2	2.8%
Total		72	100%
Tingkatan Manajerial	Tingkat Atas	4	5.6%
	Tingkat Menengah	60	83.3%
	Tingkat Bawah	8	11.1%
Total		72	100%
Divisi Perusahaan	Div. Akuntansi	7	9.7%
	Div. <i>Human Resource</i>	4	5.6%
	Div. Keuangan	20	27.8%
	Manajer Umum	4	5.6%
	Div. Pemasaran	8	11.1%
	Div. Pembelian	6	8.3%
	Div. Penjualan	1	1.4%
	Div. Persediaan	2	2.8%
	Div. <i>Procurement</i>	5	6.9%
	Div. Produksi	12	16.7%
	Div. <i>Quality Assurance</i>	2	2.8%
	Div. <i>Supply Chain</i>	1	1.4%
	Total		72

Sumber : Lampiran 9

Berdasarkan tabel 4.2, terlihat bahwa sebanyak 54 responden atau 75% dari total responden merupakan pria sedangkan sisanya sebanyak 18 responden atau sebesar 25% responden merupakan wanita. Selain itu dari segi lama bekerja juga terlihat bahwa 39 responden baru bekerja kurang dari 5 tahun atau 54,2% dari total responden dan 31 responden atau 43,1% dari total responden sudah bekerja selama 5 hingga 10 tahun, dan hanya 2 responden saja atau 2,8% dari total responden yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun.

Instrumen yang ada memberikan informasi tentang jabatan responden yang nantinya akan diklasifikasikan oleh penulis menjadi divisi di perusahaan dan tingkatan manajerial. Untuk tingkatan manajerial dibagi menjadi 3 tingkat yaitu atas, menengah dan bawah sedangkan divisi dibagi menjadi akuntansi, *human resource*, keuangan, manajer umum, pemasaran, pembelian, penjualan, persediaan, *procurement*, produksi, *quality assurance*, *supply chain*. Responden dengan tingkat manajerial atas berjumlah 4 orang atau 5,6% dari total responden, responden dengan tingkat manajerial menengah berjumlah 60 atau 83,3% dari total responden dan responden dengan tingkat manajerial bawah berjumlah 8 atau 11,1% dari total responden. Responden dengan jabatan manajer divisi/kepala divisi/supervisor pada divisi akuntansi sebanyak 7 orang atau 9,7% dari total responden, responden dengan jabatan manajer divisi/kepala divisi/supervisor pada divisi *human resource* sebanyak 4 orang atau 5,6% dari total responden, responden dengan jabatan manajer divisi/kepala divisi/supervisor pada divisi keuangan sebanyak 20 orang atau 27,8% dari total responden, responden dengan jabatan manajer umum sebanyak 4 orang atau 5,6% dari total responden, responden dengan jabatan manajer divisi/kepala divisi/supervisor pada divisi pemasaran sebanyak 8 orang atau 11,1% dari total responden, responden dengan jabatan manajer divisi/kepala divisi/supervisor pada divisi pembelian sebanyak 6 orang atau 8,3% dari total responden, responden dengan jabatan manajer divisi/kepala divisi/supervisor pada divisi penjualan sebanyak 1 orang atau 1,4% dari total responden, responden dengan jabatan manajer divisi/kepala divisi/supervisor pada divisi persediaan sebanyak 2 orang atau 2,8% dari total responden, responden dengan jabatan manajer divisi/kepala divisi/supervisor pada divisi *procurement* sebanyak 5 orang atau 6,9% dari total responden, responden dengan jabatan manajer divisi/kepala divisi/supervisor pada divisi produksi sebanyak 12 orang atau 16,7% dari total responden, responden dengan jabatan manajer divisi/kepala divisi/supervisor pada divisi *quality assurance* sebanyak 2 orang atau

2,8% dari total responden dan responden dengan jabatan manajer divisi/kepala divisi/supervisor pada divisi *supply chain* sebanyak 1 orang atau 1,4% dari total responden.

4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sebaik apa instrumen mampu mengukur hal yang memang ingin diukur. Uji validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan software Smart PLS 3. Validitas pertama yang diuji adalah validitas konvergen, validitas konvergen dilakukan dengan tujuan untuk mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Nilai *factor loading* > 0,5 (lebih dari 0,5) sudah dianggap cukup untuk penelitian tahap awal dan *Average variance extracted* (AVE) > 0,5 (lebih dari 0,5) sudah membuat variabel dianggap valid (Avkiran & Ringle, 2018:8-10).

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Factor Loading	Keterangan	AVE
Gaya Kepemimpinan Transformasional	GT01	0.9	Valid	0.3
	GT02	0.9	Valid	
	GT03	0.2	Tidak Valid	
	GT04	0.9	Valid	
	GT05	0.9	Valid	
	GT06	0.8	Valid	
	GT07	0.4	Tidak Valid	
	GT08	0.8	Valid	
	GT09	0.6	Valid	
	GT10	0.2	Tidak Valid	
	GT11	0.1	Tidak Valid	
	GT12	-0.0	Tidak Valid	
	GT13	0.3	Tidak Valid	
	GT14	0.4	Tidak Valid	
	GT15	0.4	Tidak Valid	
	GT16	0.9	Valid	
	GT17	0.1	Tidak Valid	
	GT18	0.9	Valid	
	GT19	0.1	Tidak Valid	
	GT20	0.1	Tidak Valid	
Kepercayaan pada Atasan	KA1	0.9	Valid	0.7
	KA2	0.6	Valid	
	KA3	0.9	Valid	
Keadilah Distributif	KD1	0.4	Tidak Valid	0.5
	KD2	0.9	Valid	

	KD3	0.7	Valid	
Keadilan Interaksional	KI1	0.5	Tidak Valid	0.4
	KI2	0.5	Tidak Valid	
	KI3	0.6	Valid	
	KI4	0.8	Valid	
	KI5	0.3	Tidak Valid	
	KI6	0.8	Valid	
Komitmen Organisasi	KO1	0.9	Valid	0.6
	KO2	0.8	Valid	
	KO3	0.5	Tidak Valid	
Keadilan Prosedural	KP1	0.8	Valid	0.6
	KP2	0.6	Valid	
	KP3	0.8	Valid	
Kualitas Umpan Balik	KU1	0.9	Valid	0.6
	KU2	0.7	Valid	
	KU3	0.9	Valid	
	KU4	-0.0	Tidak Valid	
Penerapan Prinsip Keterkendalian	PP1	0.7	Valid	0.5
	PP2	0.9	Valid	
	PP3	0.5	Tidak Valid	
Partisipasi dalam penetapan tujuan	PT1	0.2	Tidak Valid	0.5
	PT2	1.0	Valid	
	PT3	1.0	Valid	
	PT4	0.4	Tidak Valid	
Senjangan Anggaran	SA1	0.9	Valid	0.4
	SA2	0.9	Valid	
	SA3	0.4	Tidak Valid	
	SA4	0.4	Tidak Valid	
	SA5	0.8	Valid	
	SA6	0.2	Tidak Valid	
Penggunaan Ukuran Kinerja Keuangan dan non-Keuangan	UK1	0.5	Tidak Valid	0.5
	UK2	0.3	Tidak Valid	
	UK3	1.0	Valid	
	UK4	0.9	Valid	
	UK5	0.6	Valid	
	UK6	0.9	Valid	

Sumber : Lampiran 3 dan 4

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa terdapat beberapa indikator yang tidak valid karena nilai factor loading berada dibawah 0.5. Maka dari itu indikator yang tidak valid harus dikeluarkan dan dilakukan pengujian validitas konvergen ulang. Indikator yang dikeluarkan adalah indikator dengan kode GT03, GT07, GT10, GT11, GT12, GT13, GT14, GT15, GT17, GT19 dan GT20 pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, indikator yang dikeluarkan pada variabel keadilan distributif adalah KD1, indikator yang dikeluarkan

pada variabel keadilan interaksional adalah KI1, KI2, KI5, indikator yang dikeluarkan pada variabel komitmen organisasi adalah KO3, indikator yang dikeluarkan pada variabel kualitas umpan balik adalah KU4, indikator yang dikeluarkan pada variabel penerapan prinsip pengendalian adalah PP3, indikator yang dikeluarkan pada variabel partisipasi dalam penetapan tujuan adalah PT1 dan PT4, indikator yang dikeluarkan pada variabel senjangan anggaran adalah SA3, SA4, dan SA6, dan indikator yang dikeluarkan pada variabel penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan adalah UK1, dan UK2.

Setelah seluruh indikator yang tidak valid dikeluarkan, maka langkah selanjutnya adalah dengan menguji validitas konvergen ulang. Berikut hasil pengujian validitas konvergen setelah indikator yang tidak valid dikeluarkan :

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Konvergen Yang Tidak Valid Dikeluarkan

Variabel	Indikator	Factor Loading	Keterangan	AVE
Gaya Kepemimpinan Transformasional	GT01	0.8	Valid	0.53
	GT02	0.7	Valid	
	GT03		Dikeluarkan	
	GT04	0.7	Valid	
	GT05	0.7	Valid	
	GT06	0.7	Valid	
	GT07		Dikeluarkan	
	GT08	0.8	Valid	
	GT09	0.6	Valid	
	GT10		Dikeluarkan	
	GT11		Dikeluarkan	
	GT12		Dikeluarkan	
	GT13		Dikeluarkan	
	GT14		Dikeluarkan	
	GT15		Dikeluarkan	
	GT16	0.7	Valid	
	GT17		Dikeluarkan	
	GT18	0.8	Valid	
	GT19		Dikeluarkan	
	GT20		Dikeluarkan	
Kepercayaan pada Atasan	KA1	0.9	Valid	0.68
	KA2	0.6	Valid	
	KA3	0.9	Valid	

Keadilan Distributif	KD1	Dikeluarkan		0.63
	KD2	0.9	Valid	
	KD3	0.7	Valid	
Keadilan Interaksional	KI1	Dikeluarkan		0.60
	KI2	Dikeluarkan		
	KI3	0.6	Valid	
	KI4	0.9	Valid	
	KI5	Dikeluarkan		
	KI6	0.8	Valid	
Komitmen Organisasi	KO1	1.0	Valid	0.75
	KO2	0.7	Valid	
	KO3	Dikeluarkan		
Keadilan Prosedural	KP1	0.8	Valid	0.57
	KP2	0.6	Valid	
	KP3	0.8	Valid	
Kualitas Umpan Balik	KU1	0.9	Valid	0.74
	KU2	0.7	Valid	
	KU3	0.9	Valid	
	KU4	Dikeluarkan		
Penerapan Prinsip Keterkendalian	PP1	0.7	Valid	0.60
	PP2	0.9	Valid	
	PP3	Dikeluarkan		
Partisipasi dalam penetapan tujuan	PT1	Dikeluarkan		0.97
	PT2	1.0	Valid	
	PT3	1.0	Valid	
	PT4	Dikeluarkan		
Senjangan Anggaran	SA1	0.9	Valid	0.77
	SA2	0.9	Valid	
	SA3	Dikeluarkan		
	SA4	Dikeluarkan		
	SA5	0.9	Valid	
	SA6	Dikeluarkan		
Penggunaan Ukuran Kinerja Keuangan dan non-Keuangan	UK1	Dikeluarkan		0.76
	UK2	Dikeluarkan		
	UK3	1.0	Valid	
	UK4	0.9	Valid	
	UK5	0.6	Valid	
	UK6	0.9	Valid	

Sumber : Lampiran 5 dan 6

Berdasarkan keterangan pada tabel diatas, menunjukkan bahwa seluruh indikator telah valid karena nilai factor loading pada seluruh indikator telah lebih dari sama dengan 0.5 dan

nilai AVE untuk setiap variabel pada penelitian setelah instrumen yang tidak valid dikeluarkan telah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan yaitu $>0,5$. Dampak dari dihilangkannya instrumen yang tidak valid mengakibatkan perubahan pada nilai AVE.

Setelah uji validitas konvergen dilakukan, maka evaluasi selanjutnya adalah melihat dan membandingkan antara validitas diskriminan dan akar dari *average variance extracted* (AVE). Perbandingan dilakukan dengan model pengukuran cross loading setiap variabel. Jika korelasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk (Syamsul, 2014) lainnya. Evaluasi validitas diskriminan Cross-loading adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Diskriminan

	GT	KA	KD	KI	KO	KP	KU	GT*KI	PP	PT	SA	UK
GT	0,7											
GT*KI	0,1	0,8										
KA	0,2	0,1	0,8									
sKD	0,3	0,4	0,3	0,8								
KI	0,6	-0,1	0,2	0,2	0,9							
KO	0,3	0,5	0,2	0,4	0,1	0,8						
KP	0,3	0,5	0,0	0,5	0,2	0,5	0,9					
KU	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	1,0				
PP	0,2	0,3	0,1	0,1	-0,1	0,4	0,2	0,2	0,8			
PT	-0,1	-0,3	-0,1	-0,2	0,0	-0,3	-0,2	-0,2	-0,2	1,0		
SA	-0,1	-0,5	-0,1	-0,2	0,0	-0,4	-0,3	-0,1	-0,2	0,2	0,9	
UK	-0,2	0,1	0,4	0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,1	-0,1	0,1	0,9

Sumber : Lampiran 7

Terlihat bahwa seluruh nilai akar dari AVE telah lebih besar dari nilai korelasi antar variabel, maka instrumen dalam model penelitian ini terbukti mampu mengukur variabel yang ditargetkan dan tidak mengukur variabel yang lain.

Selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat keakuratan dan kekonsistenan jawaban. Akurat dan konsistensi jawaban setiap variabel diperlukan dalam mengukur setiap variabel agar suatu instrumen dapat dikatakan reliabel. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability*. Dapat

dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* yang diharapkan lebih dari 0,7 (Avkiran & Ringle, 2018:8). Hasil uji reliabilitas dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.91
Moderasi (Gaya Kepemimpinan Transformasional *Keadilan Interaksional)	1.0
Kepercayaan pada Atasan	0.86
Keadilan Distributif	0.77
Keadilan Interaksional	0.82
Komitmen Organisasi	0.86
Keadilan Prosedural	0.80
Kualitas Umpan Balik	0.90
Penerapan Prinsip Keterkendalian	0.75
Partisipasi dalam penetapan tujuan	0.98
Senjangan Anggaran	0.91
Penggunaan Ukuran Kinerja Keuangan dan non-Keuangan	0.92

Sumber : Lampiran 8

Terlihat bahwa seluruh nilai *composite reliability* telah berada lebih dari 0.6, maka seluruh variabel dalam penelitian ini telah dinyatakan reliabel.

4.3 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan agar tiap variabel menjadi lebih mudah dibaca sehingga perlu dilakukan penggolongan variabel berdasar kisaran teoritis, kisaran aktual, rata-rata, standar deviasi, rentang skala dan keterangan variabel terhadap rentang skala. Rentang skala diperoleh dengan rumus sbb :

Rentang Skala

$$= \frac{\text{Nilai tertinggi kisaran teoritis} - \text{Nilai terendah kisaran teoritis}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

$$\text{Rentang Skala} = \frac{7 - 1}{3}$$

$$\text{Rentang Skala} = 2$$

Tabel 4.7 Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis	Min	Max	Standar Deviasi	Rata - Rata	Rentang Skala			Keterangan
						Rendah	Sedang	Tinggi	
Partisipasi Penetapan Tujuan	1-7	4	6	0,56	5,24	1-3	3,01-5	5,01-7	Tinggi
Prinsip Pengendalian	1-7	4	6	0,52	5,08	1-3	3,01-5	5,01-7	Tinggi
Ukuran Kinerja Ganda	1-7	4,23	6,24	0,46	5,18	1-3	3,01-5	5,01-7	Tinggi
Kualitas Umpan Balik	1-7	4,31	6,65	0,50	5,25	1-3	3,01-5	5,01-7	Tinggi
Gaya Kepemimpinan Transformasional	1-7	4,74	6,43	0,37	5,19	1-3	3,01-5	5,01-7	Tinggi
Keadilan Prosedural	1-7	4,31	6,65	0,34	5,18	1-3	3,01-5	5,01-7	Tinggi
Keadilan Distributif	1-7	4	7	0,52	5,26	1-3	3,01-5	5,01-7	Tinggi
Keadilan Interaksional	1-7	4,31	7	0,49	5,25	1-3	3,01-5	5,01-7	Tinggi
Kepercayaan Pada Atasan	1-7	3,56	6,32	0,61	4,93	1-3	3,01-5	5,01-7	Sedang
Komitmen Organisasi	1-7	4,47	7	0,57	5,28	1-3	3,01-5	5,01-7	Tinggi
Senjangan Anggaran	1-7	4,64	6	0,34	5,12	1-3	3,01-5	5,01-7	Tinggi

Sumber : Lampiran 9

Pada tabel 4.7 terlihat skor rata-rata untuk variabel partisipasi dalam penetapan tujuan termasuk kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 5,24. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini responden yang ada memiliki tingkat partisipasi yang tinggi dalam penetapan tujuan. Responden dalam penelitian ini sangat terlibat, berpengaruh dan berkontribusi selama penyusunan anggaran serta memiliki inisiatif yang tinggi untuk memberi pendapat ke atasan tentang anggaran. Untuk variabel prinsip pengendalian juga memiliki skor rata-rata yang tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 5,08. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini perusahaan dimana responden bekerja telah menerapkan prinsip pengendalian dengan maksimal. Responden dalam penelitian ini kinerjanya telah diukur oleh atasan pada hal dan aspek yang

bisa mereka kendalikan secara langsung dan berada di lingkup kendali responden saja. Variabel selanjutnya yaitu ukuran kinerja ganda yang juga memiliki skor rata-rata tinggi dengan nilai sebesar 5,18. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini perusahaan dimana responden bekerja telah berusaha maksimal untuk menerapkan pengukuran kinerja dari segi keuangan dan non-keuangan. Responden dalam penelitian ini kinerjanya telah diukur oleh atasan dengan menggunakan penilaian pribadi atasan dan penilaian kualitatif untuk penentuan gaji tetap maupun bonus. Selanjutnya variabel kualitas umpan balik juga memiliki skor rata-rata kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 5,25. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini umpan balik yang diberikan atasan sangat berkualitas dan respon responden atas umpan balik yang diberikan sudah maksimal. Umpan balik yang diberikan atasan mampu memberi manfaat yang tinggi untuk pelaksanaan pekerjaan responden dan responden juga merasa bahwa umpan balik yang ada memiliki kegunaan dan makna yang tinggi sehingga memunculkan perasaan menghargai yang tinggi juga atas umpan balik yang ada. Variabel selanjutnya yaitu gaya kepemimpinan transformasional dengan kategori nilai rata-rata bisa dikatakan tinggi dengan nilai 5,19. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini responden merasa bahwa atasan yang ada di perusahaannya memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Responden merasa bahwa atasannya mampu menunjukkan optimisme dan antusiasme yang tinggi untuk menginspirasi para bawahan, atasannya juga dirasa mau dan mampu mengambil risiko demi tujuan bersama, atasan juga dirasa mampu membantu dan menantang orang lain untuk memberi pendapat dan mendorong pemikiran kreatif, dan yang terakhir atasannya dirasa mampu memperhatikan semua bawahan dan kebutuhan lewat pendampingan individual.

Skor rata-rata untuk variabel keadilan prosedural juga dapat dilihat di tabel 4.7 dimana skor rata-rata yang ada termasuk di kategori tinggi dengan nilai rata-rata 5,18. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keadilan prosedural yang dirasakan responden di perusahaan responden bekerja sudah tinggi. Responden memiliki persepsi yang sangat baik dan adil atas

kriteria promosi dan juga berpersepsi bahwa tingkat keterlibatan kepentingan pribadi atas keputusan maupun selama proses pembuatan keputusan sudah diminimalisir dengan sangat baik. Variabel keadilan distributif juga memiliki skor rata-rata tinggi dengan nilai rata-rata 5,26. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keadilan distributif yang dirasakan responden di perusahaan responden bekerja sudah tinggi. Responden memiliki persepsi bahwa pemberian layanan pembelajaran yang ada sudah sangat adil dan juga responden berpersepsi bahwa tugas yang diberikan sudah sangat memperhatikan kondisi kerja responden. Variabel keadilan interaksional memiliki skor rata-rata tinggi dengan nilai rata-rata 5,25. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keadilan interaksional yang dirasakan responden di perusahaan responden bekerja sudah tinggi. Responden berpersepsi bahwa atasan telah bersikap jujur, etis, adil dan tulus pada bawahan dan juga atasan telah peduli, memberi penjelasan dan mengajak berdiskusi atas implikasi ketika memutuskan hal yang terkait dengan pekerjaan responden.

Variabel kepercayaan pada atasan pada tabel 4.7 menunjukkan skor nilai rata-rata sebesar 4,93 dan termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa responden tidak sepenuhnya percaya dan yakin kepada atasan masih terdapat keraguan untuk percaya pada atasan. Responden merasa bahwa atasan tidak sepenuhnya memberi dukungan ketika ada kesempatan dan atasan tidak selalu memberikan hal yang penting dan *terupdate* selain itu responden juga merasa bahwa beberapa keputusan yang bertentangan dengan kepentingannya terkadang tidak terdapat alasan yang pasti dibalikannya yang diberikan oleh atasan. Selanjutnya variabel komitmen organisasi menunjukkan nilai skor rata-rata kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 5,28. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan. Responden pada penelitian ini memiliki rasa kebanggaan dan kekeluargaan yang tinggi pada organisasi dan responden merasa bahwa perusahaan dimana dia bekerja memiliki makna pribadi yang tinggi bagi dirinya. Variabel terakhir pada penelitian ini yaitu senjangan anggaran yang memiliki nilai skor rata-rata dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar

5,12. Hal ini menunjukkan bahwa responden akan semakin mungkin melakukan senjangan anggaran. Responden penelitian ini merasa bahwa tuntutan tujuan pada area tanggung jawab yang dilakukannya sulit dicapai sehingga dibutuhkan peningkatan efisiensi untuk memenuhi tuntutan tujuan/anggaran yang ada.

Compare means dilakukan dengan software SPSS versi 20 dengan tujuan untuk melihat apakah terdapat perbedaan rata-rata di tiap kategori demografi dan juga untuk melihat rata-rata item instrumen yang telah valid di tiap variabel penelitian.

Tabel 4.8 Compare Means Variabel Penelitian

Keterangan Demografi		Partisipasi Penetapan Tujuan		Prinsip Pengendalian		Ukuran Kinerja Ganda		Kualitas Umpan Balik	
		Std.Dev	Mean	Std.Dev	Mean	Std.Dev	Mean	Std.Dev	Mean
Jenis Kelamin	Pria	0,60	5,23	0,55	5,12	0,47	5,18	0,53	5,27
	Wanita	0,46	5,28	0,40	4,95	0,47	5,17	0,40	5,19
Sig.		0,75		0,23		0,96		0,54	
Lama Bekerja	< 5 Tahun	0,56	5,21	0,53	5,09	0,48	5,24	0,53	5,31
	5-10 Tahun	0,54	5,32	0,52	5,05	0,43	5,14	0,45	5,17
	>10 Tahun	0,70	4,50	0,34	5,24	0,54	4,61	0,70	5,50
Sig.		0,12		0,86		0,14		0,42	
Tingkat-an Manajer-ial	Atas	0,76	5,37	0,76	5,10	0,55	5,55	0,69	5,08
	Tengah	0,56	5,21	0,50	5,12	0,48	5,16	0,49	5,25
	Bawah	0,52	5,37	0,46	4,74	0,26	5,12	0,45	5,37
Sig.		0,69		0,14		0,26		0,63	
Divisi	Akuntansi	0,53	5,42	0,54	5,06	0,27	5,17	0,37	5,18
	Human Resource	0,50	5,25	0,28	5,24	0,58	5,50	0,17	5,39
	Keuangan	0,55	5,17	0,52	5,14	0,55	5,18	0,47	5,27
	Manajer Umum	0,76	5,37	0,76	5,10	0,55	5,55	0,69	5,08
	Pemasaran	0,64	4,87	0,73	5,04	0,57	5,24	0,39	5,08
	Pembelian	0,52	5,33	0,56	4,99	0,49	4,95	0,42	5,32
	Penjualan	0,00	5,00	0,00	5,00	0,00	5,73	0,00	6,00
	Persediaan	0,00	6,00	0,37	4,73	0,00	5,00	0,46	5,32
	Procurement	0,55	5,60	0,26	5,19	0,24	4,84	0,76	5,26
	Produksi	0,45	5,29	0,51	4,97	0,32	5,16	0,52	5,13
Quality Assurance	0,71	4,50	0,78	5,45	0,34	5,24	0,95	5,98	

	<i>Supply Chain</i>	0,00	5,00	0,00	5,00	0,00	5,65	0,00	5,42
Sig.		0,20		0,98		0,49		0,55	

Keterangan Demografi		Gaya Kepemimpinan Transformasional		Keadilan Prosedural		Keadilan Distributif		Keadilan Interaksional	
		Std.Dev	Mean	Std.Dev	Mean	Std.Dev	Mean	Std.Dev	Mean
Jenis Kelamin	Pria	0,33	5,17	0,33	5,22	0,53	5,26	0,53	5,24
	Wanita	0,47	5,23	0,35	5,04	0,53	5,23	0,36	5,28
Sig.		0,51		0,04		0,85		0,76	
Lama Bekerja	< 5 Tahun	0,43	5,18	0,37	5,20	0,57	5,27	0,53	5,29
	5-10 Tahun	0,30	5,19	0,32	5,15	0,47	5,27	0,45	5,17
	>10 Tahun	0,30	5,21	0,22	5,15	0,37	4,73	0,49	5,65
Sig.		0,98		0,78		0,37		0,32	
Tingkat-an Manajer-ial	Atas	0,23	5,20	0,27	4,99	0,41	5,49	0,57	5,22
	Tengah	0,39	5,20	0,34	5,19	0,52	5,28	0,50	5,26
	Bawah	0,24	5,08	0,40	5,20	0,56	4,92	0,44	5,15
Sig.		0,71		0,51		0,12		0,83	
Divisi	Akuntansi	0,36	5,29	0,17	5,18	0,57	5,20	0,32	5,16
	<i>Human Resource</i>	0,61	5,40	0,31	5,24	0,41	5,49	0,48	5,31
	Keuangan	0,36	5,13	0,29	5,17	0,38	5,26	0,46	5,25
	Manajer Umum	0,23	5,20	0,27	4,99	0,41	5,49	0,57	5,22
	Pemasaran	0,20	5,01	0,23	5,07	0,61	5,24	0,42	5,27
	Pembelian	0,37	5,22	0,34	5,20	0,40	5,33	0,69	5,10
	Penjualan	0,00	5,31	0,00	6,00	0,00	5,48	0,00	6,00
	Persediaan	0,16	4,99	0,22	5,15	0,33	4,23	0,96	5,32
	<i>Procurement</i>	0,20	5,05	0,49	5,05	0,45	4,78	0,52	5,11
	Produksi	0,17	5,10	0,26	5,18	0,43	5,36	0,33	5,18
	<i>Quality Assurance</i>	0,78	6,37	0,95	5,98	1,07	6,24	0,95	6,32
<i>Supply Chain</i>	0,00	5,42	0,00	5,00	0,00	4,47	0,00	5,00	
Sig.		0,00		0,03		0,00		0,25	

Keterangan Demografi		Komitmen Organisasi		Kepercayaan Pada Atasan		Senjangan Anggaran	
		Std.Dev	Mean	Std.Dev	Mean	Std.Dev	Mean
Jenis Kelamin	Pria	0,50	5,22	0,57	5,01	0,27	5,05
	Wanita	0,72	5,47	0,67	4,66	0,44	5,33
Sig.		0,11		0,03		0,00	

Lama Bekerja	< 5 Tahun	0,64	5,34	0,61	4,87	0,34	5,10
	5-10 Tahun	0,48	5,23	0,62	4,99	0,35	5,15
	>10 Tahun	0,00	5,00	0,95	4,98	0,00	5,00
Sig.		0,57		0,74		0,78	
Tingkat-an Manajer-ial	Atas	0,62	5,61	0,15	5,08	0,00	5,00
	Tengah	0,58	5,23	0,63	4,89	0,37	5,14
	Bawah	0,38	5,49	0,59	5,11	0,00	5,00
Sig.		0,25		0,56		0,40	
Divisi	Akuntansi	0,45	5,42	0,74	4,88	0,49	5,29
	<i>Human Resource</i>	1,00	5,50	0,92	4,90	0,50	5,25
	Keuangan	0,52	5,11	0,57	4,95	0,26	5,08
	Manajer Umum	0,62	5,61	0,15	5,08	0,00	5,00
	Pemasaran	0,46	5,18	0,50	4,98	0,50	5,24
	Pembelian	0,25	5,16	0,67	5,02	0,00	5,00
	Penjualan	0,00	5,00	0,00	6,00	0,00	5,00
	Persediaan	0,34	5,24	0,49	4,65	0,00	5,00
	<i>Procurement</i>	0,21	5,10	0,88	4,84	0,45	5,20
	Produksi	0,44	5,33	0,50	4,76	0,32	5,08
	<i>Quality Assurance</i>	0,00	7,00	0,14	5,31	0,47	4,97
	<i>Supply Chain</i>	0,00	4,47	0,00	4,31	0,00	5,31
Sig.		0,00		0,84		0,87	

Sumber : Lampiran 9

Tabel 4.9 Compare Means Item Instrumen Yang Lolos Uji Validitas Untuk Tiap Variabel

Keterangan Demografi		Partisipasi Penetapan Tujuan		Prinsip Pengendalian		Ukuran Kinerja Ganda			
		PT2	PT3	PP1	PP2	UK3	UK4	UK5	UK6
		Mea n	Mea n	Mea n	Mea n	Mea n	Mea n	Mea n	Mea n
Jenis Kelamin	Pria	5,28	5,28	4,94	5,00	5,17	5,17	5,22	5,17
	Wanita	5,26	5,20	5,13	5,15	5,20	5,19	5,22	5,15
Lama Bekerja	< 5 Tahun	5,26	5,18	5,03	5,21	5,28	5,23	5,26	5,23
	5-10 Tahun	5,32	5,32	5,16	4,97	5,13	5,16	5,19	5,10
	>10 Tahun	4,50	4,50	5,00	5,50	4,50	4,50	5,00	4,50
Tingkat-an	Atas	5,50	5,25	5,50	4,75	5,75	5,50	5,50	5,50
	Tengah	5,23	5,20	5,10	5,18	5,17	5,17	5,22	5,13
	Bawah	5,38	5,38	4,75	4,75	5,13	5,13	5,13	5,13

Manajeria I									
Divisi	Akuntansi	5,43	5,43	5,00	5,14	5,14	5,14	5,29	5,14
	<i>Human Resource</i>	5,25	5,25	5,00	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
	Keuangan	5,20	5,15	5,15	5,15	5,20	5,20	5,25	5,10
	Manajer Umum	5,50	5,25	5,50	4,75	5,75	5,50	5,50	5,50
	Pemasaran	4,88	4,88	5,25	4,88	5,25	5,25	5,25	5,25
	Pembelian	5,33	5,33	5,00	5,00	5,00	5,00	4,83	5,00
	Penjualan	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00
	Persediaan	6,00	6,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00
	<i>Procurement</i>	5,60	5,60	5,20	5,20	4,80	5,00	4,80	4,80
	Produksi	5,33	5,25	4,83	5,17	5,08	5,08	5,33	5,17
	<i>Quality Assurance</i>	4,50	4,50	5,00	6,00	5,50	5,00	5,50	5,00
<i>Supply Chain</i>	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
TOTAL		5,26	5,22	5,08	5,11	5,19	5,22	5,18	5,15

Keterangan Demografi		Kualitas Umpan Balik			Keadilan Prosedural			Keadilan Distributif	
		KU1	KU2	KU3	KP1	KP2	KP3	KD2	KD3
		Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
Jenis Kelamin	Pria	5,17	5,28	5,17	4,94	5,28	4,94	5,28	5,22
	Wanita	5,22	5,39	5,24	5,09	5,48	5,15	5,37	5,19
Lama Bekerja	< 5 Tahun	5,28	5,38	5,28	5,08	5,51	5,08	5,33	5,23
	5-10 Tahun	5,10	5,32	5,13	5,03	5,32	5,13	5,42	5,16
	>10 Tahun	5,50	5,50	5,50	5,00	5,50	5,00	4,50	5,00
Tingkat-an Manajeria I	Atas	5,00	5,25	5,00	5,00	5,00	5,00	5,50	5,50
	Tengah	5,22	5,35	5,22	5,05	5,47	5,10	5,38	5,22
	Bawah	5,25	5,50	5,38	5,13	5,38	5,13	5,00	4,88
Divisi	Akuntansi	5,29	5,00	5,29	5,00	5,43	5,14	5,29	5,14
	<i>Human Resource</i>	5,25	5,75	5,25	5,25	5,25	5,25	5,25	5,75
	Keuangan	5,15	5,55	5,15	5,00	5,60	4,95	5,30	5,25
	Manajer Umum	5,00	5,25	5,00	5,00	5,00	5,00	5,50	5,50
	Pemasaran	5,13	5,00	5,13	5,00	5,25	5,00	5,38	5,13
	Pembelian	5,33	5,33	5,33	5,00	5,50	5,17	5,33	5,33
	Penjualan	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00
	Persediaan	5,00	5,50	5,50	5,00	5,50	5,00	4,50	4,00
	<i>Procurement</i>	5,00	5,60	5,20	4,80	5,40	5,00	5,00	4,60
	Produksi	5,17	5,08	5,17	5,08	5,33	5,17	5,58	5,17
	<i>Quality Assurance</i>	6,00	6,50	5,50	6,00	6,00	6,00	6,00	6,50
<i>Supply Chain</i>	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	
TOTAL		5,21	5,36	5,22	5,06	5,43	5,10	5,35	5,19

Keterangan Demografi		Keadilan Interaksional			Komitmen Organisasi		Kepercayaan Pada Atasan		Senjangan Anggaran		
		KI3	KI4	KI6	KO1	KO2	KA1	KA2	SA1	SA2	SA5
		Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
Jenis Kelamin	Pria	5,28	5,33	5,28	5,50	5,44	4,44	5,22	4,39	5,33	5,33
	Wanita	5,11	5,41	5,26	5,22	5,24	4,83	5,30	4,98	5,04	5,06
Lama Bekerja	< 5 Tahun	5,15	5,44	5,33	5,38	5,31	4,69	5,26	4,74	5,13	5,08
	5-10 Tahun	5,10	5,32	5,16	5,19	5,29	4,81	5,29	4,94	5,10	5,19
	>10 Tahun	6,00	5,50	5,50	5,00	5,00	4,50	5,50	5,00	5,00	5,00
Tingkat-an Manajerial	Atas	5,25	5,50	5,00	5,75	5,50	5,00	5,25	5,00	5,00	5,00
	Tengah	5,15	5,40	5,30	5,23	5,25	4,68	5,27	4,80	5,13	5,15
	Bawah	5,13	5,25	5,13	5,50	5,50	5,00	5,38	5,00	5,00	5,00
Divisi	Akuntansi	5,43	5,14	5,00	5,43	5,43	4,86	5,00	4,86	5,29	5,29
	Human Resource	5,00	5,50	5,50	5,50	5,50	4,75	5,25	4,75	5,25	5,25
	Keuangan	5,00	5,45	5,35	5,15	5,10	4,75	5,35	4,85	5,05	5,10
	Manajer Umum	5,25	5,50	5,00	5,75	5,50	5,00	5,25	5,00	5,00	5,00
	Pemasaran	5,13	5,38	5,38	5,25	5,13	4,63	5,38	5,00	5,25	5,38
	Pembelian	5,33	5,00	5,00	5,17	5,17	4,83	5,50	4,83	5,00	5,00
	Penjualan	6,00	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	5,00	5,00
	Persediaan	5,00	5,50	5,50	5,00	5,50	4,50	5,00	4,50	5,00	5,00
	Procurement	4,80	5,40	5,20	5,00	5,20	4,60	5,20	4,80	5,20	5,20
	Produksi	5,17	5,33	5,08	5,25	5,42	4,58	5,17	4,58	5,08	5,00
	Quality Assurance	6,00	6,50	6,50	7,00	7,00	5,00	5,50	5,50	5,00	5,00
Supply Chain	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	
TOTAL		5,15	5,39	5,26	5,29	5,29	4,74	5,28	4,83	5,11	5,13

Keterangan Demografi		Gaya Kepemimpinan Transformasional								
		GT1	GT2	GT4	GT5	GT6	GT8	GT9	GT16	GT18
		Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
Jenis Kelamin	Pria	5,39	5,28	5,28	5,17	5,11	5,17	5,39	5,22	5,22
	Wanita	5,22	5,15	5,33	5,22	5,11	5,09	5,09	5,19	5,26
Lama Bekerja	< 5 Tahun	5,31	5,26	5,28	5,15	5,08	5,10	5,18	5,15	5,23
	5-10 Tahun	5,19	5,10	5,39	5,29	5,13	5,10	5,16	5,26	5,26

	>10 Tahun	5,50	5,00	5,00	5,00	5,50	5,50	5,00	5,00	5,50
Tingkat- an Manajeria I	Atas	5,50	5,00	5,50	5,50	5,00	5,00	4,75	5,25	5,50
	Tengah	5,27	5,20	5,32	5,18	5,13	5,13	5,23	5,23	5,22
	Bawah	5,13	5,13	5,25	5,25	5,00	5,00	4,88	4,88	5,38
Divisi	Akuntansi	5,43	5,43	5,29	5,29	5,14	5,14	5,43	5,14	5,43
	<i>Human Resource</i>	5,75	5,25	5,50	5,25	5,25	5,25	5,75	5,25	5,50
	Keuangan	5,20	5,20	5,30	5,10	5,15	5,15	4,85	5,25	5,05
	Manajer Umum	5,50	5,00	5,50	5,50	5,00	5,00	4,75	5,25	5,50
	Pemasaran	5,13	5,00	5,00	4,88	5,13	5,00	5,00	5,00	5,13
	Pembelian	5,33	5,33	5,17	5,50	4,83	5,33	5,17	5,33	5,17
	Penjualan	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00	5,00	6,00
	Persediaan	5,00	5,00	5,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00
	<i>Procurement</i>	5,20	5,00	5,20	5,00	5,00	4,80	5,00	5,00	5,40
	Produksi	5,00	5,08	5,25	5,17	5,08	5,00	5,25	5,17	5,08
	<i>Quality Assurance</i>	6,50	6,00	6,50	6,50	6,00	6,00	7,00	6,00	7,00
	<i>Supply Chain</i>	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00
TOTAL		5,26	5,18	5,32	5,21	5,11	5,11	5,17	5,19	5,25

Sumber : Lampiran 9

Pada tabel 4.8 rata-rata partisipasi dalam penetapan tujuan oleh pria sebesar 5,23 sedangkan rata-rata oleh wanita sebesar 5,28, dengan nilai sig sebesar 0,75 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara partisipasi penetapan tujuan yang dilakukan oleh wanita atau pria. Rata-rata persepsi responden atas penerapan prinsip pengendalian oleh pria sebesar 5,12, sedangkan rata-rata oleh wanita sebesar 4,95, dengan nilai sig sebesar 0,23 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi responden pria maupun wanita atas penerapan prinsip pengendalian. Rata-rata persepsi responden atas penerapan ukuran kinerja ganda dalam pengukuran kinerja oleh pria sebesar 5,18 sedangkan oleh wanita sebesar 5,17, dengan nilai sig sebesar 0,96 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi responden pria atau wanita atas penerapan ukuran kinerja ganda. Rata-rata persepsi responden atas kualitas umpan balik oleh pria sebesar 5,27 sedangkan oleh wanita sebesar 5,19, dengan nilai sig 0,54 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang

signifikan antara persepsi responden pria atau wanita dalam menerima umpan balik yang berkualitas. Rata-rata persepsi responden atas gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh atasan oleh pria sebesar 5,17 sedangkan oleh wanita sebesar 5,23, dengan nilai sig sebesar 0,51 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi pria atau wanita tentang gaya kepemimpinan transformasional atasannya.

Rata-rata persepsi responden atas keadilan prosedural di dalam perusahaannya oleh pria sebesar 5,22 sedangkan oleh wanita sebesar 5,04, dengan nilai sig sebesar 0,04 yang artinya terdapat nilai perbedaan rata-rata yang signifikan antara pria dan wanita tentang keadilan prosedural yang ada di perusahaan. Dengan nilai signifikan yang lebih tinggi mengartikan bahwa pria akan merasa bahwa kriteria promosi sudah lebih adil dan keterlibatan kepentingan pribadi dalam keputusan sudah rendah dibandingkan dengan persepsi yang dimiliki oleh wanita. Rata-rata persepsi responden atas keadilan distributif di dalam perusahaan oleh pria sebesar 5,26 sedangkan oleh pria sebesar 5,23, dengan nilai sig sebesar 0,85 yang artinya tidak ada perbedaan nilai rata-rata yang signifikan antara persepsi pria atau wanita tentang tingkat keadilan distributif di perusahaan. Rata-rata persepsi responden atas keadilan interaksional di dalam perusahaan oleh pria sebesar 5,24 sedangkan oleh wanita sebesar 5,28, dengan nilai sig sebesar 0,76 yang artinya tidak terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi pria atau wanita tentang tingkat keadilan interaksional di dalam perusahaannya.

Rata-rata komitmen responden atas organisasi oleh pria sebesar 5,22 sedangkan oleh wanita sebesar 5,47, dengan nilai sig sebesar 0,11 yang artinya tidak terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara komitmen pada organisasi yang dimiliki oleh pria atau wanita. Rata-rata tingkat kepercayaan pada atasan oleh pria sebesar 5,01 sedangkan oleh wanita sebesar 4,66, dengan nilai sig sebesar 0,03 yang artinya terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara tingkat kepercayaan pada atasan yang dilakukan oleh pria dibandingkan dengan wanita. Dengan nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan wanita menunjukkan bahwa pria akan

lebih percaya kepada atasannya dibandingkan dengan wanita. Rata-rata keinginan serta kemungkinan melakukan senjangan anggaran oleh pria sebesar 5,05 sedangkan wanita sebesar 5,33, dengan nilai sig sebesar 0,00 yang artinya terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara kemungkinan melakukan senjangan anggaran yang dilakukan oleh pria dibandingkan dengan wanita. Dengan nilai rata-rata wanita yang lebih besar menunjukkan bahwa wanita akan jauh lebih mungkin dan ingin melakukan senjangan anggaran dibandingkan pria.

Rata-rata partisipasi dalam penetapan tujuan oleh responden yang baru bekerja kurang dari 5 tahun sebesar 5,21, lalu oleh responden yang sudah bekerja 5-10 tahun sebesar 5,32 dan responden yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 4,50, dengan nilai sig sebesar 0,12 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara partisipasi penetapan tujuan yang dilakukan oleh responden dengan lama bekerja kurang dari 5 tahun, 5-10 tahun maupun yang sudah lebih dari 10 tahun. Rata-rata persepsi tentang penerapan prinsip pengendalian di perusahaan oleh responden yang baru bekerja kurang dari 5 tahun sebesar 5,09, lalu oleh responden yang sudah bekerja 5-10 tahun sebesar 5,05 dan responden yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 5,24, dengan nilai sig sebesar 0,86 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi penerapan prinsip pengendalian yang dimiliki oleh responden dengan lama bekerja kurang dari 5 tahun, 5-10 tahun maupun yang sudah lebih dari 10 tahun. Rata-rata persepsi responden atas penerapan ukuran kinerja ganda dalam pengukuran kinerja oleh responden yang baru bekerja kurang dari 5 tahun sebesar 5,24, lalu oleh responden yang sudah bekerja 5-10 tahun sebesar 5,14 dan responden yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 4,61, dengan nilai sig sebesar 0,14 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi responden yang telah bekerja kurang dari 5 tahun, 5-10 tahun maupun yang sudah lebih dari 10 tahun atas penerapan ukuran kinerja ganda di perusahaan responden. Rata-rata persepsi atas kualitas umpan balik oleh responden yang baru bekerja selama 5 tahun sebesar 5,31 lalu oleh responden yang sudah bekerja 5-10 tahun sebesar 5,17

dan responden yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 5,50, dengan nilai sig 0,42 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi responden yang sudah bekerja kurang dari 5 tahun , 5-10 tahun maupun yang sudah lebih dari 10 tahun dalam menerima umpan balik yang berkualitas. Rata-rata persepsi responden atas gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh responden yang baru bekerja kurang dari 5 tahun sebesar 5,18 lalu oleh responden yang sudah bekerja 5-10 tahun sebesar 5,19 dan responden yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 5,21, dengan nilai sig sebesar 0,98 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi responden yang baru bekerja kurang dari 5 tahun, 5-10 tahun maupun yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun tentang gaya kepemimpinan transformasional atasannya.

Rata-rata persepsi responden atas keadilan prosedural di dalam perusahaannya oleh responden yang baru bekerja kurang dari 5 tahun sebesar 5,20 lalu oleh responden yang sudah bekerja 5-10 tahun sebesar 5,15 dan responden yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 5,15, dengan nilai sig sebesar 0,78 yang artinya tidak ada perbedaan nilai rata-rata yang signifikan antara persepsi responden yang baru bekerja 5 tahun , 5-10 tahun maupun yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun tentang tingkat keadilan prosedural di perusahaan. Rata-rata persepsi responden yang baru bekerja kurang dari 5 tahun atas keadilan distributif di dalam perusahaannya sebesar 5,27 lalu oleh responden yang sudah bekerja 5-10 tahun sebesar 5,27 dan oleh responden yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 4,73, dengan nilai sig sebesar 0,37s yang artinya tidak ada perbedaan nilai rata-rata yang signifikan antara persepsi responden yang baru bekerja kurang dari 5 tahun, 5-10 tahun maupun yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun tentang tingkat keadilan distributif di perusahaan. Rata-rata persepsi responden yang baru bekerja dibawah 5 tahun atas keadilan interaksional di dalam perusahaan oleh sebesar 5,29 lalu oleh responden yang sudah bekerja 5-10 tahun sebesar 5,17 dan responden yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 5,65, dengan nilai sig sebesar 0,32 yang artinya

tidak terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi responden yang baru bekerja dibawah 5 tahun , 5-10 tahun maupun yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun tentang tingkat keadilan interaksional di dalam perusahaannya.

Rata-rata komitmen responden atas organisasi oleh responden yang baru bekerja selama 5 tahun sebesar 5,34 lalu oleh responden yang sudah bekerja selama 5-10 tahun sebesar 5,23 dan responden yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 5,00, dengan nilai sig sebesar 0,57 yang artinya tidak terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara komitmen pada organisasi yang dimiliki oleh responden yang sudah bekerja selama 5 tahun , 5-10 tahun maupun yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun. Rata-rata tingkat kepercayaan pada atasan oleh responden yang baru dibawah 5 tahun sebesar 4,87 lalu oleh responden yang sudah bekerja 5-10 tahun sebesar 4,99 dan responden yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 4,98, dengan nilai sig sebesar 0,74 yang artinya tidak terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara tingkat kepercayaan pada atasan yang dimiliki oleh responden yang baru bekerja 5 tahun, 5-10 tahun maupun yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun. Rata-rata keinginan serta kemungkinan melakukan senjangan anggaran oleh responden yang baru bekerja kurang dari 5 tahun sebesar 5,10 lalu oleh responden yang sudah bekerja 5-10 tahun sebesar 5,15 dan responden yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 5,00, dengan nilai sig sebesar 0,78 yang artinya tidak terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara kemungkinan melakukan senjangan anggaran yang dilakukan oleh responden yang baru bekerja kurang dari 5 tahun , 5-10 tahun maupun yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun.

Rata-rata partisipasi dalam penetapan tujuan oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas sebesar 5,37 lalu oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat menengah sebesar 5,21 dan responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat bawah sebesar 5,37, dengan nilai sig sebesar 0,69 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara partisipasi penetapan tujuan yang dilakukan oleh responden yang

memiliki jabatan manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah. Rata-rata persepsi tentang penerapan prinsip pengendalian di perusahaan oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas sebesar 5,10 lalu oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat menengah sebesar 5,12 dan responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat bawah sebesar 4,74, dengan nilai sig sebesar 0,14 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi penerapan prinsip pengendalian yang dimiliki oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah. Rata-rata persepsi responden atas penerapan ukuran kinerja ganda dalam pengukuran kinerja oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas sebesar 5,55 lalu oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat menengah sebesar 5,16 dan responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat bawah sebesar 5,12, dengan nilai sig sebesar 0,26 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah atas penerapan ukuran kinerja ganda di perusahaan responden. Rata-rata persepsi atas kualitas umpan balik oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas sebesar 5,08 lalu oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat menengah sebesar 5,25 dan responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat bawah sebesar 5,37, dengan nilai sig 0,63 yang artinya artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah atas kualitas umpan balik yang didapatnya. Rata-rata persepsi responden atas gaya kepemimpinan transformasional yang oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas sebesar 5,20 lalu oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat menengah sebesar 5,20 dan responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat bawah sebesar 5,08, dengan nilai sig sebesar 0,71 yang tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah tentang gaya kepemimpinan transformasional atasannya.

Rata-rata persepsi responden atas keadilan prosedural di dalam perusahaannya oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas sebesar 4,99 lalu oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat menengah sebesar 5,19 dan responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat bawah sebesar 5,20, dengan nilai sig sebesar 0,51 yang artinya yang tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah tentang tingkat keadilan prosedural di perusahaan. Rata-rata persepsi responden atas keadilan distributif di dalam perusahaannya oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas sebesar 5,49 lalu oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat menengah sebesar 5,28 dan responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat bawah sebesar 4,92, dengan nilai sig sebesar 0,12 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah tentang tingkat keadilan distributif di perusahaan. Rata-rata persepsi responden atas keadilan interaksional di dalam perusahaannya oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas sebesar 5,22 lalu oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat menengah sebesar 5,26 dan responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat bawah sebesar 5,15, dengan nilai sig sebesar 0,83 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah tentang tingkat keadilan interaksional di dalam perusahaannya.

Rata-rata komitmen responden atas organisasi oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas sebesar 5,61 lalu oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat menengah sebesar 5,23 dan responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat bawah sebesar 5,49, dengan nilai sig sebesar 0,25 yang artinya tidak terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara komitmen pada organisasi yang dimiliki oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah. Rata-rata tingkat

kepercayaan pada atasan oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas sebesar 5,08 lalu oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat menengah sebesar 4,89 dan responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat bawah sebesar 5,11, dengan nilai sig sebesar 0,56 yang artinya tidak terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara tingkat kepercayaan pada atasan yang dimiliki oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah. Rata-rata keinginan serta kemungkinan melakukan senjangan anggaran oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas sebesar 5,00 lalu oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat menengah sebesar 5,14 dan responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat bawah sebesar 5,00, dengan nilai sig sebesar 0,40 yang artinya tidak terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara kemungkinan melakukan senjangan anggaran yang dilakukan oleh responden yang memiliki jabatan manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah.

Rata-rata partisipasi dalam penetapan tujuan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi sebesar 5,42, divisi *human resource* sebesar 5,25, divisi keuangan sebesar 5,17, manajer umum sebesar 5,37, divisi pemasaran sebesar 4,87, divisi pembelian sebesar 5,33, divisi penjualan sebesar 5,00, divisi persediaan sebesar 6,00, divisi *procurement* sebesar 5,60, divisi produksi sebesar 5,29, divisi *quality assurance* sebesar 4,50 dan divisi *supply chain* sebesar 5,00, dengan nilai sig sebesar 0,20 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara partisipasi penetapan tujuan yang dilakukan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi, *human resource*, keuangan, manajer umum, pemasaran, pembelian, penjualan, persediaan, *procurement*, produksi, *quality assurance*, dan *supply chain*. Rata-rata persepsi tentang penerapan prinsip pengendalian di perusahaan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi sebesar 5,06, divisi *human resource* sebesar 5,24, divisi keuangan sebesar 5,14, manajer umum sebesar 5,10, divisi pemasaran sebesar 5,04, divisi pembelian sebesar 4,99, divisi penjualan sebesar 5,00, divisi persediaan sebesar 4,73, divisi *procurement*

sebesar 5,19, divisi produksi sebesar 4,97, divisi *quality assurance* sebesar 5,45 dan divisi *supply chain* sebesar 5,00, dengan nilai sig sebesar 0,98 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi penerapan prinsip pengendalian yang dimiliki oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi, *human resource*, keuangan, manajer umum, pemasaran, pembelian, penjualan, persediaan, *procurement*, produksi, *quality assurance*, dan *supply chain*. Rata-rata persepsi tentang penggunaan ukuran kinerja ganda untuk pengukuran kinerja di perusahaan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi sebesar 5,17, divisi *human resource* sebesar 5,50, divisi keuangan sebesar 5,18, manajer umum sebesar 5,55, divisi pemasaran sebesar 5,24, divisi pembelian sebesar 4,95, divisi penjualan sebesar 5,73, divisi persediaan sebesar 5,00, divisi *procurement* sebesar 4,84, divisi produksi sebesar 5,16, divisi *quality assurance* sebesar 5,24 dan divisi *supply chain* sebesar 5,65, dengan nilai sig sebesar 0,49 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi penggunaan ukuran kinerja ganda untuk pengukuran kinerja di perusahaan yang dimiliki oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi, *human resource*, keuangan, manajer umum, pemasaran, pembelian, penjualan, persediaan, *procurement*, produksi, *quality assurance*, dan *supply chain*. Rata-rata persepsi tentang kualitas umpan balik di perusahaan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi sebesar 5,18, divisi *human resource* sebesar 5,39, divisi keuangan sebesar 5,27, manajer umum sebesar 5,08, divisi pemasaran sebesar 5,08, divisi pembelian sebesar 5,32, divisi penjualan sebesar 6,00, divisi persediaan sebesar 5,32, divisi *procurement* sebesar 5,26, divisi produksi sebesar 5,13, divisi *quality assurance* sebesar 5,98 dan divisi *supply chain* sebesar 5,42, dengan nilai sig sebesar 0,55 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi kualitas umpan balik di perusahaan yang dimiliki oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi, *human resource*, keuangan, manajer umum, pemasaran, pembelian, penjualan, persediaan, *procurement*, produksi, *quality assurance*, dan *supply chain*. Rata-rata persepsi tentang gaya kepemimpinan transformasional

yang dimiliki atasan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi sebesar 5,29, divisi *human resource* sebesar 5,40, divisi keuangan sebesar 5,13, manajer umum sebesar 5,20, divisi pemasaran sebesar 5,01, divisi pembelian sebesar 5,22, divisi penjualan sebesar 5,31, divisi persediaan sebesar 4,99, divisi *procurement* sebesar 5,05, divisi produksi sebesar 5,10, divisi *quality assurance* sebesar 6,37 dan divisi *supply chain* sebesar 5,42, dengan nilai sig sebesar 0,00 yang artinya ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi tentang gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki atasan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi, *human resource*, keuangan, manajer umum, pemasaran, pembelian, penjualan, persediaan, *procurement*, produksi, *quality assurance*, dan *supply chain*. Responden dalam divisi *quality assurance* merasa bahwa atasannya sangat memiliki gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan divisi lain sedangkan responden dalam divisi persediaan merasa bahwa atasannya belum maksimal menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Rata-rata persepsi tentang tingkat keadilan prosedural pada perusahaan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi sebesar 5,18, divisi *human resource* sebesar 5,24, divisi keuangan sebesar 5,17, manajer umum sebesar 4,99, divisi pemasaran sebesar 5,07, divisi pembelian sebesar 5,20, divisi penjualan sebesar 6,00, divisi persediaan sebesar 5,15, divisi *procurement* sebesar 5,05, divisi produksi sebesar 5,18, divisi *quality assurance* sebesar 5,98 dan divisi *supply chain* sebesar 5,00, dengan nilai sig sebesar 0,03 yang artinya ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi tentang keadilan prosedural di perusahaan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi, *human resource*, keuangan, manajer umum, pemasaran, pembelian, penjualan, persediaan, *procurement*, produksi, *quality assurance*, dan *supply chain*. Responden dalam divisi penjualan merasa bahwa perusahaan memiliki tingkat keadilan prosedural yang lebih tinggi dibandingkan dengan divisi lain sedangkan manajer umum merasa tingkat keadilan prosedural yang ada di perusahaannya belum maksimal. Rata-

rata persepsi tentang tingkat keadilan distributif pada perusahaan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi sebesar 5,20, divisi *human resource* sebesar 5,49, divisi keuangan sebesar 5,26, manajer umum sebesar 5,49, divisi pemasaran sebesar 5,24, divisi pembelian sebesar 5,33, divisi penjualan sebesar 5,48, divisi persediaan sebesar 4,23, divisi *procurement* sebesar 4,78, divisi produksi sebesar 5,36, divisi *quality assurance* sebesar 6,24 dan divisi *supply chain* sebesar 4,47, dengan nilai sig sebesar 0,00 yang artinya ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi tentang keadilan distributif di perusahaan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi, *human resource*, keuangan, manajer umum, pemasaran, pembelian, penjualan, persediaan, *procurement*, produksi, *quality assurance*, dan *supply chain*. Responden dalam divisi *quality assurance* merasa bahwa perusahaan memiliki tingkat keadilan distributif yang lebih tinggi dibandingkan dengan divisi lain sedangkan divisi persediaan merasa tingkat keadilan distributif yang ada di perusahaannya belum maksimal. Rata-rata persepsi tentang tingkat keadilan interaksional pada perusahaan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi sebesar 5,16, divisi *human resource* sebesar 5,31, divisi keuangan sebesar 5,25, manajer umum sebesar 5,22, divisi pemasaran sebesar 5,27, divisi pembelian sebesar 5,10, divisi penjualan sebesar 6,00, divisi persediaan sebesar 5,32, divisi *procurement* sebesar 5,11, divisi produksi sebesar 5,18, divisi *quality assurance* sebesar 6,32 dan divisi *supply chain* sebesar 5,00, dengan nilai sig sebesar 0,25 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara persepsi tentang keadilan interaksional di perusahaan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi, *human resource*, keuangan, manajer umum, pemasaran, pembelian, penjualan, persediaan, *procurement*, produksi, *quality assurance*, dan *supply chain*.

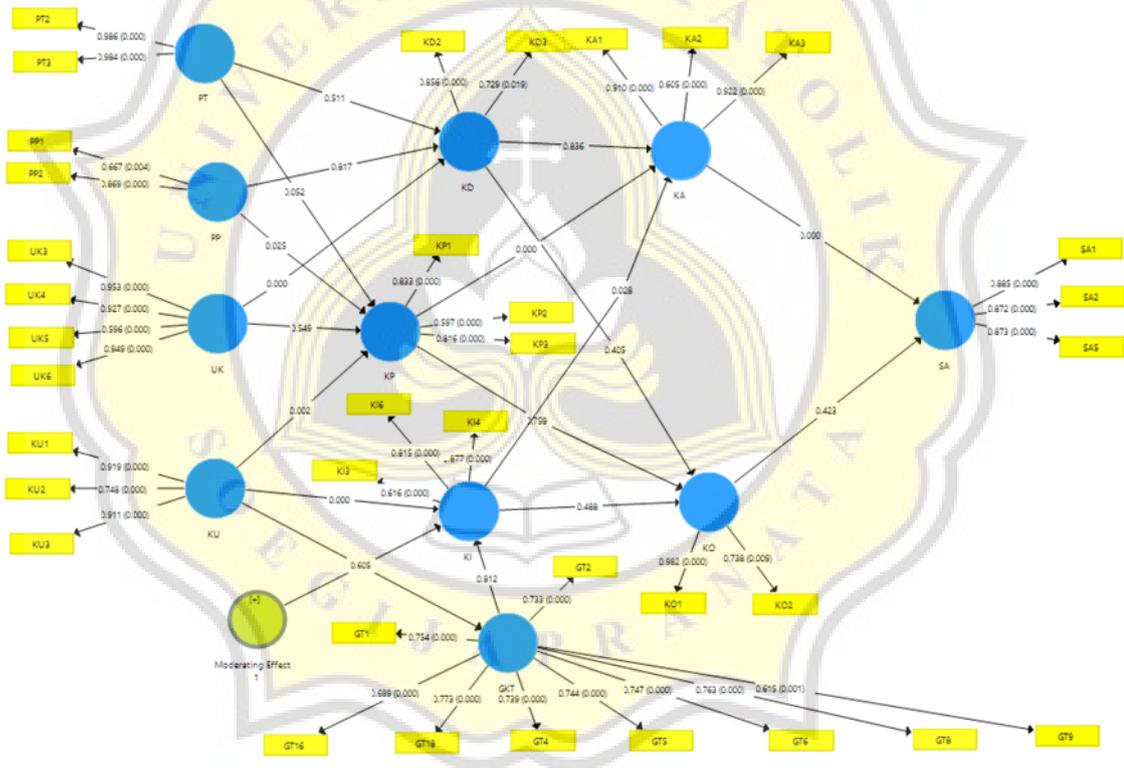
Rata-rata komitmen atas organisasi oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi sebesar 5,42, divisi *human resource* sebesar 5,50, divisi keuangan sebesar 5,11, manajer umum sebesar 5,61, divisi pemasaran sebesar 5,18, divisi pembelian sebesar 5,16, divisi penjualan

sebesar 5,00, divisi persediaan sebesar 5,24, divisi *procurement* sebesar 5,10, divisi produksi sebesar 5,33, divisi *quality assurance* sebesar 7,00 dan divisi *supply chain* sebesar 4,47, dengan nilai sig sebesar 0,00 yang artinya ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara komitmen atas organisasi oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi, *human resource*, keuangan, manajer umum, pemasaran, pembelian, penjualan, persediaan, *procurement*, produksi, *quality assurance*, dan *supply chain*. Responden dalam divisi *quality assurance* merasa bahwa komitmennya pada perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan divisi lain sedangkan divisi *supply chain* merasa bahwa komitmennya pada perusahaan belum maksimal. Rata-rata kepercayaan responden pada atasan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi sebesar 4,88, divisi *human resource* sebesar 4,90, divisi keuangan sebesar 4,95, manajer umum sebesar 5,08, divisi pemasaran sebesar 4,98, divisi pembelian sebesar 5,02, divisi penjualan sebesar 6,00, divisi persediaan sebesar 4,65, divisi *procurement* sebesar 4,84, divisi produksi sebesar 4,76, divisi *quality assurance* sebesar 5,31 dan divisi *supply chain* sebesar 4,31, dengan nilai sig sebesar 0,84 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan tentang kepercayaan responden pada atasan oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi, *human resource*, keuangan, manajer umum, pemasaran, pembelian, penjualan, persediaan, *procurement*, produksi, *quality assurance*, dan *supply chain*. Rata-rata kemungkinan dan keinginan untuk melakukan senjangan anggaran oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi sebesar 5,29, divisi *human resource* sebesar 5,25, divisi keuangan sebesar 5,08, manajer umum sebesar 5,00, divisi pemasaran sebesar 5,24, divisi pembelian sebesar 5,00, divisi penjualan sebesar 5,00, divisi persediaan sebesar 5,00, divisi *procurement* sebesar 5,20, divisi produksi sebesar 5,08, divisi *quality assurance* sebesar 4,97 dan divisi *supply chain* sebesar 5,31, dengan nilai sig sebesar 0,87 yang artinya tidak ada perbedaan rata-rata yang signifikan tentang kemungkinan dan keinginan untuk melakukan senjangan anggaran oleh responden yang masuk dalam divisi akuntansi, *human resource*, keuangan, manajer umum, pemasaran,

pembelian , penjualan, persediaan, *procurement*, produksi, *quality assurance*, dan *supply chain*.

4.4 Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai p-values berdasarkan hasil pengujian pada smart-pls. Penelitian ini menggunakan nilai *alpha* sebesar 10%, sehingga nilai p-values akan dibandingkan dengan 0.1 atau menggunakan t hitung yang dibandingkan dengan t tabel dengan nilai t tabel sebesar 1,67 yang didapatkan dengan rumus excel “=TINV”. Berikut hasil output model penelitian pada pengujian hipotesis :



Gambar 4.1 Hasil Pengujian Hipotesis

Berikut hasil pengujian hipotesis untuk pengaruh secara langsung atau *direct effect*, secara tidak langsung atau *indirect effect*, dan pengaruh total atau *total effect* :

Tabel 4.10 Hasil Uji Hipotesis Direct Effect

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien β	t-statistics	P Values	Hasil	Keterangan
-----------	----------	-------------------	--------------	----------	-------	------------

H1a	Partisipasi → Keadilan Prosedural	-0.19	1.95	0.05	Berpengaruh Negatif	Hipotesis Ditolak
H1b	Partisipasi → Keadilan Distributif	-0.08	0.66	0.51	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
H2a	Prinsip Pengendalian → Keadilan Distributif	0.04	0.23	0.82	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
H2b	Prinsip Pengendalian → Keadilan Prosedural	0.23	2..24	0.03	Berpengaruh Positif	Hipotesis Diterima
H3a	Kualitas Umpanbalik → Keadilan Prosedural	0.40	3.09	0.00	Berpengaruh Positif	Hipotesis Diterima
H3b	Kualitas Umpanbalik → Keadilan Interaksional*	0.20	1.86	0.26	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
	Gaya Kepemimpinan Transformasional → Keadilan Interaksional	0.04	0.24	0.60	Tidak Pengaruh	-
	Kualitas Umpanbalik → Keadilan Interaksional	0.45	4.17	0.00	Berpengaruh Positif	-
H4a	Ukuran Kinerja Ganda → Keadilan Distributif	0.39	3.70	0.00	Berpengaruh Positif	Hipotesis Diterima
H4b	Ukuran Kinerja Ganda → Keadilan Prosedural	-0.08	0.60	0.55	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak

Keterangan : * = digunakan variabel moderasi gaya kepemimpinan transformasional
 Sumber : Lampiran 10

Tabel 4.11 Hasil Pengujian Hipotesis Indirect Effect & Total Effect

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien β	t-statistics	P Values	Hasil	Keterangan
-	Komitmen Organisasi → Senjangan Anggaran	-0,07	0,80	0,42	Tidak Pengaruh	-
H5a	Partisipasi Penetapan Tujuan → Keadilan Prosedural → Komitmen Organisasi → Senjangan Anggaran	0,00	0,18	0,86	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
H5b	Partisipasi Penetapan Tujuan → Keadilan Distributif → Komitmen Organisasi → Senjangan Anggaran	0,00	0,28	0,78	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
H5c	Penerapan Prinsip Pengendalian → Keadilan Prosedural → Komitmen Organisasi → Senjangan Anggaran	0,00	0,18	0,86	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
H5d	Penerapan Prinsip Pengendalian → Keadilan Distributif → Komitmen	0,00	0,11	0,91	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak

	Organisasi → Senjangan Anggaran					
H5e	Ukuran Kinerja Ganda → Keadilan Prosedural → Komitmen Organisasi → Senjangan Anggaran	0,00	0,10	0,92	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
H5f	Ukuran Kinerja Ganda → Keadilan Distributif → Komitmen Organisasi → Senjangan Anggaran	0,00	0,47	0,64	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
H5g	Kualitas Umpan Balik → Keadilan Prosedural → Komitmen Organisasi → Senjangan Anggaran	0,00	0,17	0,86	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
H5h	Kualitas Umpan Balik* → Keadilan Interaksional → Komitmen Organisasi → Senjangan Anggaran	0,00	0,45	0,65	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
-	Kepercayaan Pada Atasan → Senjangan Anggaran	-0,55	6,67	0,00	Berpengaruh Negatif	-
H6a	Partisipasi Penetapan Tujuan → Keadilan Prosedural → Kepercayaan Pada Atasan → Senjangan Anggaran	0,05	1,66	0,09	Berpengaruh Positif	Hipotesis Ditolak
H6b	Partisipasi Penetapan Tujuan → Keadilan Distributif → Kepercayaan Pada Atasan → Senjangan Anggaran	0,00	0,11	0,91	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
H6c	Penerapan Prinsip Pengendalian → Keadilan Prosedural → Kepercayaan Pada Atasan → Senjangan Anggaran	-0,06	1,85	0,06	Berpengaruh Negatif	Hipotesis Diterima
H6d	Penerapan Prinsip Pengendalian → Keadilan Distributif → Kepercayaan Pada Atasan → Senjangan Anggaran	0,00	0,04	0,97	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
H6e	Ukuran Kinerja Ganda → Keadilan Prosedural → Kepercayaan Pada Atasan → Senjangan Anggaran	0,02	0,63	0,53	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
H6f	Ukuran Kinerja Ganda → Keadilan Distributif → Kepercayaan Pada Atasan → Senjangan Anggaran	0,00	0,19	0,85	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak
H6g	Kualitas Umpan Balik → Keadilan Prosedural →	-0,10	1,90	0,06	Berpengaruh Negatif	Hipotesis

	Kepercayaan Pada Atasan → Senjangan Anggaran					Diterima
H6h	Kualitas Umpan Balik* → Keadilan Interaksional → Kepercayaan Pada Atasan → Senjangan Anggaran	-0,03	1,42	0,16	Tidak Pengaruh	Hipotesis Ditolak

Keterangan : * = digunakan variabel moderasi gaya kepemimpinan transformasional

Sumber : Lampiran 11

Tabel diatas menunjukkan ringkasan hasil pengujian hipotesis berdasarkan t-statistics dan p values. Berdasarkan hasil pengujian yang ada beberapa hipotesis yang berhasil terkonfirmasi. Terdapat 3 dimensi sistem pengendalian yang berpengaruh terhadap persepsi keadilan yang ada. Hipotesis 2b berusaha untuk memastikan apakah penerapan prinsip pengendalian berhubungan secara signifikan dan positif dengan keadilan prosedural. Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat pengujian ini memberi hasil dengan nilai p-value 0,03, nilai ini jauh lebih kecil dari nilai α penelitian ini yaitu 0,1. Nilai koefisien β untuk H2b juga menunjukkan nilai positif yang artinya hubungan yang ada antar variabel ini berhubungan secara positif. Lebih kecilnya nilai p-value dari α dan positifnya nilai koefisien β mengartikan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga hipotesis ini diterima. Diterimanya hipotesis ini mengartikan bahwa penerapan prinsip pengendalian berpengaruh secara signifikan dan positif dengan keadilan prosedural.

Hal ini menunjukkan ketika hal yang tidak bisa dikendalikan oleh manajer dikeluarkan selama evaluasi akan membuat prosedur evaluasi jauh lebih adil serta memberi hasil yang lebih konsisten dari waktu ke waktu karena tidak adanya faktor diluar kendali manajer. Selain itu dengan diterapkannya prinsip pengendalian akan berkontribusi pada etika. Prinsip pengendalian dianggap hal yang lebih etis karena manajer mungkin tidak akan dihukum ketika hasil kinerja yang ada memang dipengaruhi secara negatif oleh hal yang tidak dapat dikendalikan. Adanya kekonsistenan hasil dan kontribusi etika sudah sesuai dengan aturan keadilan prosedural yang dinyatakan oleh Leventhal (1976). Selain itu dalam prosedur evaluasi hal ini juga bisa dianggap lebih adil oleh manajer karena manajer bisa mengajukan prosedur

banding ketika selama proses evaluasi masih ada faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menjadi sumber replikasi penelitian ini yaitu penelitian oleh Klein, Beuren, dan Vesco (2019) dimana penelitian itu menyatakan bahwa penerapan prinsip pengendalian tidak berpengaruh terhadap keadilan prosedural. Tetapi penelitian lain yang dilakukan oleh Merchant dan Vander Stede (2000) yang menjadi dasar teori penelitian ini berhasil menyatakan bahwa penerapan prinsip pengendalian akan jauh dianggap lebih etis karena manajer tidak akan dihukum ketika hasil yang ada dipengaruhi secara negatif oleh peristiwa yang tidak dapat dikendalikan. Perbedaan hasil ini kembali memunculkan ketidakkonsistenan hasil yang menjadi dasar penulis melakukan replikasi penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019).

Hipotesis 3a berusaha untuk memastikan apakah umpan balik yang berkualitas berhubungan secara signifikan positif dengan keadilan prosedural. Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat pengujian ini memberi hasil dengan nilai p-value 0,00, nilai ini jauh lebih kecil dari nilai α penelitian ini yaitu 0,1. Nilai koefisien β untuk H3a juga menunjukkan nilai positif yang artinya hubungan yang ada antar variabel ini berhubungan secara positif. Lebih kecilnya nilai p-value dari α dan positifnya nilai koefisien β mengartikan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga hipotesis ini diterima. Diterimanya hipotesis ini mengartikan bahwa pemberian umpan balik yang berkualitas berhubungan secara signifikan dengan keadilan prosedural.

Manajer berharap bahwa umpan balik merupakan keputusan atasan tentang kinerja mereka yang dibuat dengan teliti dan tanpa campur tangan kepentingan pribadi. Jika umpan balik yang diberikan oleh atasan jelas, mampu memberikan perbaikan kinerja, mampu menunjukkan kelemahan serta cara mengatasi dan dibuat tanpa campur tangan kepentingan pribadi maka manajer akan menganggap hal ini adil secara prosedural karena sesuai dengan harapan mereka. Selain itu ciri dari umpan balik berkualitas menurut Hartmann dan Slapničar

(2009) adalah konsisten dan akurat. Konsisten dan akurat menurut Leventhal (1976) juga merupakan salah satu kunci dari prosedur yang adil. Maka dari itu ketika manajer diberi umpan balik yang konsisten dan akurat maka manajer akan berpersepsi bahwa prosedur yang ada sudah dirasa adil. Hasil penelitian ini sudah sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dijadikan dasar replikasi oleh penulis yaitu penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019) dimana penelitian itu menyatakan bahwa pemberian umpan balik yang berkualitas secara signifikan berhubungan dengan keadilan prosedural sehingga ketika manajer diberikan umpan balik yang berkualitas maka persepsi mereka atas keadilan prosedural yang ada telah meningkat. Hasil ini juga telah sesuai dengan penelitian lain yang dijadikan dasar teori dan dilakukan oleh Hartmann & Slapničar (2009) yang menyatakan bahwa persepsi kualitas umpan balik yang lebih tinggi menghasilkan kepercayaan yang lebih tinggi, baik secara langsung, maupun melalui persepsi keadilan prosedural yang lebih tinggi. Kesamaan hasil ini setidaknya berhasil mengkonfirmasi salah satu hipotesis yang penulis replikasi dari penelitian Klein, Beuren, dan Vesco (2019).

Hipotesis 4a berusaha untuk memastikan apakah penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan berhubungan secara signifikan dengan keadilan distributif. Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat pengujian ini memberi hasil dengan nilai p-value 0,00, nilai ini jauh lebih kecil dari nilai α penelitian ini yaitu 0,1. Nilai koefisien β untuk H4a juga menunjukkan nilai positif yang artinya hubungan yang ada antar variabel ini berhubungan secara positif. Lebih kecilnya nilai p-value dari α dan positifnya nilai koefisien β mengartikan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga hipotesis ini diterima. Diterimanya hipotesis ini mengartikan penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan berhubungan secara signifikan positif dengan keadilan distributif.

Hal ini menunjukkan ketika manajer diukur dari segi kualitatif dan kuantitatif, informasi yang ada untuk evaluasi akan jauh lebih akurat dan lengkap. Ketika ukuran kinerja ganda ini digunakan maka pengukuran input akan jauh lebih akurat dan lengkap. Pengukuran input yang

benar dimana input pada hal ini yaitu kinerja manajer merupakan salah satu kondisi yang penting untuk memastikan bahwa rasio input dan hasil (gaji dan bonus) dianggap adil. Sesuai dengan pernyataan Burney *et.al* (2009:310) yaitu indikator kinerja yang memfasilitasi perbandingan input dengan hasil akan dikaitkan dengan keadilan distributif yang jauh lebih tinggi. Hasil penelitian ini sudah sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dijadikan dasar replikasi oleh penulis yaitu penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019) dimana penelitian itu menyatakan bahwa penggunaan beberapa indikator kinerja secara signifikan berhubungan dengan keadilan distributif yang artinya ketika manajer dinilai dengan indikator keuangan dan non-keuangan maka persepsi mereka atas keadilan distributif akan meningkat. Hasil penelitian lain yang digunakan sebagai dasar teori untuk penelitian ini oleh Burney *et.al* (2009) juga memberikan hasil yang sama dan menyatakan bahwa penggunaan beberapa indikator kinerja akan memfasilitasi perbandingan input dengan hasil menjadi lebih baik dimana perbandingan ini akan dikaitkan dengan persepsi keadilan distributif yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan hasil dengan beberapa penelitian sebelumnya sehingga dirasa mampu mengkonfirmasi hipotesis dari penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019) yang menjadi dasar replikasi penelitian ini.

Selain variabel yang berasal dari dimensi sistem pengendalian, terdapat juga variabel lain yang saling berpengaruh yang berhubungan dengan penelitian ini. Hipotesis 6 pada penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah dimensi sistem pengendalian manajemen (partisipasi penetapan tujuan, penerapan prinsip pengendalian, ukuran kinerja ganda, dan umpan balik berkualitas) yang dipersepsikan adil secara prosedural / distributif / interaksional mampu mengurangi terjadinya senjangan anggaran lewat peningkatan kepercayaan pada atasan. Sehingga pada penelitian ini H6 dibagi kembali menjadi 8 yaitu H6a,H6b,H6c,H6d,H6e,H6f,H6g,H6h untuk menjabarkan hubungan antara tiap dimensi sistem pengendalian manajemen terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat

hubungan antara kepercayaan pada atasan dengan senjangan anggaran ini memberi hasil dengan nilai p-value 0,00, nilai ini jauh lebih besar dari nilai α penelitian ini yaitu 0,1. Nilai koefisien β juga menunjukkan nilai yang negatif sehingga arah hubungan variabel ini yaitu negative. Hal ini mengartikan bahwa kepercayaan pada atasan mampu memediasi hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan penurunan senjangan anggaran. Meskipun mampu memediasi tetap saja tidak semua sistem pengendalian manajemen mampu mengurangi terjadinya senjangan anggaran. Berdasarkan tabel 4.11 hanya variabel prinsip pengendalian yang dipersepsikan adil secara prosedural dengan nilai p-value 0,06 dan nilai koefisien β negatif dan juga pemberian umpan balik berkualitas yang dipersepsikan adil secara prosedural dengan nilai p-value 0,06 dan nilai koefisien β negatif. Hanya kedua variabel sistem pengendalian manajemen ini yang mampu mengurangi senjangan anggaran. Sehingga hanya H6c dan H6g yang diterima.

Kepercayaan pada atasan pada penelitian ini berpengaruh negatif signifikan dengan senjangan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa ketika manajer percaya pada atasan maka manajer akan cenderung mengurangi perilaku senjangan anggaran. Pengurangan terjadinya senjangan anggaran bisa terjadi karena manajer percaya pada atasan karena kebanyakan senjangan anggaran terjadi karena ketakutan manajer untuk diperlakukan berbeda oleh perusahaan mereka dan yang bisa memberikan perlakuan berbeda disini yaitu atasan mereka. Teori pertukaran sosial yang menjadi dasar pengembangan hipotesis dapat menjelaskan penerimaan hipotesis ini. Dalam teori pertukaran sosial, organisasi diartikan sebagai forum transaksi/komunikasi dimana individunya akan saling membentuk persepsi tentang keadilan dari transaksi/komunikasi tersebut. Semakin sering terjadinya transaksi/komunikasi di dalam organisasi maka akan memunculkan pengalaman keadilan dimana sudah menjadi kewajiban antar individu untuk saling membalas sehingga muncul dorongan pengembangan dan pemeliharaan hubungan pertukaran. Hubungan ini diharapkan mengarah pada pertukaran

manfaat diantara para individu. Teori ini lah yang menjadi dasar dimana ketika manajer percaya pada atasannya bahwa sistem pengendalian manajer akan dijalankan secara adil atau dalam hal apapun, manajer akan berharap bahwa atasan memberi hasil secara material maupun psikologis yang cukup berharga sehingga manajer merasa bahwa kurang perlu menciptakan senjangan anggaran. Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dijadikan dasar replikasi oleh Klein, Beuren & Vesco (2019) yang menyatakan bahwa kepercayaan pada atasan secara signifikan berpengaruh positif pada senjangan anggaran, tetapi pada penelitian Klein, Beuren & Vesco (2019) juga menyatakan bahwa dimensi sistem pengendalian manajemen tidak dapat mengurangi terjadinya senjangan anggaran lewat peningkatan kepercayaan pada atasan. Hasil penelitian ini sedikit berbeda dengan penelitian Klein, Beuren Vesco (2019) yang menjadi dasar replikasi penelitian ini, karena pada penelitian ini kepercayaan pada atasan juga mampu mengurangi senjangan anggaran dan variabel prinsip pengendalian serta pemberian umpan balik berkualitas. Meskipun tidak sesuai dengan dasar penelitian replikasi tetapi hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian yang dijadikan latar belakang untuk membuktikan ketidak konsistenan hasil seperti penelitian oleh Burkert, Fischer dan Schaffer (2011) yang menyatakan bahwa ketika prinsip pengendalian tidak diterapkan maka manajer merasa kurang jelasnya peran yang diberikan sehingga akan menurunkan kinerja manajer dan penelitian oleh Rahmawati dan Supriyadi (2020) yang menyatakan bahwa umpan balik positif akan cenderung mengurangi terjadinya senjangan anggaran. Dengan adanya beberapa perbedaan hasil penelitian yang masih terjadi menunjukkan bahwa ketidak konsistenan hasil masih tetap ada sehingga masih diperlukannya replikasi untuk mengonfirmasi kembali tentang hasil penelitian ini.

Hasil pengujian menunjukkan tidak semua variabel dependen berpengaruh, terhadap variabel independen beberapa variabel yang saling tidak berpengaruh membuat hipotesis tidak bisa terkonfirmasi. Hipotesis 3b (H3b) berusaha untuk memastikan apakah

umpan balik yang berkualitas berhubungan secara signifikan positif dengan keadilan interaksional dengan dimoderasi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat pengujian ini memberi hasil dengan nilai p-value 0,26, nilai ini jauh lebih besar dari nilai α penelitian ini yaitu 0,1. Lebih besarnya nilai p-value dari α dan positifnya nilai koefisien β mengartikan bahwa H_a ditolak dan H_0 diterima sehingga hipotesis ini ditolak. Ditolaknyanya hipotesis ini mengartikan bahwa pemberian umpan balik yang berkualitas yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan dengan keadilan interaksional.

Konteks gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini yaitu tentang pertimbangan moral oleh atasan, keoptimisan, inisiatif mencari perspektif lain dan pendekatan personal, tidak ada cara spesifik tentang penyampaian umpan balik yang harus dilakukan seperti apa. Atasan yang mampu memberikan umpan balik dengan tingkat manfaat dan makna yang tinggi dan berguna untuk perbaikan kinerja maupun pelaksanaan kerja manajer merupakan wujud kepedulian dari ketulusan dari atasan dimana hal ini merupakan salah satu komponen keadilan interaksional yaitu interpersonal sedangkan dengan adanya informasi tentang kinerja juga sudah memenuhi komponen ke 2 keadilan interaksional yaitu informasional. Umpan balik sendiri juga sudah menjadi wujud interaksi atasan ke manajer dan sudah bisa dianggap sebagai bentuk kepemimpinan sehingga gaya kepemimpinan transformasional dirasa tidak dibutuhkan dalam konteks ini. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan konsep pemikiran pada pengembangan hipotesis 2b dimana seharusnya umpan balik berkualitas yang dapat diperkuat efeknya ketika disampaikan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Untuk hasil tanpa moderasi juga telah sesuai dengan penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019) yang menjadi dasar replikasi penelitian ini dimana penelitian itu menyatakan bahwa pemberian umpan balik berkualitas secara statistik berpengaruh terhadap keadilan interaksional. Hasil penelitian tanpa moderasi gaya kepemimpinan transformasional juga sudah

sesuai dengan penelitian Roberson dan Stewart (2006) yang menjadi dasar teori penelitian ini dimana penelitian itu menyatakan bahwa umpan balik yang akurat juga akan dianggap adil secara informasional tidak hanya prosedural saja. Hasil ini tidak berhasil mengkonfirmasi hipotesis baru yang diharapkan dapat memperkuat pengaruh umpan balik berkualitas terhadap keadilan interaksional sehingga nantinya mampu memperkuat pengaruh umpan balik berkualitas terhadap senjangan anggaran, tetapi hasil ini mampu mengkonfirmasi salah satu hipotesis penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019) yang menjadi dasar replikasi penelitian ini.

Hipotesis 1a berusaha untuk memastikan apakah partisipasi dalam penetapan tujuan/anggaran berhubungan secara positif signifikan dengan keadilan procedural. Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat pengujian ini memberi hasil dengan nilai p-value 0,05, nilai ini jauh lebih kecil dari nilai α penelitian ini yaitu 0,1. Nilai koefisien β yang ada menunjukkan nilai negatif yang artinya arah hubungan antara variabel ini negatif. Berdasarkan hal itu dapat disimpulkan bahwa H1a ditolak.

Hasil ini memiliki arti bahwa ketika manajer diberi hak untuk memberi pendapat dalam penetapan tujuan membuat mereka menganggap bahwa keadilan prosedural tidak dilaksanakan dengan maksimal. Partisipasi penetapan tujuan dalam penelitian ini diartikan sebagai keterlibatan, pengaruh dan kontribusi responden dalam penyusunan anggaran serta inisiatif responden untuk memberi pendapat ke atasan tentang anggaran. Keadilan prosedural pada penelitian ini diartikan sebagai persepsi responden atas tingkat keadilan pada kriteria promosi serta ketelitian dan tingkat keterlibatan kepentingan pribadi dalam hasil keputusan maupun proses pembuatannya. Pada definisi partisipasi penetapan tujuan dijelaskan tentang keterlibatan, pengaruh dan kontribusi manajer dan inisiatif nya untuk memberi pendapat tetapi tidak ditegaskan kontribusi, keterlibatan, pengaruh dan inisiatif yang seperti apa yang diberikan bisa saja pada prakteknya manajer memberikan pendapat tetapi dalam pendapat yang diberikan

terdapat kepentingan” pribadi yang diharapkan mampu mempengaruhi keputusan akhir sehingga menguntungkan mereka secara pribadi. Semakin bebas manajer berpartisipasi dalam penetapan tujuan maka semakin ada kemungkinan juga semakin bebas juga pendapat dan opini yang bisa dia berikan. Ketika hal ini terjadi maka akan membuat manajer berpersepsi ketika manajer semakin ikut berpartisipasi maka keputusan dan proses pembuatannya menjadi semakin tidak adil karena akan banyak kepentingan pribadi manajer yang terlibat. Pada tabel 4.9 untuk item tentang partisipasi penetapan tujuan yang telah lolos uji validitas ada 2 item yaitu PT2 dan PT3 dimana PT3 yang berbunyi “Saya memiliki pengaruh yang besar pada penyusunan anggaran final” memiliki nilai rata-rata sebesar 5,22, nilai rata-rata ini masuk kategori tinggi menurut tabel 4.8 sehingga bisa dinyatakan bahwa responden pada penelitian ini memiliki pengaruh yang besar atas penyusunan anggaran final. Pengaruh yang dimaksud dalam hal ini tidak dijelaskan secara detail sehingga bisa saja terdapat pengaruh-pengaruh kepentingan pribadi mereka yang nantinya memunculkan efek negatif pada keadilan prosedural di perusahaan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dijadikan dasar replikasi oleh Klein, Beuren dan Vesco (2019) dimana penelitian itu menyatakan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan secara signifikan berhubungan positif dengan keadilan prosedural sehingga saat manajer berpartisipasi dalam penetapan tujuan proses bisnis akan dianggap adil. Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan penelitian yang dijadikan dasar teori pada penelitian ini oleh Kanfer *et.al* (1987) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi dan keadilan prosedural. Perbedaan hasil ini memunculkan fakta bahwa masih terdapat ketidak konsistensian hasil sehingga masih memunculkan pertanyaan kembali tentang konsistensi hasil penelitian atas hipotesis ini.

Hipotesis 1b (H1b) dalam penelitian berusaha untuk memastikan apakah partisipasi dalam penetapan tujuan berkaitan secara signifikan dengan keadilan distributif. Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat pengujian ini memberi hasil dengan nilai p-value 0,51, nilai ini jauh

lebih besar dari nilai α penelitian ini yaitu 0,1. Lebih besarnya nilai p-value dari α dan negatifnya nilai koefisien β mengartikan bahwa H1b ditolak.

Keadilan distributif pada penelitian ini berhubungan dengan pemberian layanan pembelajaran serta pemberian tugas berdasarkan kondisi kerja yang ada sedangkan partisipasi dalam penetapan tujuan berhubungan dengan keterlibatan serta inisiatif manajer untuk memberikan pendapat atas tujuan atau anggaran. Partisipasi manajer dalam penentuan tujuan atau anggaran tidak akan mempengaruhi seberapa banyak layanan pembelajaran yang diterima karena ketika berhubungan dengan layanan pembelajaran seharusnya hal itu bersifat setara dan semua manajer layak mendapatkan layanan pembelajaran bukan manajer yang aktif berpartisipasi saja yang layak mendapatkan layanan pembelajaran. Se jauh mana partisipasi manajer tidak akan berhubungan dengan kondisi kerja manajer dan juga dengan tugas yang diberikan. Manajer dengan kondisi kerja yang sama akan mendapat tugas yang sama meskipun mereka berpartisipasi dalam penetapan tujuan atau anggaran pada tingkat yang berbeda karena dalam konteks ini tugas yang diberikan berhubungan dengan kondisi kerja bukan dengan partisipasi dalam penetapan tujuan atau anggaran. Sehingga pada konteks yang ada instrumen untuk partisipasi penetapan tujuan dirasa tidak tepat untuk menilai tingkat keadilan distributif. Hasil penelitian ini sudah sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Klein, Beuren dan Vesco (2019) yang menjadi dasar replikasi penelitian ini dimana penelitian itu menyatakan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan secara statistik tidak berpengaruh terhadap keadilan distributif artinya persepsi manajer atas keadilan distributif tidak dipengaruhi oleh partisipasi manajer dalam penetapan tujuan. Meskipun sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menjadi dasar replikasi, hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menjadi dasar teori yang dilakukan oleh Iga *et.al* (2018) dimana penelitian itu menyatakan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan meningkatkan persepsi keadilan distributif sehingga terjadi peningkatan kinerja manajer. Hasil ini mampu mengkonfirmasi hipotesis dari penelitian

sebelumnya yang menjadi dasar replikasi oleh Klein, Beuren dan Vesco (2019) tetapi masih terdapat ketidak konsistenan hasil dengan penelitian lain yang menjadi dasar teori sehingga masih memunculkan pertanyaan kembali tentang konsistensi hasil penelitian atas hipotesis ini.

Hipotesis 2a (H2a) berusaha untuk memastikan apakah penerapan prinsip pengendalian berhubungan secara signifikan dengan keadilan distributif. Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat pengujian ini memberi hasil dengan nilai p-value 0,82, nilai ini jauh lebih besar dari nilai α penelitian ini yaitu 0,1. Lebih besarnya nilai p-value dari α dan negatifnya nilai koefisien β mengartikan bahwa H2a ditolak.

Ketika perusahaan telah menerapkan prinsip pengendalian, manajer tidak menganggap bahwa dimensi sistem pengendalian manajer lebih adil. Prinsip pengendalian merupakan prinsip dimana manajer diukur dari hal yang bisa dikendalikan secara langsung saja. Keadilan distributif pada penelitian ini berhubungan dengan pemberian layanan pembelajaran dan tugas berdasarkan kondisi kerja yang ada. Diterapkannya prinsip pengendalian atau tidak, pemberian layanan pembelajaran tetap menjadi hal wajib yang harus diberikan pada manajer. Bagaimana cara kinerja manajer diukur memang tidak seharusnya berhubungan dengan sejauh mana layanan pembelajaran yang boleh diterima manajer, karena layanan pembelajaran merupakan hak manajer dan juga hal itu membuat manajer menjadi lebih berkembang sehingga harus diberikan secara adil dan setara. Prinsip pengendalian dalam konteks penelitian ini berhubungan dengan cara pengukuran kinerja manajer bukan tentang bagaimana pemberian tugas kepada manajer. Tugas yang akan diberikan manajer tidak akan berfokus memandang bagaimana cara manajer akan diukur nantinya tetapi akan jauh lebih berfokus dengan kemampuan manajer dan aset-aset yang dimiliki manajer. Hal ini menunjukkan bahwa sudah menjadi hal yang normal jika prinsip pengendalian tidak berhubungan dengan keadilan distributif dengan penjelasan bahwa keadilan distributif merupakan tingkat keadilan pada layanan pembelajaran dan pemberian tugas berdasar kondisi kerja yang ada. Sehingga pada

konteks yang ada instrumen untuk prinsip pengendalian dirasa tidak tepat untuk menilai tingkat keadilan distributif. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menjadi dasar replikasi penelitian ini oleh Klein, Beuren & Vesco (2019) yang menyatakan bahwa penerapan prinsip pengendalian secara statistik tidak berpengaruh terhadap keadilan distributif artinya persepsi manajer atas keadilan distributif tidak dipengaruhi oleh penerapan prinsip pengendalian dalam perusahaan. Hasil penelitian lain yang menjadi dasar teori penelitian ini oleh Adams (1965) menyatakan bahwa rasio antara *input* dan hasil merupakan kunci dari keadilan distributif, sehingga ketika cara penilaian *input* menjadi lebih adil maka persepsi keadilan distributif juga meningkat. Hasil ini mampu mengonfirmasi hipotesis dari penelitian sebelumnya yang menjadi dasar replikasi oleh Klein, Beuren dan Vesco (2019) tetapi masih terdapat ketidak konsistenan hasil dengan penelitian lain yang menjadi dasar teori sehingga masih memunculkan pertanyaan kembali tentang konsistensi hasil penelitian atas hipotesis ini.

Hipotesis 4b (H4b) berusaha untuk memastikan apakah penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan berkaitan secara signifikan dengan keadilan prosedural Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat pengujian ini memberi hasil dengan nilai p-value 0,55, nilai ini jauh lebih besar dari nilai α penelitian ini yaitu 0,1. Lebih besarnya nilai p-value dari α dan negatifnya nilai koefisien β mengartikan bahwa H4b ditolak.

Keadilan prosedural dalam penelitian ini memiliki konteks tentang tingkat keadilan kriteria promosi serta sejauh mana keterlibatan kepentingan pribadi dalam pembuatan keputusan sedangkan penggunaan ukuran kinerja ganda dalam penelitian ini yaitu digunakannya penilaian pribadi atasan dan penilaian secara kualitatif dalam penilaian kinerja untuk penentuan gaji maupun bonus. Dengan digunakannya ukuran kinerja ganda maka secara langsung kriteria promosi, gaji dan bonus juga akan menjadi kriteria secara keuangan dan non-keuangan. Adanya ukuran kinerja atau kriteria kualitatif dan kuantitatif akan membuat informasi jauh lebih lengkap bukan berarti akan menjadi penilaian atau kriteria jauh lebih adil.

Proses penilaian secara kualitatif dan kuantitatif yang didalamnya masih terdapat kebiasaan atasan dalam menilai akan tetap membuat informasi menjadi tidak valid meskipun informasi yang ada sudah lengkap. Penggunaan penilaian pribadi oleh atasan dan tingkat keterlibatan kepentingan pribadi atasan dalam definisi operasional kedua variabel merupakan hal yang sangat berbeda. Penggunaan penilaian pribadi ini berhubungan dengan opini atasan tentang kinerja bawahan tanpa dipengaruhi apapun sedangkan keterlibatan kepentingan pribadi atasan juga bisa berupa opini atasan tentang kinerja bawahan tetapi terdapat bias didalamnya terutama konflik kepentingan. . Sehingga pada konteks yang ada instrumen untuk ukuran kinerja ganda dirasa tidak tepat untuk menilai tingkat keadilan prosedural. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dijadikan dasar replikasi penelitian ini oleh Klein, Beuren dan Vesco (2019) dimana penelitian itu menyatakan bahwa penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan secara statistik berpengaruh terhadap keadilan prosedural. Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan penelitian oleh Burney *et.al* (2009) yang menjadi dasar teori dan pengembangan hipotesis yang juga menyatakan bahwa pengukuran kinerja yang didasarkan atas beberapa indikator kinerja mampu memberi informasi yang lebih relevan dan akurat sehingga menaikkan persepsi keadilan prosedural. Banyak perbedaan hasil ini masih menunjukkan ketidak konsistenan hasil penelitian ini terutama perbedaan hasil dengan penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019) yang menjadi dasar penelitian ini, sehingga masih memunculkan pertanyaan kembali tentang konsistensi hasil penelitian atas hipotesis ini.

Selain variabel hubungan antara dimensi sistem pengendalian manajemen dengan keadilan organisasi, terdapat juga hipotesis lain yang ingin melihat hubungan antara dimensi sistem pengendalian manajemen dengan senjangan anggaran. Hipotesis 5 pada penelitian ini ingin melihat apakah dimensi sistem pengendalian manajemen (partisipasi penetapan tujuan, penerapan prinsip pengendalian, ukuran kinerja ganda, dan umpan balik yang berkualitas) yang dipersepsikan adil secara prosedural / distributif / interaksional akan mampu mengurangi

kecenderungan terciptanya senjangan anggaran dengan peningkatan kepercayaan pada atasan. Sehingga pada penelitian ini H5 dibagi kembali menjadi 8 yaitu H5a,H5b,H5c,H5d,H5e,H5f,H5g,H5h untuk menjabarkan hubungan antara tiap dimensi sistem pengendalian manajemen terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan tabel 4.11 bisa dilihat bahwa tidak ada dimensi sistem pengendalian manajemen yang berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Tetapi jika dilihat dari jalurnya pada tabel 4.11 juga dapat dilihat bahwa nilai p-value antara komitmen organisasi terhadap senjangan anggaran sebesar 0,42. Lebih besarnya nilai p-value dari α mengartikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap senjangan anggaran. Dengan tidak berpengaruhnya komitmen organisasi pada senjangan anggaran maka pada analisis jalur akan secara langsung membuat variabel dimensi sistem pengendalian manajer (partisipasi penetapan tujuan, penerapan prinsip pengendalian, ukuran kinerja ganda dan umpan balik berkualitas) tidak akan berpengaruh dengan senjangan anggaran meskipun dimensi sistem pengendalian manajemen berhasil dipersepsikan adil secara prosedural / distributif / interaksional. Berdasarkan hal itu maka H5a,H5b,H5c,H5d,H5e,H5f,H5g,H5h ditolak.

Komitmen organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan sejauh mana manajer memiliki rasa kebanggaan, kekeluargaan dan makna pribadi ketika menjadi bagian dari perusahaan. Dasar dari senjangan anggaran ini merupakan teori agensi dimana teori itu menjelaskan tentang perbedaan tujuan antara pihak agen dan prinsipal atau dalam konteks ini pihak atasan dan manajer. Pihak manajer akan selalu mendahulukan segala hal tentang kepentingan pribadinya. Teori agensi juga menggunakan 3 asumsi sifat manusia yaitu kepentingan pribadi, daya pikir terbatas atas persepsi masa depan dan keinginan untuk menghindari resiko. Hal ini menunjukkan bahwa bagi manajer hal/masalah yang bersifat pribadi jauh lebih penting daripada hal/masalah yang bersifat organisasi. Sehingga sebesar apapun komitmen manajer atas organisasi tidak akan mempengaruhi senjangan anggaran karena hal

yang bersifat pribadi / kepentingan pribadi akan lebih mempengaruhi terjadinya senjangan anggaran entah itu mengurangi terjadinya atau semakin membuat manajer ingin melakukan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menjadi dasar replikasi penelitian ini oleh Klein, Beuren & Vesco (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Tetapi pada hasil penelitian lain yang digunakan sebagai dasar teori penelitian ini oleh Nouri (1994) menyatakan bahwa tingkat komitmen manajer yang tinggi akan terkait dengan penurunan tingkat senjangan anggaran. Pada penelitian Klein, Beuren & Vesco (2019) hasil ini juga menyebabkan dimensi sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitian Klein, Beuren & Vesco (2019) sama dengan penelitian ini dimana dimensi sistem pengendalian manajemen tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Penelitian lain tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap senjangan anggaran yang menjadi latar belakang penelitian ini memberikan hasil yang berbeda seperti penelitian Yuliansya dan Razimi (2015) yang menyatakan pengukuran kinerja secara non-finansial akan meningkatkan performa manajer sehingga menurunkan terjadinya senjangan anggaran, penelitian oleh Rahmawati dan Supriyadi (2020) yang menyatakan bahwa umpan balik positif cenderung mengurangi terjadinya senjangan anggaran, penelitian oleh Sudirman, Erwin dan Ernawaty (2018) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki efek negative pada senjangan anggaran, dan yang terakhir penelitian oleh Burkert, Fischer dan Schaffer (2011) yang menyatakan bahwa ketika prinsip pengendalian tidak ditetapkan maka manajer merasa kurang jelasnya peran yang diberikan sehingga mampu menurunkan kinerja manajer. Meskipun hasil penelitian ini memiliki persamaan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menjadi sumber replikasi oleh Klein, Bueren dan Vesco (2019), tetapi masih terdapat perbedaan hasil dengan penelitian lain yang dijadikan dasar teori dan latar belakang dalam

penentuan hipotesis yang ada. Hal ini masih memunculkan pertanyaan tentang kekonsistenan hasil dari penelitian ini.

Selain hubungan antara dimensi sistem pengendalian manajemen yang dipersepsikan adil secara prosedural / distributif / interaksional dengan senjangan anggaran pada H5 yang dimediasi oleh komitmen organisasi juga terdapat H6 dengan hubungan yang sama tetapi dimediasi oleh kepercayaan pada atasan. Berdasarkan tabel 4.11 bisa dilihat bahwa beberapa hasil dari H6 memiliki nilai $p\text{-value} > \alpha$. H6b dengan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,91, H6d dengan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,97, H6e dengan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,53, H6f dengan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,85, dan H6h dengan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,16. Nilai $p\text{-value}$ yang jauh lebih besar dari α menandakan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antar variabel. Berdasarkan hal itu maka H6b, H6d, H6e, H6f, dan H6h ditolak.

Pada tabel 4.11 jika dilihat kepercayaan pada atasan berhubungan negatif signifikan dengan senjangan anggaran yang artinya kepercayaan pada atasan seharusnya mampu memediasi hubungan antara sistem pengendalian manajemen yang dipersepsikan adil dengan senjangan anggaran. Tetapi jika dilihat dari jalur yang ada dimensi sistem pengendalian manajemen untuk H6b, H6d, H6e, dan H6h sejak awal memang tidak mampu meningkatkan persepsi keadilan prosedural / distributif / interaksional karena tidak ada pengaruh antara dimensi sistem pengendalian manajemen yang ada terhadap keadilan organisasi. Pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa H1b yang menjadi dasar dari H6b, H2a yang menjadi dasar H6d, H3b yang menjadi dasar H6h, dan H4b yang menjadi dasar H6e memberikan hasil tidak berpengaruh. Tetapi H4a yang menjadi dasar dari H6f memberikan hasil yang berbeda dimana ukuran kinerja ganda mampu meningkatkan keadilan distributif. Sehingga ada kemungkinan H6f diterima, Jika dilihat di jalur lain yaitu pada keadilan organisasi terhadap kepercayaan pada atasan terutama untuk hubungan keadilan distributif terhadap senjangan anggaran memiliki $p\text{-value}$ sebesar 0,84 dimana nilai ini lebih besar dari α sehingga memberikan hasil bahwa

keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan pada atasan. Hal inilah yang membuat keadilan distributif tidak bisa dimediasi oleh kepercayaan pada atasan sehingga kepercayaan pada atasan hanya mampu memediasi keadilan prosedural dan interaksional. Keadilan distributif pada penelitian ini yaitu persepsi responden atas tingkat keadilan pada layanan pembelajaran dan pemberian tugas berdasarkan kondisi kerja yang ada sedangkan kepercayaan pada atasan pada penelitian ini yaitu dukungan atasan pada responden dan keyakinan responden bahwa atasan akan memberi segala hal penting dan juga ketika ada keputusan yang bertentangan maka akan ada alasan yang mendasarinya. Pemberian tugas merupakan kewajiban yang harus diberikan atasan pada manajer agar manajer bekerja lingkup kontrol yang diinginkan oleh atasan. Sehingga ketika manajer diberikan tugas maka dia akan menganggap hal tersebut sudah biasa karena memang atasan yang memberikan bawahan tugas sudah hal yang sepatutnya. Sedangkan kepercayaan pada atasan pada penelitian ingin melihat sejauh mana pemberian dukungan dan hal penting selama proses pelaksanaan tugas bukan hanya sebatas pemberian tugas dan layanan pembelajarannya saja. Sehingga instrumen keadilan distributif yang ada dirasa tidak sesuai. Instrumen untuk keadilan distributif akan lebih sesuai ketika mampu menilai sejauh mana pemberian dukungan atasan oleh bawahan dari segi mental maupun keuangan seperti bonus dan lain-lain. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menjadi dasar replikasi penelitian ini oleh Klein, Beuren & Vesco (2019) yang menyatakan bahwa dimensi sistem pengendalian manajemen yang dipersepsikan adil tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Hasil penelitian Klein, Beuren & Vesco (2019) sama dengan penelitian ini dimana partisipasi penetapan tujuan, penerapan prinsip pengendalian, penggunaan ukuran kinerja ganda yang dipersepsikan adil secara distributif, penggunaan ukuran kinerja ganda yang dipersepsikan adil secara prosedural dan umpan balik berkualitas yang dipersepsikan adil secara interaksional tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Penelitian lain tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap

senjangan anggaran yang menjadi latar belakang penelitian ini memberikan hasil yang berbeda seperti penelitian Yuliansya dan Razimi (2015) yang menyatakan pengukuran kinerja secara non-finansial akan meningkatkan performa manajer sehingga menurunkan terjadinya senjangan anggaran, penelitian oleh Rahmawati dan Supriyadi (2020) yang menyatakan bahwa umpan balik positif cenderung mengurangi terjadinya senjangan anggaran, penelitian oleh Sudirman, Erwin dan Ernawaty (2018) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki efek negative pada senjangan anggaran, dan yang terakhir penelitian oleh Burkert, Fischer dan Schaffer (2011) yang menyatakan bahwa ketika prinsip pengendalian tidak ditetapkan maka manajer merasa kurang jelasnya peran yang diberikan sehingga mampu menurunkan kinerja manajer. Meskipun hasil penelitian ini memiliki persamaan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menjadi sumber replikasi oleh Klein, Bueren dan Vesco (2019), tetapi masih terdapat perbedaan hasil dengan penelitian lain yang dijadikan dasar teori dan latar belakang dalam penentuan hipotesis yang ada. Hal ini masih memunculkan pertanyaan tentang kekonsistenan hasil dari penelitian ini.

Pada H6 juga terdapat hipotesis yang memberikan hasil dengan arah tidak sesuai dengan yang diinginkan. Pada tabel 4.11 nilai p-value untuk H6a sebesar 0,09 dimana nilai ini lebih rendah dari nilai α sehingga menandakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi penetapan tujuan yang dipersepsikan adil secara prosedural dengan senjangan anggaran yang dimediasi oleh kepercayaan pada atasan. Tetapi jika dilihat nilai pada koefisien β menunjukkan nilai positif dimana nilai ini tidak sesuai dengan yang diinginkan yaitu nilai negatif. Berdasarkan hal itu maka H6a juga ditolak.

Jika dilihat dari jalur yang ada seharusnya kepercayaan pada atasan mampu memediasi hubungan antara sistem pengendalian manajemen yang dipersepsikan adil dengan senjangan anggaran. Tetapi pada tabel 4.10 untuk H1a juga memberikan hasil tidak sesuai harapan dimana hubungan yang ada seharusnya positif tetapi hasil yang ada yaitu negatif. Sehingga ketika

manajer berpartisipasi dalam penetapan tujuan akan membuat persepsi keadilan prosedural manajer menurun bukan meningkat. Keadilan prosedural yang menurun juga akan membuat manajer menjadi tidak percaya pada atasannya maupun rekan kerja setingkatnya. Ketidakpercayaan manajer mampu membuat manajer mengalami rasa takut karena akan diberikan tuntutan kerja yang lebih banyak dan lebih sulit sehingga meningkatkan risiko kegagalan memenuhi target. Salah satu dari 3 asumsi sifat manusia untuk menciptakan senjangan anggaran yaitu berusaha menghindari risiko sehingga ketika manajer memiliki ketakutan bahwa risiko kerjanya akan meningkat maka manajer juga akan berpikiran untuk melakukan senjangan anggaran untuk menghindari risiko yang ada. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menjadi dasar replikasi penelitian ini oleh Klein, Beuren & Vesco (2019) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan yang dipersepsikan adil secara prosedural mampu mengurangi terjadinya senjangan anggaran dengan peningkatan kepercayaan pada atasan. Hasil ini juga berbeda dengan penelitian lain yang dijadikan latar belakang yaitu penelitian oleh Sudirman, Erwin dan Ernawaty (2018) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki efek negative pada senjangan anggaran. Dengan banyaknya perbedaan hasil ini masih memunculkan pertanyaan tentang konsistensi hasil dari penelitian ini.