

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA INNA DHARMA DELI MEDAN**

Oleh  
**DEDY HUSRIZAL SYAH**

**Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial di Hotel Inna Dharma Deli Medan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 40 sampel yang diambil langsung dari semua populasi penelitian yaitu general manager, para manager departemen, kepala-kepala bagian dan kepala-kepala seksi di Inna Dharma Deli Medan. Hasil penelitian ini menunjukkan secara signifikan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa 8,3 % keadilan prosedural. Sisanya sebesar 91,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model penelitian ini.*

*Kata kunci : keadilan prosedural and kinerja manajerial*

**Pendahuluan**

Persaingan di dunia usaha yang semakin ketat dewasa ini menuntut perusahaan untuk dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin. Agar dapat menjalankan atau mengoperasikan suatu organisasi yang besar dan kompleks secara efisien maka manajemen akan membutuhkan berbagai informasi yang diperlukan sehubungan dengan aktivitas operasi perusahaan. Penelitian dalam bidang akuntansi mengenai pemahaman hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja manajer telah banyak dilakukan.

Dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa persepsi bawahan (subordinat) mengenai keadilan merupakan pemrediksi yang penting atas sikap dan perilaku, namun demikian pula bahwa hubungan langsung antara keadilan prosedural dan kinerja seringkali tidak konsisten, dalam arti suatu penelitian menemukan bahwa penelitian keadilan prosedural berkorelasi secara positif dengan kinerja, sedangkan penelitian lain menemukan korelasi negatif (Milani, 1975 dalam Arief Wasisto, 2004).

Penelitian ini dilakukan karena mengingat ketidakkonsistenan dari hasil-hasil

penelitian sebelumnya, penelitian ini menguji kembali hubungan antara keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial pada Inna Dharma Deli Medan. Variabel keadilan prosedural dianggap penting karena mempengaruhi begitu banyak sikap dan perilaku yang berbeda. Peneliti memilih perusahaan Inna Dharma Deli Medan sebagai objek penelitian karena perusahaan ini dinilai sudah lama tidak muncul sebagai perusahaan *go public*, semenjak perusahaan induknya Hotel Indonesia terjual, serta memiliki departemenisasi yang baik dalam pendelegasian tanggung jawab, sehingga memiliki sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik pula. Dimana sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan melahirkan suatu kemudahan dalam menentukan tindakan-tindakan korektif untuk menilai kinerja manajerial (Gordon 2007 dalam Batubara 2008).

Terdapat 5 (lima) departemen di perusahaan tersebut, masing-masing departemen menyusun anggarannya setiap bulan dan menentukan sasaran-sasaran yang harus dicapai. Setiap anggaran yang telah disusun oleh masing-masing departemen akan digabung menjadi rekapitulasi untuk dikirim ke

manager level atas. Apakah dengan mengikutsertakan masing-masing lini manajer akan meningkatkan performa ataupun kinerja manajer Inna Dharma Deli Medan?.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini “Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Inna Dharma Deli Medan”.

#### **Kerangka Dasar Teori**

Menurut Mahoney (dalam Indriantoro dan Supomo, dalam Sumadiyah dan Sri, 2004) kinerja manajerial adalah kinerja para individu organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, *supervise*, *staffing*, negoisasi dan representasi. Menurut Indriantoro (1993) dan Supomo (1998) dalam Ratnawati Kurnia, 2004 bahwa kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (reward) dan konflik. Menurut Mulyadi dan Johny (dalam Mardiyah dan Listyaningsih, 2005). Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Kinerja

manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Menurut McFarlin dan Sweeny (dalam Wasisto dan Sholihin, 2004: 566) “Keadilan Prosedural adalah persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai saran untuk mengkomunikasikan feedback kinerja dan untuk reward bagi mereka seperti promosi, atau kenaikan gaji.” Keadilan Prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan feedback kinerja dan untuk menentukan reward bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji (McFarlin dan Sweeny, 1992 dalam Wasisto, 2004). Anggapan adil (tidak adil) mengenai proses dan prosedur yang diterapkan menunjukkan tingginya (rendahnya) keadilan prosedural menurut bawahan. Lind dan Tyler (1988) dalam Wasisto, (2004) mengemukakan bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan apakah karyawan percaya atau menganggap prosedur dan hasil telah adil, bukan apakah prosedur dan hasil telah adil dalam pengertian yang lebih objektif.

Thibaut, 1975 dalam Wasisto 2004 menjelaskan bahwa prosedur yang berbeda dapat dipandang secara berbeda oleh orang yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Selanjutnya mereka mengungkapkan bahwa prosedur yang berbeda diperlukan untuk menyelesaikan perselisihan yang berbeda. Karena penelitian mereka terutama berdasarkan pada sistem keadilan hukum untuk penyelesaian perselisihan hukum, mereka menganggap pertimbangan situasi individual adalah hal yang penting. Dalam kesimpulannya mereka mengemukakan bahwa keadilan prosedural dipengaruhi oleh sejauh mana pihak-pihak yang berselisih

diperbolehkan untuk bersuara dalam penyelesaian perselisihan hukum.

Dalam penelitiannya, Tang dan Sarfield-Baldwin (1996) dalam Arief Wasisto (2004) mengemukakan bahwa apabila manajer dapat menerapkan peraturan secara adil dan konsisten keseluruhan karyawan dan memberikan reward bagi mereka berdasarkan kinerja dan kelebihan yang dilakukannya tanpa bias pribadi, maka karyawan akan memiliki persepsi positif mengenai keadilan prosedural, yang dapat meningkatkan kepuasan, komitmen, dan keterlibatan. Akan tetapi, Lind 1988 dalam Wasisto 2004 mengungkapkan bahwa hubungan antara kinerja dengan variabel sikap (*attitudinal variable*) tidaklah bersifat langsung.

Sebagaimana telah dinyatakan pada bab latar belakang, bahwa hasil penelitian mengenai dampak keadilan prosedural pada kinerja tidaklah konsisten satu sama lain. Ada yang menyimpulkan bahwa keduanya berkorelasi positif (Earley dan Lind 1987, dalam Wasisto 2004), sedangkan dalam penelitian lain ada yang menyimpulkan negatif. Hal ini terjadi karena model yang digunakan berupa model hubungan langsung antara keadilan prosedural dan kinerja tanpa menggunakan variabel intervening.

Berdasarkan teori *goal-setting*, keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, menumbuhkan komitmen untuk mencapai tujuan. Persepsi manajer atas keadilan dapat mempengaruhi komitmen mereka, karena manajer merasa dalam proses anggaran terdapat keadilan secara distribusi atau procedural. (Wasisto dan Sholihin, 2004; 567) mengemukakan bahwa apabila manajer dapat menerapkan peraturan secara adil dan konsisten keseluruhan karyawan dan memberikan reward bagi mereka berdasarkan kinerja dan kelebihan yang dilakukannya tanpa bias pribadi maka karyawan akan memiliki persepsi positif.

Dalam pengaplikasiannya kinerja dapat diklasifikasikan ke dalam tiga bagian, yaitu (Schuler dan Jackson, 1999; 11) :

1. Kriteria berdasarkan sifat.  
Kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria Perilaku  
Terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan
3. Kriteria Berdasarkan Hasil  
Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan.

Namun secara umum, tujuan pengukuran kinerja adalah (Ulum, 2005; 277)

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (top down dan bottom up).
2. Untuk mengukur kinerja financial dan non-financial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai goal congruence; dan
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif nasional.

Rangkaian penelitian terdahulu diringkas dalam tabel berikut ini,

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Indriantoro (2000)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja manajerial	1) Partisipasi anggaran 2) Kinerja manajerial	Ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer

<b>Mulyasari dan Sugiri (2004)</b>	Pengaruh Keadilan, Persepsi, Komitmen Pada Tujuan, dan Job- Relevant Information Terhadap Hubungan antara Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajer	1)	Keadilan	Adanya hubungan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial melalui keadilan persepsi, komitmen pada tujuan dan job relevant information
		2)	Komitmen	Adanya hubungan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial
		3)	Job Relevant Information	Adanya hubungan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial
		4)	Partisipasi anggaran	Adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial
		5)	Kinerja manajerial	Adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial
<b>Khairul Makhyar (2008)</b>	Pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial	1)	Partisipasi anggaran	Adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial
		2)	Motivasi	Adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial
		3)	Kinerja manajerial	Adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajerial

Manager Departemen	5 orang
Kepala-kepala bagian	11 orang
Kepala-kepala seksi	23 orang
<b>Jumlah Sampel</b>	<b>40 orang</b>

Indikator Variabel

Kinerja Manajerial	) perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi perwakilan, pengukuran kinerja seorang pimpinan	Interval
Keadilan Prosedural	) evaluasi kinerja, promosi jabatan, komunikasi umpan balik, kenaikan gaji	Interval

**Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian korelatif, penelitian korelatif berusaha untuk melihat pengaruh (hubungan) antara beberapa variabel independent, dengan satu variabel dependen. Dalam hal ini yang menjadi variabel independennya adalah keadilan prosedural, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja manajerial. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pimpinan mulai dari General Manager, manager-manager divisi/bagian, kepala-kepala bagian, kepala-kepala seksi, hingga supervisor-supervisor yang terdapat pada Inna Dharma Deli Medan yang berjumlah 40 orang. Begitu juga dengan metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yang mengambil semua populasi dari penelitian tersebut.

Dalam penelitian ini, lokasi penelitian dilakukan di Inna Dharma Deli Medan Jl Balaikota No 2 Medan. Penelitian ini direncanakan akan dilakukan pada akhir bulan April 2009. Metode yang dipakai adalah metode survei dengan menyebarkan kuisioner pada responden. Penelitian ini menggunakan desain survei, data dikumpulkan melalui survei dengan menyebarkan kuisioner kepada responden. Data yang diperoleh pada penelitian ini bersifat primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuisioner pada responden. Responden pada penelitian ini adalah semua populasi diantaranya general manager, para manager level atas, kepala-kepala bagian, kepala-kepala seksi yang berperan sebagai koordinator pada tiap-tiap bidang pada Inna Dharma Deli Medan. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang diadopsi dari instrumen yang dilakukan dalam penelitian Warsito dan Sholihin (2004) yang disesuaikan menurut objek penelitian yaitu semua populasi diantaranya general manager,

Tabel 1.1 Sampel Penelitian

Jabatan	Jumlah
General Manager	1 orang

para manager level atas, kepala-kepala bagian, kepala-kepala seksi.

Menurut Heir *et al* dalam (Wasisto dan Sholihin, 2004 ; 571) “ kualitas dari data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan reabilitas”. Pengujian masing-masing untuk mengetahui akurasi dan konsistensi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat validitas atau kesahihan suatu instrumen, sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur (Sugiono, 2004:105). Uji validitas sesuai dengan skala data yaitu interval, untuk menentukan valid tidaknya suatu item, ditentukan dengan membandingkan antara angka korelasi product moment Pearson ( $r$  hitung) dengan  $r$  tabel pada level signifikansi 0,05 atau 5% nilai kritisnya. Sehingga apabila angka korelasi berada di atas nilai kritis atau angka probabilitasnya berada dibawah atau sama dengan ( $\dots < 0,05$  ;  $\dots = 0,05$ ), berarti instrumen penelitian itu valid. Menurut Riyadi (2000) uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan lebih dari dua kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama. Uji reabilitas akan dilakukan dengan koefisien *cronbach's alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliable jika memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 (Sekaran, 1992). Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah skor variabel yang diteliti mengikuti distribusi normal atau tidak. Menurut Heir *et al* dalam (Wasisto dan Sholihin, 2004 ; 570), ada anggapan bahwa skor variabel yang dianalisis mengikuti hukum sebaran normal baku (kurva) dari Gauss. Jika sebaran normal artinya tidak ada perbedaan yang signifikan antara frekuensi yang diamati dengan frekuensi teoritis kurva. Kaidah yang dipakai bila  $p > 0.05$  sebaran normal, sebaliknya bila  $p < 0.05$  sebaran tidak normal. Cara yang digunakan untuk

mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak adalah dengan analisis statistik uji non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Jika angka signifikannya  $> 0,05$  maka data menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, demikian juga sebaliknya.

Hasil Penelitian

Tabel 1.2. Statistik deskriptif variabel Keadilan Prosedural (X2)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
kp1	33	2.00	5.00	3.9697	.91804
kp2	33	2.00	5.00	3.6364	.82228
kp3	33	2.00	5.00	3.5455	.83258
kp4	33	2.00	5.00	3.9394	.89928
Valid N (listwise)	33				

Tabel 1.3. Statistik deskriptif variabel Kinerja Manajerial (Y)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
km1	33	2.00	5.00	3.9697	.84723
km2	33	2.00	5.00	3.7879	.99240
km3	33	2.00	5.00	3.4545	.90453
km4	33	2.00	5.00	3.8788	1.13901
km5	33	2.00	5.00	3.5455	.83258
km6	33	2.00	5.00	3.3636	.92932
km7	33	2.00	5.00	3.2121	.96039
km8	33	2.00	5.00	3.6061	.93339
km9	33	2.00	5.00	3.4848	.90558
Valid N (listwise)	33				

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.710	.715	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.860	.861	9

Dapat disimpulkan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi variabel independen 0,042 ( $< 0,05$ ).

Hal ini berarti, semakin tinggi keadilan prosedural yang diberikan kepada para manajer maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial Perusahaan Inna Dharma Deli Hotel Medan,.

Pengujian yang dilakukan diatas terhadap model menunjukkan bahwa model yang diajukan secara signifikan membuktikan adanya hubungan secara parsial variabel partisipasi penganggaran, keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial pada perusahaan Inna Dharma Deli Hotel Medan.

Meskipun pengambilan sampel sama-sama duduk didalam perusahaan, dalam hal ini para manajer, namun sampel yang diambil oleh Indriantoro (2000) adalah di kota jakarta. Berbeda dengan sampel pada penelitian ini yang mengambil sampel di kota medan dan khususnya perusahaan jasa perhotelan.

#### Kesimpulan

Penelitian ini menguji apakah dan keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Disini kita menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap manajer level atas, manager level tengah/middle, juga lower management pada perusahaan Inna Dharma Deli Hotel Medan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Dari hasil uji didapat keadilan prosedural membawa pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial dengan kata lain keadilan prosedural tidak memberikan pengaruh apa-apa terhadap kinerja manajerial pada perusahaan Inna Dharma Deli Medan, hal ini mungkin karena perbedaan pengambilan jumlah sampel dan lokasi penelitian serta data penelitian yang berasal dari persepsi

responden yang disampaikan secara tertulis melalui instrument kuesioner, mungkin mempengaruhi validitas hasil. Persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara. Peneliti menyadari bahwa jumlah sampel yang diambil relatif sedikit dan hanya melibatkan pada satu perusahaan, yaitu Inna Dharma Deli Hotel Medan, sehingga tingkat generalisasi dari penelitian sangat rendah.

#### Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran diantaranya perlu menggunakan analisis lain seperti SEM dengan variabel intervening yang lebih banyak, dan dapat juga dengan menambah jumlah sampel yang diteliti dan juga sebaiknya dalam penelitian selanjutnya diusahakan menggunakan metode observasi/ pengamatan langsung kepada objek atau metode eksperimen sebagai pengganti metode kuesioner.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amrul, Sadat. 2004. Hubungan *Learning Organization* dan *IT Capability* terhadap kinerja bisnis, dengan *IT Capability* sebagai variabel intervening. Denpasar: Makalah Simposium Nasional Akuntansi VII
- Horngren, Charles T. 1996. *Pengantar Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ikhsan, Arfan dan Ishak, Muhammad. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Indriantoro, Nur. 2000. *An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variable of The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol. XV, Januari:97-114.
- Makhyar, Khairul Batubara. 2008 Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Siantar TOP, Tbk. Cabang Medan. Skripsi
- Mardiyah dan Listiyaningsih, 2005. Pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, dan *profit center* terhadap hubungan antara *Total quality management* dengan kinerja manajerial. Solo: Makalah Simposium Nasional Akuntansi VIII
- Mardiasmo, 2002. *"Akuntansi Sektor Publik"*. Penerbit : Andi, Yogyakarta.
- Mulyasari, Windu dan Sugiri, Slamet, 2004. Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen Pada Tujuan, dan *Job-Relevant Information* Terhadap Hubungan antara Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajer. Denpasar: Makalah Simposium Nasional Akuntansi VII.
- Nafarin, M. 2000. *Anggaran Perusahaan*. Penerbit : Salemba Empat, Jakarta
- Ratnawati Kurnia, 2004. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap kinerja managerial dengan budaya peternalistik dan komitmen organisasi sebagai moderating variabel. Denpasar; Makalah Simposium Nasional Akuntansi VII
- Riyadi, S. 2000. Motivasi dan Pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol 3, No. 2, Hal 134-150.
- Schuler, Randall S dan Jackson, Susan F. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad ke – 21*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Sumadilla dan Susanta, Sri. 2004. *Job Relevant Information* dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Denpasar: Makalah Simposium Nasional Akuntansi VII.
- Supriyono, R. A. dan Akhmad Syakhroza. 2003. "Peran Asimetri Informasi dan Peresponan Keinginan Sosial Sebagai Variabel Moderating Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia". Makalah, Simposium Nasional Akuntansi VI, Surabaya.
- Wasisto, Arief dan Sholihin, Mahfud. 2004. Peran Partisipasi Anggaran Dalam Hubungan Antara Keadilan Prosedural Dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. Denpasar : Makalah Simposium Nasional Akuntansi VII.
- Yenti, Riza Reni. 2003. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Komitmen Terhadap Tujuan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran. Surabaya: Makalah Simposium Nasional Akuntansi VI.