

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN
PROSEDURAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL
DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN
PEMERINTAH KOTA PADANG**



Oleh :
RANI OKTIVANI
2007/84374

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2014**

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DALAM
PENYUSUNAN ANGGARAN PEMERINTAH KOTA PADANG**

(Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Padang)

RANI OKTIVANI

2007/84374

**Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode
Maret 2014 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing.**

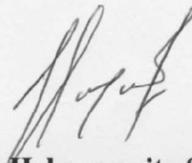
Padang, Januari 2014

Pembimbing I



Dr. H. Efrizal Syofyan, Se, M.Si, Ak
NIP. 19580519 199001 1 001

Pembimbing II



Nayang Helmayunita, SE, M.Sc
NIP. 19860127 2 208 2 001

PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN PEMERINTAH KOTA PADANG

Rani Oktivani

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang

Abstract

This study aimed to examine : 1) The effect of distributive justice on managerial performance , 2) The effect of distributive justice on managerial performance . 3) The effect of organizational commitment on managerial performance . This study classified the type of research that is causative . The population in this study is on education Padang . The selection of the sample with proportional sampling method . The data used in this research is primary data . The analytical method used was moderated regression analysis .

The research proves 1) For organizations suggested to improve the implementation of distributive justice , such a move is done by giving justice to every member organisasi to convey the ideas and views of the organization or in the budgeting process , the important suggestions to improve the organization's long-term existence . 2) For organizations are advised to continue to improve the implementation of procedural fairness , the steps can be done in a way to a meeting with the appropriate procedures and in accordance with the actual procedure . It is certainly important to improve managerial performance all members of the organization that will encourage preservation of the existence of the organization in the long run . 3) For organizations suggested to strengthen employee commitment to the organization , and the organization's commitment to every member of the organization . If the implementation of these policies can be implemented properly it will lead to greater managerial performance so that organizational survival can be maintained in the long term . 4) For other researchers interested in studying the same title , the researchers suggest further research in order to add and use other variables ,because of the model used in this study ,it is known that the variables used in this study can be explained by 26 % While 74 % is explained by other factors not examined in this study , such as Motivation , Organizational Culture , Locus of Control , Leadership Style and others.

Key words: *Distributive Justice, Procedural Justice, And Organizational Commitment To Managerial Performance Budgeting*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajerial, 2) Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajerial. 3) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD Kota Padang. Pemilihan sampel dengan metode *Proporsional Sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Metode analisis yang digunakan adalah *moderated regression analysis*.

Hasil penelitian membuktikan 1) Bagi organisasi disarankan untuk meningkatkan implementasi keadilan distributif, langkah tersebut dilakukan dengan cara memberikan keadilan kepada setiap anggota organisasi untuk menyampaikan ide dan pandangan terhadap organisasi atau dalam proses penyusunan anggaran, saran tersebut penting untuk meningkatkan eksistensi organisasi dalam jangka panjang. 2) Bagi organisasi disarankan untuk terus meningkatkan implementasi keadilan prosedural, langkah tersebut dapat dilakukan dengan cara melakukan prosedur rapat dengan tepat dan sesuai dengan prosedur yang sesungguhnya. Hal ini tentu penting untuk meningkatkan kinerja manajerial seluruh anggota organisasi yang akan mendorong terjaganya eksistensi organisasi dalam jangka panjang. 3) Bagi organisasi disarankan untuk memperkuat komitmen karyawan pada organisasi, serta komitmen organisasi pada setiap anggota organisasi. Jika implementasi kebijakan tersebut dapat dijalankan dengan baik tentu akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial sehingga kelangsungan hidup organisasi dapat terus dipertahankan dalam jangka panjang. 4) Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 26%. Sedangkan 74% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti Motivasi, Budaya Organisasi, Locus of Control, Gaya Kepemimpinan dan lain-lain.

PENDAHULUAN

Keberhasilan pembangunan sebuah daerah didalam melaksanakan kegiatan pembangunan tentu tidak terlepas dari kesiapan dan ketepatan didalam penyusunan anggaran. Oleh sebab itu diperlukan kinerja manajerial yang baik dan tepat oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Untuk dapat menyusun anggaran yang tepat dan akurat tentu perlu dilakukan pengamatan dan proses pembelajaran terhadap berbagai kebutuhan rumah tangga pemerintah daerah serta dilakukannya proyeksi tentang kebutuhan dana dalam pembangunan daerah. Selain itu, didalam penyusunan anggaran pembangunan daerah tentu perlu team yang berasal dari berbagai komponen, hal tersebut penting untuk melakukan pengumpulan informasi. Melalui sebuah prosedur yang tentunya didukung oleh prinsip keterbukaan tentu diharapkan akan melahirkan sebuah laporan anggaran yang tepat dan akurat.

Menurut Soemarso (2008) melalui ketepatan didalam penyusunan anggaran tentu akan mampu membantu peningkatan kinerja masing anggota organisasi yang dikelola oleh pemerintah daerah. Ketepatan dalam penyusunan anggaran akan memperlancar kegiatan operasional dan memberikan peluang bagi daerah maupun instansi pemerintah untuk melakukan pengembangan daerah. Oleh sebab itu upaya untuk melakukan penyusunan anggaran yang benar-benar tepat dan sesuai kebutuhan lembaga yang dikelola pemerintah daerah menjadi sangat penting untuk dilaksanakan.

Menurut Robbins dan Timothy (2008) kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dicapai didalam melaksanakan sebuah kegiatan. Untuk mengukur kinerja dapat dilihat dari kualitas atau pun kuantitas hasil pekerjaan yang dicapai. Pada penelitian ini kajian variabel yang dibahas adalah kinerja manajerial. Secara umum manajerial merupakan sebuah konsep tentang kemampuan untuk berfikir secara praktis dan dinamis. Kemampuan manajerial diperoleh melalui proses pembelajaran dan pencarian informasi tentang berbagai hal yang berhubungan dengan

manajemen dalam upaya pengambilan keputusan praktis dan dinamis. Kemampuan manajerial tentu sangat penting dimiliki, terutama oleh manajer dan individu yang bekerja didalam sebuah organisasi.

Kemampuan manajerial tentu menjadi hal yang sangat penting didalam upaya peningkatan kinerja individual maupun organisasi. Menurut Bernardin dan Russel (2005) kinerja merupakan hasil yang diperoleh secara individual dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin baik kemampuan manajerial seorang individu dalam bekerja tentu akan meningkatkan kinerja melalui pemikiran yang praktis dan cepat ketika membaca peluang.

Menurut Mahoney et al. (1963) dalam Natalia (2010), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan.

Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah.

Handi dan Suhariadi (2010) menemukan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Keadaan tersebut terjadi karena prinsip keadilan distributif tentu memberikan hak yang sama bagi seluruh anggota organisasi untuk berpartisipasi didalam penyusunan anggaran, selain itu keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Putra (2012) mengungkapkan bahwa kewajaran prosedural evaluasi kinerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer berdasarkan pencapaian anggaran. Semakin baik kewajaran prosedur

evaluasi kinerja dan semakin kuat komitmen organisasi tentu akan meningkatkan kinerja manajer berdasarkan pencapaian anggaran, sedangkan Bahdawi (2012) mengungkapkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distribusi secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Keberhasilan dalam meningkatkan kinerja manajerial didalam penyusunan anggaran dapat terbentuk karena adanya komitmen dari masing masing pihak yang dilibatkan dalam pembuatan anggaran pada organisasi. Menurut Gibson et al. (2007) komitmen organisasi merupakan janji yang muncul didalam diri setiap individu untuk melaksanakan sebuah tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Komitmen organisasi merupakan janji timbal balik antara anggota organisasi dengan organisasi serta janji antara organisasi kepada anggotanya. Ketika komitmen organisasi dijalankan dengan baik tentu akan meningkatkan kinerja manajerial yang dimiliki masing masing individu yang bekerja dalam organisasi.

Penelitian yang berhubungan dengan pengaruh komitmen terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh Ulupui (2005) berhasil menemukan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Semakin tinggi komitmen masing-masing pihak yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran akan semakin meningkatkan kinerja manajerial dari pemerintah daerah dalam penyusunan anggaran.

Dikutip dari www.padang-terkini.co.id/humaniora (2013) mengungkapkan adanya fakta yang terjadi dilingkungan organisasi yang dikelola oleh pemerintah, belum mengoptimalkan prinsip keadilan, baik keadilan secara prosedural, dan distributif. Permasalahan yang muncul adalah terjadinya defisit anggaran pemerintah daerah tahun 2012 yang lalu, disinyalir permasalahan tersebut muncul karena pihak yang dilibatkan didalam penyusunan anggaran adalah individu yang berhubungan dengan kepentingan pemerintah saja, dan tidak melibatkan pihak yang lebih berkompeten, seperti auditor atau individu yang ahli dan memiliki pengalaman yang kuat dalam akuntansi. Oleh sebab itu secara prosedural prinsip keadilan

didalam penyusunan anggaran tidak terpenuhi. Hal yang sama juga terlihat secara distributif, hal tersebut ditandai dengan adanya proses penyusunan anggaran yang lebih mendengar pendapat yang diutarakan oleh pihak internal atau pemerintah, sedangkan pihak independen yang lebih berkompetensi dibidang anggaran tidak didengar saran dan pendapatnya akibatnya anggaran yang dibuat menjadi tidak optimal dan akurat yang mengakibatkan terjadinya defisit.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang”**.

Perumusan Masalah

Berdasarkan kepada latar belakang masalah, peneliti mengajukan sejumlah pertanyaan yang akan dibahas didalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah ?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah ?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah ?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan kepada perumusan masalah, secara umum penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah.
2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah.
3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah.

Manfaat Penelitian

Hasil yang diperoleh didalam penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat positif bagi:

1. Kantor Pemerintah Daerah. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber referensi untuk membantu pemerintah daerah didalam pelaksanaan penyusunan anggaran pemerintah daerah.
2. Praktisi, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan untuk penambah pengetahuan pembaca tentang sejumlah variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran.
3. Akademisi, hasil yang diperoleh didalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai refeensi atau acuan bagi peneliti dimasa mendatang yang juga tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan penelitian saat ini.

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.

Kinerja Manajerial

Menurut Sukirno (2008) kinerja manajerial didefinisikan sebagai hasil yang diperoleh individu dari sejumlah keputusan yang diambil dalam melaksanakan sebuah kegiatan. Kinerja manajerial berasal dari sebuah keputusan yang pragmatif yang diungkapkan dengan cepat dan tepat. Kinerja manajerial dalam pengambilan keputusan diambil berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh didalam bekerja.

Menurut Ilham (2008) kinerja manajerial menunjukkan pencapaian hasil yang diperoleh individu dalam bekerja, konsep manajerial didalam pengambilan keputusan terlihat dari proses penentuan keputusan yang dilaksanakan secara cepat, tepat dan akurat. Proses yang diambil berdasarkan suatu proses pembelajaran dan pengalaman yang diperoleh individu dalam sebuah bidang pekerjaan.

Berdasarkan beberapa uraian ringkas beberapa uraian teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial

merupakan hasil yang diperoleh dalam bekerja, pengambilan keputusan, hasil tersebut menunjukkan adanya keakuratan didalam melaksanakan keputusan yang telah dibuat. Kinerja manajerial tentu akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi atau sasaran yang ingin dicapai ketika membuat keputusan.

Indikator Kinerja Manajerial

Untuk mengukur atau mengetahui penilaian kinerja magerial didalam sebuah organisasi tentu dapat dilakukan dengan mengamati beberapa indikator. Menurut Jansen Onne (2001) dikutip Dalam Mah'ud (2004) dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator yaitu:

Ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yaitu:

1. Perencanaan.
Kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, perencanaan dan pemrograman.
2. Investigasi.
Yaitu kemampuan untuk mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan mengukur hasil, serta menganalisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian.
Yaitu kemampuan tukar menukar informasi dengan bagian lain, untuk mengaitkan dan menyesuaikan, memberitahu bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.
4. Evaluasi.
Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur keputusan yang diambil, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian cacatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan.
Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.
6. Pemilihan Staf.
Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagiannya, merekrut,

menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. **Negosiasi.**

Yaitu kemampuan untuk melakukan suatu kontrak perjanjian untuk barang maupun jasa, pembelian dan tawar menawar.

8. **Perwakilan**

Yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan masyarakat dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Berdasarkan uraian ringkas teori yang telah diajukan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan.

Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)

Teori keadilan merupakan serangkaian keterangan yang satu sama lainnya berkaitan dengan logis dan sistematis yang menjelaskan dasar alasan, ukuran pembenaran, sifat dasar, asal mula mengapa suatu hal dianggap adil. Menurut Velasquez (2005) mendefinisikan norma keadilan secara umum tidak menolak hak-hak moral individu. Alasannya adalah setiap individu sejak lahir memiliki hak moral untuk diperlakukan sederajat dan diberikan kebebasan dalam bertingkah laku.

Keadilan organisasi telah dikenal sebagai salah satu faktor penting bagi keberhasilan organisasi (Cropanzano dan Folger, (1991) dalam Robins dan Timothy, 2008). Keadilan organisasi menjelaskan persepsi individu atau kelompok terhadap penanganan keadilan yang dicapai dari organisasi dan responnya terhadap perspeksi (James, (1990) dalam Gibson et al.(2007).

Menurut Robbins dan Timothy (2008) setiap pegawai didalam sebuah organisasi dapat merasakan atau membandingkan perasaan untuk diperlakukan secara adil didalam organisasi. Secara umum terdapat empat indikator yang

dapat dijadikan alat ukur untuk menentukan rasa adil dalam sebuah organisasi yaitu:

1. *Self-inside* adalah perasaan untuk kenyamanan ketika pegawai melakukan perbandingan antara perasaan nyaman yang dirasakan pada posisi saat dengan posisi dimasa lalu.
2. *Self-outside*, perbandingan kenyamanan atau keadilan yang dirasakan pegawai dengan membandingkan kenyamanan yang mereka dapatkan diperusahaan saat ini dengan tempat mereka bekerja dimasa lalu.
3. *Other-inside* merupakan perbandingan *rasa* puas yang dirasakan individu ketika berada sebuah kelompok atau group karyawan dengan group yang juga pernah dimasuki oleh karyawan dimasa lalu.
4. *Other outside* adalah perbandingan kenyamanan dan keadilan yang dirasakan *individu* ketika masuk kedalam sebuah kelompok didalam organisasi dan dibandingkan dengan kenyamanan yang dirasakan individu ketika memasuki group atau kelompok yang lain dimasa lalu.

Perbandingan rasa adil dalam diri karyawan didalam sebuah organisasi tentu akan menentukan menciptakan komitmen atau sebaliknya pada organisasi, ketika seorang individu tidak merasakan keadilan seperti yang diharapkannya maka individu tersebut akan melakukan berbagai tindakan antisipasi. Berdasarkan dari *equity theory* maka karyawan atau individu yang bekerja akan melakukan berbagai tindakan ketika mendapatkan respon ketidakadilan yaitu sebagai berikut:

- a. *Change input*, yaitu kegiatan pegawai atau karyawan untuk berusaha meningkatkan kuantitas pekerjaan untuk mendapatkan penghargaan tertentu dari perusahaan.
- b. *Change outcome* merupakan tindakan pegawai untuk melakukan perbandingan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan dengan pekerjaan dari karyawan lain yang bekerja pada perusahaan yang berbeda.
- c. *Distort perceptions of self* adalah tindakan karyawan yang bekerja untuk membandingkan antara perlakuan yang didapat dari perusahaan dengan perlakuan

- yang diterima oleh karyawan lain didalam sebuah organisasi yang sama
- d. *Distort perceptions of other* merupakan pandangan pesimis tentang perusahaan yang *menjadi* tempat bekerja saat ini dan mulai berfikir untuk mencari perusahaan lain yang lebih baik.
 - e. *Distort perceptions of other* mencari referensi yang berbeda didalam mencari keadilan, seperti mulai mencoba mencari perusahaan lain yang diperkirakan lebih baik dari perusahaan saat ini.
 - f. *Leave the field* adalah tindakan manajer untuk *keluar* dari perusahaan.

Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Distributive justice menaruh perhatian dalam hal pembagian sumber daya secara adil diantara anggota suatu komunitas. Hal-hal yang menjadi perhatian dalam pembagian yang adil biasanya adalah jumlah barang yang akan di distribusikan, prosedur distribusi, dan pola distribusi yang digunakan. Ada berbagai macam prinsip yang menentukan pendistribusian barang. Menurut Buttram, Folger & Sheppard (1995), kesetaraan, keadilan, dan kebutuhan merupakan prinsip yang paling umum. Jika kesetaraan dipandang sebagai kriteria yang utama dalam menentukan siapa mendapat apa maka barang-barang akan didistribusikan secara merata diantara semua orang atau dengan kata lain setiap orang akan mendapatkan jumlah yang sama. Walaupun begitu, karena berbedanya tingkat kebutuhan, hal tersebut tidak akan membuahkan hasil yang setara.

Menurut Tioe (1997) dalam Gibson (2007) mengungkapkan bahwa distribusi yang berbeda mengakibatkan tujuan sosial yang berbeda. Suatu kelompok sosial akan berfungsi dengan efektif selama kelompok sosial tersebut dapat menjaga keanggotannya, tetap memproduksi secara efektif dan efisien, dan mempertahankan kebahagiaan anggotanya. Prinsip *Distributive Justice* muncul berdasarkan pemikiran-pemikiran tersebut. Distribusi yang setara diperkirakan akan memberikan perasaan keanggotaan yang baku kepada setiap orang.

Dalam "*Theory of Justice*"-nya, Rawls (1995) dalam Wibowo (2011) mengklaim bahwa tempat kelahiran seseorang, status sosial, dan pengaruh keluarga termasuk dalam hal keberuntungan, yang seharusnya tidak berpengaruh terhadap jumlah keuntungan yang kita terima dalam kehidupan ini.

Rawls (1995) dalam Wibowo (2011) menegaskan bahwa tugas dari *distributive justice* adalah membatasi pengaruh dari keberuntungan tersebut sehingga barang-barang dapat didistribusikan secara lebih adil dan menguntungkan bagi semua pihak.

Sedangkan Nozick (1995) dalam Rivai dan Sagala (2009) meyakini *Distributive Justice* adalah suatu masalah dalam penetapan aturan yang semestinya dipatuhi oleh individu dalam memperoleh dan memindahkan sumber daya dan keuntungan. Tujuan *Distributive Justice* adalah bukan untuk mencapai suatu hasil tertentu dari suatu distribusi, tetapi lebih pada memastikan terjadinya proses pertukaran yang adil. Pihak lainnya berpikir bahwa *Distributive Justice* pasti merupakan masalah yang berhubungan proses dan hasil. Mereka yakin bahwa proses distribusi pasti adil agar orang merasa bahwa mereka telah menerima hasil yang adil. Sejauh mana *Distributive Justice* dihubungkan dengan gagasan proses yang adil, maka prinsip *Distributive Justice* tidak dapat dipisahkan dengan prosedur yang adil (*Prosedural justice*).

Keadilan distributif berhubungan dengan keadilan pengalokasian *resources* berbeda dengan keadilan prosedural yang fokus pada keadilan terhadap proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain, keadilan distributif mengacu pada sejumlah resource penghargaan yang dibagikan kepada karyawan (Milkovich dan Newman, (2005) dalam Rivai dan Sagala (2009). Pada perspektif lainnya, Deutsch (1985) dalam Wibowo dan Surharyadi (2010) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan yang dianggap berlaku dalam hal pendistribusian hasil termasuk kondisi dan barang-barang yang berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Umumnya, agenda keadilan distributif terhadap respon individu mengacu pada penanganan pendistribusian penghargaan dan *resources* oleh organisasi yang tidak adil (Greenberg,

2001). Persepsi keadilan distribusi telah mencuatkan perasaan emosional dan perilaku emosional sebagai refleksi yang mengacu pada keputusan kognitif individu. Menurut Greenberg dan Cropanzano (2001), perlakuan tidak adil terhadap individu cenderung menimbulkan sifat dan perilaku negatif dibanding pemberlakuan adil yang dilakukan kepada seseorang.

a. Indikator Keadilan Distributif

Keadilan distributif menunjukkan adanya distribusi penyaluran hak dan kewajiban didalam sebuah organisasi. Keadilan distributif menunjukkan adanya persamaan hak dan kewajiban didalam organisasi. Keadilan distribusi tentu akan memberikan sejumlah output yang dapat berguna bagi organisasi. Keadilan distributif akan membuat prosedur penyusunan anggaran akan semakin tepat, diharapkan melalui keadilan distributif kinerja dari pekerjaan yang dilaksanakan menjadi semakin baik.

Menurut Robbins dan Timothy (2008) keadilan distributif merupakan sebuah prinsip yang menunjukkan sikap yang sama rata tidak berpihak pada satu pihak. Pada penelitian ini untuk mengukur keadilan distributif dapat dicari dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

- a. Nilai keadilan, menunjukkan seberapa jauh prinsip keadilan diterapkan didalam pelaksanaan penyusunan anggaran
- b. Akurasi hasil, pencapaian yang diperoleh setelah anggaran yang disusun dapat dilaksanakan.

Berdasarkan uraian ringkas beberapa hasil beberapa uraian teori dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif dapat diukur melalui dua indikator yaitu nilai keadilan dan akurasi hasil. Nilai keadilan menunjukkan adanya sikap yang tidak memihak pada salah satu pihak, sedangkan akurasi hasil merupakan ketepatan hasil yang diperoleh dalam bekerja atau didalam organisasi.

Keadilan Prosedural (*Prosedural justice*)

Keadilan prosedural fokus pada perhatian karyawan tentang bagaimana prosedur mengambil keputusan untuk dilaksanakan. Keadilan prosedural tentunya menghasilkan kesepakatan yang kuat bagi organisasi terutama

kesepakatan yang dibangun oleh orang-orang yang berpengalaman dalam kelompok maupun organisasi (Tremblay et al., 2000 dalam Bernardin dan Russel (2005).

Menurut Yoon (1996) dalam Wibowo (2011), keadilan prosedural dan status equitas berpengaruh lebih terhadap kepuasan kerja dibanding keadilan distributif dalam konteks Asia. Lebih lanjut, masyarakat Asia lebih difokuskan pada aspek-aspek seperti keselarasan sosial, norma-norma relational dan nilai-nilai kolektif yang berbeda dengan masyarakat barat. Hal ini tentunya merupakan masyarakat yang berorientasi secara kolektif terhadap pemilihan prinsip-prinsip ekualitas atau persamaan dan pendistribusian aturan-aturan dasar yang diperlukan sebagai penghargaan pada individu dalam masyarakat yang lebih dinyatakan sebagai prinsip kesetaraan berdasarkan kontribusi (Rivai dan Sagala, 2009). Penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa baik prosedur maupun keadilan distributif mempengaruhi kepuasan kerja dan evaluasi supervisi (Fild et al. 2000).

Folger & Sheppard (1995) dalam Robins dan Timothy (2008) mengungkapkan bahwa konsep keadilan prosedural menguji reaksi individu terhadap prosedur yang digunakan untuk menggunakan kompensasi dan lebih memfokuskan pada “bagaimana” keputusan di buat. Proses dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan konsep keadilan ini akan mempengaruhi kepuasan kerja individual. Hal ini mengacu pada cara yang digunakan untuk menentukan kompensasi.

Menurut Buttram, Maiese (1995) dalam Wibowo (2011) mengungkapkan ada tiga prosedur menjadi prosedur yang adil :

1. Adanya penekanan dalam hal konsistensi. Prosedur yang adil seharusnya menjadi bahwa kasus-kasus yang serupa di perlakukan dengan sama. Setiap perbedaan yang ada seharusnya lebih menggambarkan aspek-aspek identitas pribadi yang sesungguhnya dari pada ciri tambahan yang tidak ada hubungannya dengan mekanisme pembedaan tersebut.
2. Pihak-pihak yang menjalan prosedur tersebut harus netral dan tidak ada diskriminasi. Agar hasilnya adil dan akurat maka yang harus

menjalankan prosedur tersebut adalah pembuat keputusan yang tidak berprasangka. Pihak-pihak yang terlibat seharusnya meyakini bahwa maksud dari pihak penguasa adalah baik, mereka ingin memperlakukan orang-orang dengan adil dan memperhatikan sudut pandang dan kebutuhan dari pihak-pihak yang berkepentingan. Jika orang mempercayai pihak ketiga, mereka biasanya akan memandang bahwa proses pengambilan keputusan berjalan dengan adil.

3. Pihak yang terpengaruh oleh keputusan yang diambil harus turut serta dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Dengan mempunyai perwakilan akan memastikan satu dari anggota kelompok dan membangkitkan kepercayaan terhadap sistem pengambilan keputusan. Hal ini menjadi penting, khususnya bagi pihak yang lebih lemah yang pendapatnya jarang didengar.

Sedangkan menurut Maiese (2004) dalam Wibowo (2011) mengungkapkan bahwa proses yang diterapkan mestinya transparan. Keputusan diambil melalui prosedur yang terbuka tanpa ada kerahasiaan atau kecurangan. Banyak yang yakin bahwa *procedural justice* tidak cukup. Mencapai hasil yang adil jauh lebih penting dibandingkan dengan menerapkan proses yang adil. Yang lainnya tetap bersiteguh bahwa selama prosedur yang adil bisa membuahkan hasil yang adil. Hal tersebut jauh lebih penting.

Komitmen Organisasi

Pengertian komitmen organisasi menurut Riggio (2000) dalam Kreiner dan Kinichi (2005) *organizational commitment is a worker's feelings and attitudes about the entire work organization* artinya komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka.

Menurut Allen dan Mayer's (1991) definisi Komitmen Organisasi yaitu komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya didalam organisasi.

Komitmen organisasi memiliki berbagai definisi yang berbeda dan banyak pandangan literatur ahli lainnya. Selain itu juga terdapat berbagai definisi dan ukuran, komitmen organisasi membagi tema umum dalam komitmen organisasi yang dikenal dengan hubungan individu terhadap organisasi.

Mowday et al. (1982) dalam Robins dan Timothy (2008) sepakat mengungkapkan bahwa pada umumnya ada dua pandangan yang menominasi tentang komitmen organisasi dalam literatur yaitu :

1. Pendekatan Perilaku
2. Pendekatan Sikap

Pendekatan perilaku adalah proses yang membuat seseorang individu menjadi anggota tetap suatu organisasi. Dengan pendekatan ini anggota dianggap berkomitmen pada adanya beberapa perilaku dalam organisasi yang membuatnya terikat dengan organisasi dan mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi. Sedangkan pendekatan sikap yaitu menekankan pada proses yang akan difikirkan seorang anggota tentang hubungannya dengan organisasi dan dapat dilihat sebagai pikiran seorang anggota tentang nilai dan tujuan mereka sesuai dengan organisasi.

Pada penelitian ini peneliti memilih pendekatan perilaku, dipilihnya pendekatan perilaku disebabkan karena keadilan distributif, keadilan produral dan komitmen organisasi, pelaksanaannya tentu dilihat dari perilaku individu atau seluruh anggota organisasi, seperti kebebasan didalam mengajukan pendapat didalam rapat atau pun siding.

Secara umum Mowday et al.(1982) menggambarkan lebih tingginya komitmen individu seseorang yang jika :

1. Memiliki keyakinan yang dalam dan kemauan untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengupayakan diri untuk berusaha lebih keras atas nama organisasi.
3. Keinginan yang kuat dalam diri untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi.

Pendekatan perilaku terhadap komitmen ditinjau melalui proses masing-masing individu yang mengembangkan pemikirannya bukan saja

untuk organisasi tetapi juga untuk tindakan yang akan mereka ambil (Oliver, 1960 dalam Wibowo, 2011).

Porter et al. (1997) dalam Setiawan dan Gozali (2005) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif identifikasi individual terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis, yaitu :

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu
2. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi
3. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Dari pendapat para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi yaitu sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan profesi juga bisa diartikan sebagai sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi atau profesi. Komitmen organisasi juga merupakan suatu pengikat antara seseorang dengan organisasi dalam sebuah organisasi dengan sebab-sebab yang berbeda. Menurut Robbins (2006) komitmen organisasi pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Level komitmen bisa dinilai dari sangat tinggi sampai sangat rendah, orang-orang bisa mempunyai sikap tentang berbagai aspek organisasi mereka seperti saat praktek promosi organisasi, kualitas produk organisasi dan perbedaan budaya organisasi (Gareth, 2001 dalam Robbins dan Timothy, 2008).

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuannya. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi. (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Mayer (1990) ada beberapa tipe komitmen organisasional yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuous commitment*. Secara umum penjabaran masing-masing tipe adalah sebagai berikut :

a. Affective commitment

Affective commitment mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya.

Komitmen afektif yang berhubungan dengan pendekatan kongruensi tujuan (*goal congruence approach*) menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka ingin bekerja pada perusahaan itu.

b. Continuous commitment

Konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.

c. Normative commitment

Normative commitment yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Komitmen normatif bisa dipengaruhi oleh beberapa aspek antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya.

Penelitian Terdahulu

Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran.

Putra (2012) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Didalam model pengujian terlihat tanda koefisien regresi yang dihasilkan adalah positif yang menunjukkan bahwa keadilan distributif yang diterapkan dengan optimal tentu akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial dalam melaksanakan penyusunan anggaran.

Ulupui (2005) hasil penelitiannya menunjukkan keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran tidak dipengaruhi oleh keadilan distributif, dalam hal ini peningkatan kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran lebih dipengaruhi oleh kompetensi, pengalaman dan reputasi auditor yang ditunjuk dalam proses penyusunan anggaran.

Mulyasari (2004) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Semakin baik pelaksanaan keadilan distributif akan meningkatkan kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Didalam penelitian tersebut terlihat ketika distribusi pendapatan dan saran dapat dilakukan dengan baik didalam organisasi pada saat penyusunan anggaran tentu akan mendorong peningkatan kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran, peningkatan kinerja terlihat dari validity dan reliability nilai kandungan informasi dan kesesuaian yang dimiliki anggaran.

Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran

Putra (2012) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh yang signifikan terhadap

kinerja manajerial. Pada tahapan pengolahan data menunjukkan bahwa model regresi yang dihasilkan menunjukkan arah pengaruh bertanda positif, kondisi tersebut menandakan bahwa semakin tinggi nilai keadilan prosedural didalam lingkungan organisasi tentu akan meningkatkan kinerja manajerial didalam sebuah organisasi.

Ulupui (2005) pada penelitiannya ditemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pelaksanaan penyusunan anggaran yang dilakukan sesuai prosedur yang ditetapkan akan mendorong peningkatan kinerja manajerial, peningkatan kinerja manajerial dapat dilihat dari sesuai anggaran yang dibuat dengan standar yang akuntansi yang berlaku.

Bawono (2011) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sebuah kegiatan untuk melakukan penyusunan anggaran yang dilakukan sesuai dengan prosedur akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan uraian ringkas tersebut dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran

Bawono (2011) pada penelitiannya ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, semakin kuat komitmen yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam penyusunan anggaran tentu akan meningkatkan kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Komitmen didalam penyusunan anggaran akan membuat proses penyusunan dilakukan sesuai dengan prosedur, melalui ketepatan prosedur tentu akan meningkatkan ketepatan dan kesesuaian anggaran dengan kebutuhan organisasi.

Wahyudi (2012) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran.

Hasil yang diperoleh menunjukkan jika proses penyusunan anggaran benar benar dilakukan sesuai dengan prosedur tentu akan mendorong terbentuknya sebuah anggaran yang tepat dan akurat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Ulupui (2005) berhasil menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin kuat komitmen organisasi yang terlihat didalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tentu akan meningkatkan kinerja manajerial, yang terlihat dari adanya nilai dan manfaat pekerjaan yang diselesaikan untuk menjaga eksistensi organisasi. Berdasarkan uraian ringkas tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hubungan Antar Variabel Penelitian

Hubungan Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Manajerial

Keadilan distributif menunjukkan persamaan distribusi hak dan kewajiban didalam organisasi, ketika distribusi dilakukan sesuai dengan prosedur, dan mengikutsertakan seluruh anggota organisasi. Keadilan distributif tentu di perlihatkan dengan adanya persamaan hak dan kewajiban, hal tersebut dapat dilihat dari penyaluran ide dan inspirasi didalam organisasi. Adanya keterbukaan dan kebebasan dalam menyampaikan ide tentu mengakibatkan seluruh inspirasi yang dimiliki anggota organisasi dapat tersalurkan dan direalisasikan dalam bentuk kebijakan strategis atau anggaran yang tepat dan akurat.

Oleh sebab itu, dengan adanya keikutsertaan anggota yang diberikan porsi hak yang sama terutama dalam penyusunan anggaran tentu akan meningkat kinerja manajerial, peningkatan tersebut dapat dilihat dari adanya anggaran yang sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan uraian ringkas tersebut dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran.

H₁ : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah

Hubungan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial

Adanya konsep keadilan prosedural tentu berhubungan dengan adanya kesamaan proses atau administrasi yang harus dilalui seluruh anggota organisasi didalam sebuah perusahaan, keadilan prosedural tentu akan menciptakan efisiensi dan efektifitas dalam bekerja. Kondisi tersebut tentu mendorong terjadinya peningkatan kinerja manajerial. Kondisi tersebut dapat terlihat dari adanya komitmen waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan sebuah pekerjaan salah satunya adalah dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan uraian ringkas tersebut dapat disimpulkan keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, semakin baik pelaksanaan keadilan prosedural didalam organisasi akan mendorong meningkatkan kinerja manajerial baik dilihat dari kualitas maupun kuantitas dalam bekerja.

H₂ : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah

Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

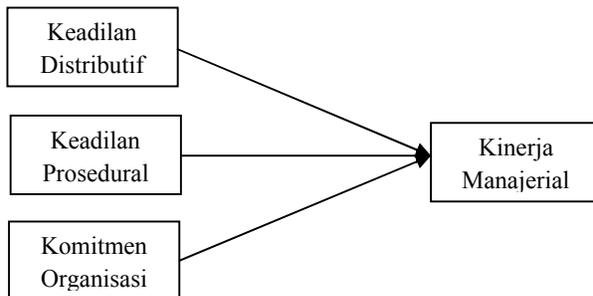
Komitmen organisasi menunjukkan janji yang dimiliki anggota organisasi terhadap perusahaan yang menjadi tempat mereka mengabdikan, komitmen yang kuat pada organisasi dibuktikan dengan rasa tanggung jawab dalam bekerja, kesesuaian antara hasil yang diharapkan dengan standar yang dimiliki perusahaan. Kuatnya komitmen pada organisasi yang dimiliki masing masing individu yang bekerja tentu akan meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian ringkas tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, kondisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang kuat yang dimiliki masing masing anggota organisasi tentu akan meningkatkan kinerja manajerial. Peningkatan kinerja manajerial dapat dilihat dari peningkatan efisiensi dan efektifitas dalam menggunakan waktu, atau berupa anggaran yang tepat dan akurat.

H₃: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah

Kerangka Konseptual

Berdasarkan kepada landasan teori dan pengembangan hipotesis maka diajukan sebuah model kerangka konseptual yang akan dipedomani didalam pembuatan penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar I
Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah dan adanya hipotesis penelitian, terlihat bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga peneliti menyimpulkan bahwa penelitian yang dilakukan saat ini bersifat kausatif. Menurut Sugiyono (2007) penelitian kausatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara masing masing variabel yang diuji.

Populasi dan Sampel

Populasi

Sebelum dilakukan tahapan pengujian hipotesis maka dilakukan penentuan populasi. Menurut Sekaran (2006) populasi adalah kesatuan dari setiap item yang memiliki ciri dan tujuan yang sama. Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran di seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kota Padang yaitu 41 SKPD.

Sampel

Untuk membatasi kajian permasalahan yang dibahas didalam penelitian ini maka dilakukan pengambilan sampel. Menurut Sekaran (2006) sampel adalah bagian dari populasi yang dianggap mewakili. Pada penelitian ini yang menjadi sampel adalah beberapa orang pegawai terlibat dalam penyusunan anggaran di seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kota Padang.

Berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan pada 41 SKPD diperoleh total jumlah populasi yang digunakan adalah sebanyak 221 orang, untuk menentukan jumlah sampel maka peneliti menggunakan sebuah metode. Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah dengan menggunakan rumus Slovin Sugiyono (2006) mengungkapkan target sampel dapat dicari dengan menggunakan rumus-rumus Slovin.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan didalam penelitian ini adalah primer. Data primer adalah data yang dicari dan diolah secara langsung oleh peneliti dan belum pernah dipublikasikan oleh perusahaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Secara umum proses untuk mendapatkan data primer dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria sampel yang diajukan.

Metode Pengumpulan Data

Untuk melakukan pengumpulan data dan informasi maka digunakan metode observasi, proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan bantuan kuesioner yang disebarkan kepada responden yang memenuhi syarat, proses penyebaran dilakukan langsung oleh peneliti kelokasi SKPD yang menjadi target pengambilan sampel.

Variabel dan Pengukuran Variabel

Secara umum variabel penelitian yang digunakan didalam penelitian saat ini dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok utama yaitu:

Variabel Dependen

Merupakan variabel terikat yang akan berubah ketika terjadi perubahan dari variabel independen.

Kinerja Manajerial (Y)

Pada penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Menurut Mahoney et al. (1963) dalam Natalia (2010), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan. Untuk mengukur variabel tersebut digunakan 9 indikator yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 5 tingkat.

Variabel Independen

Merupakan variabel yang selalu berubah dan mempengaruhi perubahan variabel dependen. Pada penelitian ini variabel independen terdiri dari :

Keadilan Distributif (X₁)

Merupakan variabel independen pertama. Menurut Tioe (1997) dalam Gibson (2007) mengungkapkan bahwa distribusi yang berbeda mengakibatkan tujuan sosial yang berbeda. Suatu kelompok sosial akan berfungsi dengan efektif selama kelompok sosial tersebut dapat menjaga keanggotannya, tetap berproduksi secara efektif dan efisien, dan mempertahankan kebahagiaan anggotanya. Prinsip *Distributive Justice* muncul berdasarkan pemikiran-pemikiran tersebut. Distribusi yang setara diperkirakan akan memberikan perasaan keanggotaan yang baku kepada setiap orang. Keadilan distributif diukur dengan menggunakan dua indikator serta diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner yang berskala Likert 5 tingkat

a. Keadilan Prosedural (X₂)

Merupakan variabel independen kedua yang digunakan. Menurut Cropanzano dan Folger's (1991) dalam Robins dan Timothy (2008) menyatakan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi evaluasi organisasi dan kebijakan-kebijakannya (kepercayaan dalam organisasi dan komitmen organisasi). Keadilan

prosedural diukur dengan menggunakan 4 indikator dan dilaksanakan dengan menggunakan penyebaran kuesioner yang berskala Likert 5 tingkat.

Komitmen Organisasi (X₃)

Merupakan variabel independen ketiga yang digunakan didalam penelitian ini. Allen dan Mayer's (1991) definisi Komitmen Organisasi yaitu komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya didalam organisasi. Untuk mengukur komitmen organisasi maka digunakan tiga indikator yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner berskala Likert 5 tingkat.

TEKNIK ANALISIS DATA

Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut ini merupakan deskripsi dari hasil penelitian tentang Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran Permerintah Kota Padang. Untuk mendeskripsikan variable-variabel tersebut dapat dikategorikan dalam :

Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial

Distribusi frekuensi skor Kinerja Manajerial teridentifikasi bahwa didalam menilai kinerja manajerial, skor jawaban tertinggi yang diberikan responden adalah dalam menilai pernyataan nomor 6 yaitu yang berhubungan dengan Staffing, nilai skor rata-rata yang dihasilkan adalah sebesar 4,55. Sedangkan skor jawaban terendah adalah dalam menilai pernyataan nomor 3 yaitu Kordinasi, dalam menilai kordinasi masih terlihat buruknya kerja sama antar lini didalam organisasi, rata-rata skor yang diberikan adalah sebesar 3,68. Secara keseluruhan 8 item pernyataan yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial menghasilkan rata-rata skor sebesar 4,15 dengan TCR mencapai 83,1%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial pada seluruh SKPD di Kota Padang relatif telah dilaksanakan dengan baik.

Distribusi Frekuensi Keadilan Distributif

Distribusi frekuensi Skor keadilan distributif terlihat didalam menilai keadilan distributif respon jawaban tertinggi diberikan dalam menilai pernyataan nomor 4 yaitu Adil untuk mendapatkan pelatihan berupa pendidikan dan pelatihan, skor rata-rata yang diberikan adalah sebesar 496 dengan TCR sebesar 78,73%. Sedangkan skor rata-rata terendah diberikan dalam menilai pernyataan nomor 2 yaitu Imbalan sesuai tanggung jawab, rata-rata skor yang dihasilkan adalah sebesar 438 dengan TCR sebesar 69,52%. Secara keseluruhan 5 item pernyataan yang digunakan untuk mengukur keadilan distributif menghasilkan rata-rata skor sebesar 3,73 dengan persentase total skor jawaban responden mencapai 74,67% sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan keadilan distributif di dalam organisasi relatif baik.

Distribusi Frekuensi Keadilan Prosedural

Distribusi frekuensi skor keadilan prosedural terlihat bahwa didalam menilai keadilan prosedural skor jawaban terendah yang diberikan responden adalah dalam pernyataan nomor 5 yaitu Penilaian prestasi kerja terbebas dari kesalahan, nilai skor rata-rata yang diberikan adalah sebesar 3,45 dengan TCR sebesar 69,05% pada kategori Cukup Baik sedangkan nilai skor tertinggi diberikan dalam menilai pernyataan nomor 3 yaitu evaluasi prestasi kerja, nilai rata-rata skor yang dihasilkan adalah sebesar 4,24 dengan TCR sebesar 84,76% kategori Baik. Secara keseluruhan enam item yang digunakan untuk mengukur keadilan prosedural menghasilkan akumulasi rata-rata skor sebesar 3,81 dengan TCR mencapai 76,22% sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan keadilan prosedural didalam tahapan penyusunan anggaran pada setiap SKPD di kota padang telah dilaksanakan dengan Baik.

Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi

Distribusi frekuensi skor komitmen organisasi didalam menilai komitmen organisasi respon jawaban tertinggi diberikan pada pernyataan nomor 8 yaitu Bagi saya instansi ini adalah yang terbaik, nilai skor rata-rata yang

diberikan adalah sebesar 4,59 dengan TCR sebesar 91,75% kategori Cukup Baik. Sedangkan skor penilaian terendah diberikan pada pernyataan nomor 3 yaitu Sistem Nilai, skor rata-rata yang diberikan adalah sebesar 3,50. Secara keseluruhan 8 item pernyataan yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi menghasilkan akumulasi rata-rata skor sebesar 4,13 dengan TCR sebesar 82,58%, sehingga dapat disimpulkan pelaksanaan komitmen organisasi didalam pemerintah kota padang berada pada kategori Cukup Baik.

Statistik Deskriptif

Sebelum dilakukan pengujian data secara statistik dengan lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan pendeskripsian terhadap variabel penelitian. Hal ini dimaksudkan agar dapat memberikan gambaran tentang masing-masing variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah keadilan distributif, keadilan prosedural dan komitmen organisasi, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja manajerial, dari 126 responden yang diteliti terlihat bahwa variabel kinerja manajerial (Y) memiliki nilai rata-rata sebesar 33,2381 dengan deviasi standar 5,14498. Untuk variabel keadilan distributif (X1) memiliki nilai rata-rata sebesar 18,6667 dengan deviasi standar 3,56202, untuk variabel keadilan prosedural (X2) memiliki nilai rata-rata 22,8651 dengan deviasi standar 3,74882. Dan untuk variabel komitmen organisasi (X3) memiliki nilai rata-rata 33,0317 dengan deviasi standar 4,41259.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dilakukan tahapan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen data. Pengujian instrumen data dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Secara umum tahapan pengujian instrumen data yang digunakan meliputi:

Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data dikatakan valid, dimana r_{tabel} untuk $N = 126$, adalah 0,184. Berdasarkan hasil pengolahan data

didapatkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y semuanya di atas r_{tabel} , dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y adalah valid.

Dari Tabel di atas dapat dilihat nilai terkecil dari *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing instrumen. Untuk instrumen Keadilan Distributif diketahui nilai *Corrected Item-Total Correlation* terkecilnya 0,362 sedangkan Keadilan Prosedural 0,476 Komitmen organisasi 0,410 dan instrumen Kinerja Manajerial memiliki nilai 0,543.

Uji Reliabilitas

Untuk uji reliabilitas instrumen, semakin dekat koefisien keandalan dengan 1,0 maka akan semakin baik. Secara umum, keandalan kurang dari 0,60 dianggap buruk, keandalan dalam kisaran 0,7 bisa diterima, dan lebih dari 0,80 adalah baik. (Sekaran, 2006).

Keandalan konsistensi antar item atau koefisien keandalan *Cronbach's Alpha* yang terdapat pada tabel di atas yaitu untuk instrumen Keadilan Distributif 0,803, untuk instrumen Keadilan Prosedural 0,789, untuk instrumen Komitmen Organisasi 0,802. Data ini menunjukkan nilai berada pada kisaran di atas 0,6, dengan demikian semua instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan tahapan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik. Pada penelitian ini pengujian asumsi klasik yang dilakukan meliputi:

Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011) pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui pola keragaman variance yang mendukung masing-masing variabel penelitian. Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan bantuan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*. Pada tahapan pengujian normalnya masing-masing variabel ditentukan dari nilai asymp sig (2-tailed) yang harus besar atau sama dengan 0,05.

Pada Tabel Normalitas terlihat bahwa hasil uji normalitas menyatakan nilai

Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,617 dengan signifikan 0,841 yang jika dilihat dari tingkat signifikan 0,05 ($0,841 > 0,05$), maka dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan untuk diteliti lebih lanjut.

Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2011) pengujian multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel independen. Untuk mengukur melakukan pengujian multikolinearitas maka digunakan analisis *tolerance* dan *Variance Influence Factor* (VIF).

Pada Tabel Multikolinearitas terlihat bahwa masing-masing variabel independen yang digunakan telah memiliki *tolerance value* di atas 0,10 sedangkan nilai *Variance Influence Factor* berada dibawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel independen yang digunakan didalam model penelitian ini telah berdistribusi normal. Oleh sebab itu, tahapan pengolahan data lebih lanjut dapat segera dilaksanakan.

Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2011) pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui pola keragaman variance yang mendukung masing-masing variabel penelitian. Pada model penelitian saat ini untuk mendeteksi gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser*. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada tabel 19 dibawah ini:

Berdasarkan Tabel *coefisient* dapat dilihat tidak ada variabel yang signifikan dalam regresi dengan variabel AbsUt. Tingkat signifikansi $> \alpha 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas

Uji Model

Uji Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2011) koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui kontribusi yang diberikan oleh variabel

independen dalam mempengaruhi variabel dependen yang diukur dengan persentase. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil seperti terlihat pada tabel koefisien determinasi teridentifikasi nilai koefisien determinasi yang dihasilkan adalah sebesar 0,260. Hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif, keadilan prosedural dan komitmen organisasi mampu memberikan kontribusi mempengaruhi kinerja manajerial sebesar 26% sedangkan sisanya 74% lagi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan didalam model penelitian saat ini.

Analisis Model Regresi

Menurut Ghozali (2011) pembentukan model regresi dilakukan untuk mengetahui arah pengaruh yang terbentuk antara variabel independen terhadap variabel dependen. Model regresi yang digunakan didalam model penelitian saat ini adalah regresi berganda. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat tabel regresi teridentifikasi bahwa masing-masing variabel independen yang digunakan didalam model penelitian saat ini dapat dibuat kedalam sebuah model regresi berganda. Secara umum model regresi yang dapat dibuat adalah:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

$$Y = 8,524 + 0,536 (x_1) + 0,379 (x_2) + 0,183 (x_3)$$

- Y = Kinerja Manajerial
- X₁ = Keadilan Distributif
- X₂ = Keadilan Prosedural
- X₃ = Komitmen Organisasi
- a = Konstanta bila X = 0
- β₁ – β_n = Koefisien regresi
- e = Error term

Angka yang dihasilkan dari pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Konstantan (α)

Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 8,542. Hal ini berarti bahwa jika variabel independen (Keadilan Distributif, Keadilan

Prosedural, Komitmen Organisasi) tidak ada atau bernilai nol, maka besarnya peningkatan Kinerja Manajerial adalah sebesar 8,542.

Koefisien Regresi (β) X₁

Nilai koefisien regresi variabel Keadilan distributif (X₁) sebesar 0,536 memberikan arti bahwa setiap peningkatan satu satuan Keadilan Distributif akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Manajerial sebesar 0,536 satuan.

Koefisien Regresi (β) X₂

Nilai koefisien regresi variabel Keadilan Prosedural (X₂) sebesar 0,379 memberikan arti bahwa setiap peningkatan satu satuan Keadilan Prosedural akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Manajerial sebesar 0,379 satuan

Koefisien Regresi (β) X₃

Nilai koefisien regresi variabel Komitmen Organisasi (X₃) sebesar 0,183 memberikan arti bahwa setiap peningkatan satu satuan Komitmen Organisasi akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Manajerial sebesar 0,183 satuan

Uji F (F-Test)

Menurut Ghozali (2011) pengujian F-statistik bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama sama, pengujian F-statistik juga disebut sebagai uji model. Berdasarkan tahapan pengujian yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada tabel *Anova* menunjukkan bahwa nilai F-hitung sebesar 15,614 > f-tabel 2,199 atau 0,00 < 0,05 maka keputusannya adalah Ho ditolak dan Ha diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan komitmen organisasi secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pegawai pada seluruh SKPD Kota Padang.

Uji Hipotesis (t-Test)

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Patokan yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai signifikansi yang dihasilkan dengan alpha 0.05 atau dengan membandingkan t hitung dengan t tabel.

Berdasarkan hasil olahan data statistik pada Tabel model regresi, maka dapat dilihat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial adalah sebagai berikut:

Keadilan Distributif Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah.

Dari tabel regresi, dapat diketahui bahwa variabel Keadilan Distributif memiliki sig 0,00 lebih kecil dari alpha 0,05 atau nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,733 > 1,570$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Keadilan Distributif (X_1) berpengaruh signifikan positif Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran (Y). Ini berarti semakin besar Keadilan Distributif maka akan semakin tinggi pula tingkat Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran pada Pemerintah Kota Padang. Dengan demikian hipotesis pertama dalam penelitian ini **diterima**.

Keadilan Prosedural Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah.

Dari Tabel regresi, dapat diketahui bahwa variabel Keadilan Prosedural memiliki sig 0,00 lebih kecil dari alpha 0,05 sedangkan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $3,580 < 1,570$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Keadilan Prosedural (X_2) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran (Y). Ini berarti semakin besar Keadilan Prosedural maka akan semakin tinggi pula tingkat Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran pada Pemerintah Kota Padang. Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini **diterima**.

Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah.

Dari Tabel regresi, dapat diketahui bahwa variabel Komitmen Organisasi memiliki sig 0,048 lebih kecil dari alpha 0,05 sedangkan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $1,994 < 1,570$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi (X_3) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran (Y). Ini berarti semakin besar Komitmen Organisasi maka akan semakin tinggi

pula tingkat Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran pada Pemerintah Kota Padang. Dengan demikian hipotesis ketiga penelitian ini **diterima**

Pembahasan

Sesuai hasil analisis pengujian hipotesis yang telah dilakukan diperoleh ringkasan pembahasan seperti terlihat pada sub bab dibawah ini yaitu sebagai berikut yaitu:

Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H_1) ditemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada model tahapan pengujian hipotesis terlihat bahwa nilai koefisien regresi yang dihasilkan bertanda positif, hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi implementasi keadilan distributif didalam organisasi akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial. Hasil yang diperoleh sejalan dengan hipotesis yang diajukan. Keadaan tersebut terjadi karena didalam penyusunan anggaran atau pun kegiatan organisasi seluruh anggota organisasi dilibatkan, dan diberikan porsi yang sama untuk menyampaikan inspirasi atau pendapat, akibatnya seluruh ide dan kreasi dari anggota organisasi dapat disalurkan dengan baik dan tentunya mendorong meningkatnya kinerja manajerial pegawai pada seluruh SKPD disekitar kota Padang.

Temuan yang diperoleh pada tahapan pengujian hipotesis pertama konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra (2012) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Didalam model pengujian terlihat tanda koefisien regresi yang dihasilkan adalah positif yang menunjukkan bahwa keadilan distributif yang diterapkan dengan optimal tentu akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial dalam melaksanakan penyusunan anggaran. Mulyasari (2004) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan distributif

berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran.

Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua (H_2) ditemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada model pengujian hipotesis teridentifikasi bahwa keadilan prosedural memiliki koefisien regresi bertanda positif, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan keadilan prosedural didalam sebuah organisasi akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial di seluruh SKPD di kota Padang. Hasil yang diperoleh terjadi karena didalam pelaksanaan rapat terutama dalam penyusunan anggaran, pihak organisasi mencoba menjalankan prosedur sidang dengan baik, akibatnya seluruh inspirasi seluruh anggota organisasi tersalur dengan baik dan mendorong meningkatkan kinerja manajerial didalam organisasi.

Temuan yang diperoleh didalam tahapan pengujian hipotesis kedua konsisten dengan penelitian Putra (2012) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada tahapan pengolahan data menunjukkan bahwa model regresi yang dihasilkan menunjukkan arah pengaruh bertanda positif, kondisi tersebut menandakan bahwa semakin tinggi nilai keadilan prosedural didalam lingkungan organisasi tentu akan meningkatkan kinerja manajerial didalam sebuah organisasi. Ulupui (2005) pada penelitiannya ditemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Bawono (2011) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga (H_3) ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

manajerial. Pada model regresi teridentifikasi bahwa komitmen organisasi memiliki koefisien regresi bertanda positif. Hasil tersebut mengisyaratkan bahwa menguatnya komitmen organisasi didalam diri pegawai atau anggota organisasi semakin mendorong meningkatnya kinerja manajerial. Temuan yang diperoleh konsisten dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian yang dihasilkan tersebut terjadi karena menguatnya komitmen organisasi tentu di iringi dengan perilaku yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, sehingga mendorong menguatnya kinerja manajerial, yang dibuktikan dengan naiknya mutu dan kualitas pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Temuan yang diperoleh pada tahapan pengujian hipotesis ketiga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bawono (2011) pada penelitiannya ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, semakin kuat komitmen yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam penyusunan anggaran tentu akan meningkatkan kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Komitmen didalam penyusunan anggaran akan membuat proses penyusunan dilakukan sesuai dengan prosedur, melalui ketepatan prosedur tentu akan meningkatkan ketepatan dan kesesuaian anggaran dengan kebutuhan organisasi. Wahyudi (2012) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen J, Meyer IP, 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational psychology*, 91, pp. 1-18.
- Ardi Wibowo dan Suharyadi. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan BUMN di Kota Padang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 4 Nomor 1* Universitas Brawijaya, Malang.
- Bahdawi Sultan. 2012. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Pada Kantor Pemerintah Daerah Kota Surabaya. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis Nomor 4 Volume 2*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Bawono, Hendra. 2011. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Auditor Pada Beberapa Bank Konvensional di Jabotabek. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Volume 4 Nomor 2*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Benardin P dan C Russel. 2005. *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Irwin.
- Brockner. 2000. *Environmental Organizational*. Edisi Indonesia. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Buttrom Hanson, Folger dan Sheppard. 1995. *Organizational of Behaviour*. Prenticehal Second Edition. Greenberg
- Ghozali, Imam. 2007. *Dasar Dasar Ekonometrika*. Badan Penerbit Universitas Brawijaya, Malang.
- Gibson C Weaber. 2007. *Organizational Behavior (Theory and Application)*. Third Edition. Mc Graw-Hill, Irwin.
- Greenberg dan Cronpanzano. 2001. *Human Resource of Management*. Mc Graw-Hill, Irwin.
- Gujarati Damodar. 2001. *Econometrica*. Mc Graw-Hill, Irwin
- Handi Suminar dan Suhariadi Fendy. 2011. Pengaruh Persepsi Karya tentang Keadilan Organisasi Terhadap Intensi Turnover di PT ENG Gresik. *Jurnal Psikologi*. Universitas Erlangga, Surabaya.
- Ilham Sadjikin. 2008. *Perilaku Organisasional*. Salemba Empat, Jakarta.
- James. 1990. Dalam Gibson C Weaber. 2007. *Organizational Behavior (Theory and Application)*. Third Edition. Mc Graw-Hill, Irwin.
- Jewell dan Siegall. 1998. *Organizational Behaviour*. Pearson Wiley.
- Kreitner Robert dan Angelo Kinicki. 2005 *Organizational Behaviour*. Mc Graw-Hill New York Companies Inc.
- Linda et al., 1996. Dalam Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo, Jakarta
- Martin dan Bennet. 1998. Dalam Kreitner Robert dan Angelo Kinicki. 2005 *Organizational Behaviour*. Mc Graw-Hill New York Companies Inc.
- Mas'sud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Mulyasari 2011. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komitmen Individual Terhadap Kepuasan Kerja Pada Beberapa Bank di Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 2 Nomor 2*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Natalia Susanti. 2010. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komitmen Profesional Terhadap Penyusunan Anggaran Didalam Lingkungan Lembaga Pemerintah Kota Pekanbaru*. Skripsi

- Jurusan Akuntansi. Universitas Negeri Riau.
- Putra M. 2012. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komitmen Profesional Terhadap Kinerja Managerial di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Nomor 3 Volume 3*. Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Rivai Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori dan Praktik*. PT Raja Grafindo, Jakarta.
- Rivai Vethzal. 2005. *Perilaku Organisasi (Teori dan Plikasi)*. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins Steven P. dan Timothy A Judge. 2008. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Irwin.
- Robbins Steven P. dan Timothy A Judge. 2006. *Organizational Behavior*. Second Edition. McGraw-Hill, Irwin.
- Sardjito Ilham dan Muthahir. 2010. Pengaruh Komitmen Individual dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Manajemen Personalia Volume 4 Nomor 1*. Univeristas Brawijaya, Malang.
- Setiawan Ilham dan Ghozali Imam. 2011. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komitmen Profesional Terhadap Kinerja Manajerial di Lingkungan Kartor Pelayanan Pemerintah Daerah Mojokerto. *Jurnal Akuntansi Volume 3 Nomor 4*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Singgih, Santoso. 2003. *Analisis Multivariate dengan Menggunakan SPSS 15.0*. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Soemarso. 2008. *Dasar Dasar Akuntansi I & 2*. Badan Penerbit Universitas Dipenegoro, Semarang.
- Stoner C William. 2008. *Leadership of Management*. Edisi Indonesia. Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono. 2007. *Analisis Kuantitatif*. Erlangga, Jakarta.
- Sukirno Sadano. 2008. *Managerial Economic*. Badan Penerbit Universitas Dipenegoro, Semarang.
- Ulupui, I.G.K. 2005 Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan *Goal Commitment* terhadap Kinerja Dinas. *Alumnus Magister Sains UGM*.
- Uma Sekaran. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- www.padang-terkini.co.id
- Wahyudi. 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo, Jakarta