

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

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh :

RANI OKTIVANI

2007 / 84374

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2014

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

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

Nama : Rani Oktivani
NIM/BP : 84374/ 2007
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2014

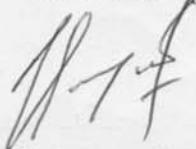
Disetujui Oleh :

Pembimbing I



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

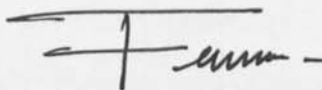
Pembimbing II



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

Mengetahui

Ketua Program Studi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*

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

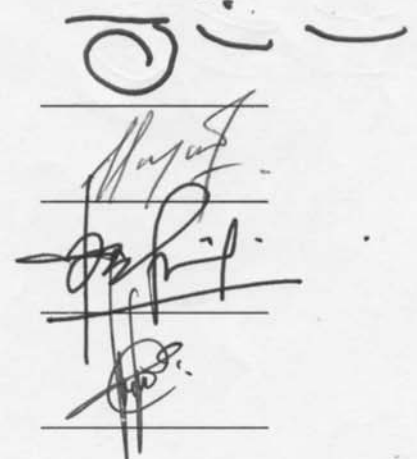
Nama : Rani Oktivani
NIM/BP : 84374/2007
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2014

Tim Penguji

	Nama
1. Ketua	: Dr. H. Efrizal Syofyan, SE, M.Si, Ak
2. Sekretaris	: Nayang Helmayunita, SE, M.Sc
3. Anggota	: Halmawati, SE, M.Si
4. Anggota	: Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak

Tanda Tangan



ABSTRAK

Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang.

Oleh : Rani Oktivani/2014

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 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

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 bahwa: 1) Keadilan Distributif berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang 2) Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang 3) Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang.

Dalam penelitian ini disarankan: 1) Untuk peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti judul yang sama sebaiknya menambahkan variabel lain, Motivasi, Budaya Organisasi, *Locus of Control*, Gaya Kepemimpinan dan lain-lain. 2) Bagi instansi pemerintah kota Padang 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, 3) Bagi instansi pemerintah disarankan untuk terus meningkatkan implementasi keadilan prosedural, langkah tersebut dapat dilakukan dengan cara melakukan prosedur rapat dengan tepat dan sesuai dengan prosedur yang sesungguhnya, 4) Bagi instansi pemerintah disarankan untuk memperkuat komitmen karyawan pada organisasi, serta komitmen organisasi pada setiap anggota organisasi.

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Wr. Wb.

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang”. Penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. H. Efrizal Syofyan, SE,M.Si, Ak dan Ibu Nayang Helmayunita,SE, M.Sc selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

3. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
4. Bapak dan Ibu Kepala Bagian serta karyawan pada masing-masing SKPD dan di Lingkungan Pemko Padang yang telah membantu penulis memberikan data penelitian.
5. Kedua orang tua tercinta yang selalu memberikan dukungan dan mendoakan agar penulis dapat mencapai apa yang dicita-citakan.
6. Kakak serta adik yang selalu memberikan dukungan dan semangat selama kuliah dan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Teman-teman di Fakultas Ekonomi yang banyak memberikan saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2007, 2008, 2009, 2010.
8. Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Januari 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
 BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
 BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL	
DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	
1. Kinerja Manajerial	12
2. Keadilan Organisasional.....	15
3. Keadilan Distributif	18
4. Keadilan Prosedural.....	23
5. Komitmen Organisasi	28
B. Penelitian Terdahulu	34
C. Hubungan Antar Variabel	37

D. Kerangka Konseptual	40
E. Hipotesis.....	40

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	41
B. Populasi dan Sampel	41
C. Jenis dan Sumber Data	44
D. Metode Pengumpulan Data	44
E. Variabel dan Pengukuran Variabel	45
F. Instrumen Penelitian.....	47
G. Pengujian Instrumen Data	48
H. Uji Asumsi Klasik	50
I. Model dan Teknik Analisis Data.....	52
J. Definisi Operasional	55

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	83
B. Demografi Responden.....	56
C. Deskripsi Variabel Penelitian.....	59
D. Statistik Deskriptif	63
E. Uji Validitas Dan Reabilitas	64
F. Uji Asumsi Klasik	66
G. Uji Model	69
H. Pembahasan	75

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	81
5.2 Keterbatasan dan Saran Penelitian	81
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN.....	89

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Anggaran dan Realisasi Anggaran Tahun 2007-2012	3
2. Daftar Nama SKPD Kota Padang	43
3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	47
4. Nilai <i>Cronbach's Alpha & Corrected Item Total Correlation</i>	50
5. Tingkat Pengembalian Kuesioner	58
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	59
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	60
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	61
10. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Managerial	61
11. Distribusi Frekuensi Variabel Keadilan Distributif	63
12. Distribusi Frekuensi Variabel Keadilan Prosedural	63
13. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi	64
14. Deskriptif Statistik.....	66
15. Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> Terkecil.....	67
16. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Penelitian	68
17. Hasil Pengujian Normalitas.....	69
18. Uji Multikolinearitas	69
19. Uji Heterokedastisitas	70
20. Koefisien Determinasi	69
21. Analisis Model Regresi	71
22. Uji F	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Kerangka Konseptual	40

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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, negoisiasi, 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.

Di dalam penyusunan anggaran kinerja manajerial tentu berhubungan dengan ketepatan nilai nominal anggaran yang dibuat dengan realisasi anggaran. Anggaran merupakan salah satu instrumen yang sangat penting bagi pemerintah daerah, terutama didalam memenuhi kebutuhan pemerintah daerah dan melaksanakan pengembangan proyek pemerintah. Pada penelitian ini daerah yang menjadi objek penelitian adalah Kota Padang. Untuk melaksanakan kegiatan rumah tangga pemerintah kota Padang tentu menyusun anggaran. Secara umum gambaran dari pemerintah kota Padang dalam lima tahun terakhir terlihat pada Tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1
Anggaran dan Realisasi Anggaran Pemerintah Kota Padang
Periode Tahun 2007 – 2012

Tahun	Anggaran (Triliun)	Realisasi (Triliun)	Kesimpulani
2008	4,5	5.5	Defisit
2009	5,5	6.7	Defisit
2010	6,2	7.0	Defisit
2011	7.2	8.1	Defisit
2012	8.2	9.5	Defisit

Sumber BPS Kota Padang (2012)

Pada Tabel 1 terlihat dalam lima tahun terakhir pemerintah Kota Padang terlihat mengalami defisit anggaran, mulai dari tahun 2008 hingga tahun 2012.

Terjadinya defisit anggaran disebabkan besarnya anggaran biaya untuk penanggulangan bencana seperti gempa bumi, longsor, banjir bandang dan berbagai bencana lainnya, keadaan tersebut membuat dana yang telah dialokasikan untuk kegiatan pembangunan daerah menjadi tidak cukup. Oleh sebab itu, tentu diperlukan sebuah pemikiran manajerial yang lebih baik, ketika melakukan penyusunan anggaran.

Bagi pemerintah kota Padang anggaran memiliki fungsi yang vital terutama dalam membangun infrastruktur kota. Ketidaktepatan proyeksi anggaran yang dilakukan pemerintah membuat berbagai aktifitas pengembangan infrastruktur kota menjadi tertunda, seperti rehalibilitas pasar raya yang dihentikan, sehingga pasar menjadi semakin tidak teratur dan merugikan bagi masyarakat dan pedagang sendiri. Ketidaktepatan dalam memproyeksikan anggaran juga terlihat dari adanya proyek pembangunan masjid raya yang tertunda, akibatnya kepentingan masyarakat dan pemerintah menjadi terganggu dan mempengaruhi pergerakan ekonomi masyarakat.

Menurut Bawono (2011) untuk dapat mengetahui apakah kinerja organisasi tersebut efektif atau tidak maka pimpinan harus memperhatikan keberadaan dari sumber daya karyawan dalam hal persepsi tentang keadilan dan komitmen organisasi yang sangat berperan dalam aparatur pemerintah. Persepsi keadilan yang dimaksud adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Menurut Robbins dan Timothy (2008) keadilan distributif adalah keadilan yang bersifat distribusi, dalam hal ini masing-masing pihak yang menjadi bagian dari organisasi diberikan porsi yang sama dalam penerimaan hak dan

pelaksanaan kewajiban didalam perusahaan yang dikelola pemerintah daerah. Sedangkan menurut Greenberg dan Cronpanzano (2003) keadilan distributif yaitu keadilan hasil aktual yang diterima oleh pegawai atau keadilan yang berkaitan dengan outcome karena penekanannya adalah pada distribusi yang diterima terlepas dari bagaimana distribusi tersebut ditentukan. Jika dikaitkan dengan penganggaran publik, keadilan distributif sesuai dengan pandangan fair share yaitu suatu konsep pembagian yang adil berkaitan dengan ukuran distribusi sumber daya yang harus diterima oleh satu unit kerja pemerintah dikaitkan dengan unit kerja yang lainnya. Jika prinsip keadilan distributif dapat dilaksanakan tentu anggaran yang dibuat menjadi lebih efektif dan tentunya berkontribusi bagi peningkatan kinerja manajerial.

Menurut Ulupui (2005) keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Penelitian yang dilakukan Mulyasari (2004) menunjukan 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 pelaksanaan penyusunan anggaran salah satu prinsip yang dikembangkan tentu berhubungan dengan keadilan prosedural. Menurut Stoner (2008) mengungkapkan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan komitmen dari anggota organisasi yang diikutsertakan didalam sebuah proses salah satunya dalam penyusunan anggaran untuk melakukan kegiatan tersebut sesuai dengan urutan yang seharusnya (prosedural). Menurut Greenberg (2003)

keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi dibuat. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Jika sebuah proses dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada tentu akan memberikan kontribusi hasil yang positif. Oleh sebab itu penyusunan anggaran yang memegang konsep keadilan prosedural tentu akan meningkatkan kinerja manajerial, hal tersebut dapat dilihat dari ketepatan akurasi anggaran yang dibuat dan tentunya sesuai dengan kebutuhan pemerintah daerah.

Pada penelitian yang sama juga ditemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Hasil penelitian Bawono (2011) menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki hubungan positif dengan kinerja managerial dalam penyusunan anggaran. Hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan semakin baik pelaksanaan keadilan prosedural didalam sebuah organisasi tentu akan semakin meningkatkan kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran.

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”**.

B. 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 ?

C. 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.

D. 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 referensi atau acuan bagi peneliti dimasa mendatang yang juga tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan penelitian saat ini.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

Salah satu tujuan yang ingin dicapai setiap organisasi adalah terjadinya peningkatan karyawan secara individual maupun organisasi secara teratur. Sesuai dengan tujuan tersebut menurut Rivai dan Sagala (2009) mendefinisikan kinerja sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang patutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya didalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Wibowo (2011) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan sebuah kegiatan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menciptakan kinerja diperlukan manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus yang bersifat kemitraan antara karyawan dengan

atasan langsung. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, yang memiliki bagian yang semuanya harus di ikutsertakan. Berdasarkan uraian ringkas tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil yang diperoleh seorang karyawan didalam bekerja. Kinerja menunjukan peningkatan kualitas kerja dan jumlah yang dihasilkan didalam bekerja

a. Pengertian 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 menunjukan 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 menunjukan 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.

b. Indikator Kinerja Managerial

Untuk mengukur atau mengetahui penilaian kinerja managerial 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 di bagiannya, 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 organisasi.

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.

2. Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)

a. Pengertian Keadilan Organisasional

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 bertindak 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 perspektif (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.

Ada dua bentuk keadilan organisasi yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif mengacu pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan (Brockner, 2000). Keadilan prosedural menyatakan bahwa cara mengambil keputusan yang dibuat yang dianggap penting bagi karyawan sebagai hasil dari suatu keputusan (Milkovich dan Newman, (2005) dalam Rivai dan Sagala (2009)

Menurut Robbins dan Timothy (2013) didalam teori keadilan organisasi dapat diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice*. Secara umum *distributive justice* dapat didefinisikan sebagai keadilan yang diperoleh dari kinerja yang dicapai. *Procedural justice* merupakan total dari kenyamanan dan keadilan yang dirasakan dalam bekerja sedangkan *interactional justice* merupakan keadilan

yang dirasakan dari nilai penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dalam bekerja kepada setiap karyawannya.

Berdasarkan uraian ringkas beberapa uraian teori tersebut dapat disimpulkan bahwa keadilan dalam sebuah organisasi dapat diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactive justice*. Masing-masing prinsip keadilan terbentuk karena adanya interaksi yang terjadi antar pegawai maupun antar pegawai dengan atasan atau masyarakat disekitar lingkungan perusahaan.

3. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

a. Pengertian Keadilan Distributif

Distributive justice menaruh perhatian dalam hal pembagian sumber daya secara adil diantara anggota suatu organisasi. Menurut Buttram, Folger & Sheppard (1995) hal-hal yang menjadi perhatian dalam pembagian yang adil biasanya adalah tentang bagaimana seseorang membandingkan antara masukan (input) dengan hasil (outcome). Ada berbagai macam prinsip yang menentukan pendistribusian yaitu kesetaraan, keadilan, dan kebutuhan merupakan prinsip yang paling umum.

Menurut Robbins dan Timothy (2008) keadilan distributif adalah keadilan yang bersifat distribusi, dalam hal ini masing-masing pihak yang menjadi bagian dari organisasi diberikan porsi yang sama dalam penerimaan hak dan pelaksanaan kewajiban didalam perusahaan yang dikelola pemerintah daerah.

Menurut Tioe (1997) dalam Gibson (2007) keadilan distributif adalah suatu keadilan sumberdaya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadaan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan.

Teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasional dengan memperhatikan beberapa aturan distribusi, yang paling sering digunakan adalah hak menurut kewajiban atau keadilan Greenberg dan Cronpanzano (2003). Teori kewajiban (*Equity Theory*) menyatakan bahwa manusia dalam hubungan-hubungan sosialnya berkeyakinan bahwa imbalan organisasional harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual kepada organisasi (Linda *et al.*, 1996 dalam Wibowo, 2010).

Keadilan distributif berhubungan dengan keseimbangan-keseimbangan antara masukan-masukan (misalnya skill) yang mereka berikan, dengan hasil-hasil organisasional (misalnya gaji) yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan terhadap imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajiban, yang pada gilirannya mengindikasikan adanya keadilan distributif (Folger dan Konovsky, 1989; Scarpello dan Jones, 1996; dan Sweeney dan McFarlin, 1997 dalam Robin dan Timothy (2008). Hal ini akan mendorong mereka untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Persepsi karyawan tentang adanya ketidak-seimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan dengan hasil-hasil yang mereka terima akan menghasilkan emosi negatif, yang pada gilirannya akan memotivasi karyawan untuk mengubah perilaku, sikap dan kepuasan mereka (Martin & Bennet, 1986 dalam Keitner dan Kincki, 2005). Manakala seseorang mempersepsikan adanya ketidak-seimbangan antara masukan dan imbalan, maka mereka akan berusaha mengurangi kekecewaan mereka dengan 3 cara. *Pertama*, mereka mungkin akan mengubah baik persepsi mengenai masukan-masukan yang diberikan, maupun persepsi mereka tentang imbalan-imbalan yang diterima.

Kedua, mereka akan berusaha untuk mengubah masukan-masukan dan imbalan-imbalan aktual, misalnya dengan menurunkan usaha yang dikerahkan dalam pekerjaan atau menuntut kenaikan gaji. *Ketiga*, anggota-anggota organisasi dapat mengakhiri ketidak-seimbangan tersebut dengan cara meninggalkan organisasi.

Menurut Rawls (1995) dalam Wibowo (2011) keadilan distributif adalah suatu keadilan yang memberikan kepada setiap orang didasarkan atas jasa-jasanya atau pembagian menurut haknya masing-masing. Keadilan distributif berperan dalam hubungan antara masyarakat dengan perorangan. Sementara Nozick (1995) dalam Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa keadilan distribusi terdiri dari tindakan-tindakan yang bermaksud baik bagi orang lain dalam bentuk memberikan miliknya untuk orang lain, memperkenankan orang lain untuk menggunakan hak milik itu, melakukan kemudahan hati bagi orang lain.

Secara konseptual keadilan distributif berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang berpengaruh terhadap kesejahteraan individu (Deutsch 1975) dalam Fatucochman (2002). Kesejahteraan yang dimaksud meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi dan sosial. Seperti alokasi beban kerja (Brockner, Greenberg & Brockner 1986, Greenberg 1988, McFarlin & Sweeney, 1992, Mowday, 1983).

Sedangkan menurut Robbins dan Timothy keadilan distributif adalah keadilan yang dipresepsikan dari banyaknya dan alokasi ganjaran diantara individu-individu. Dengan kata lain keadilan distributif berkaitan dengan sudah adil atau belumkah pembagian tugas atau tanggung jawab untuk masing-masing individu. Keadilan yang diterima seseorang sebagai hasil dari keputusan alokasi, misalnya yaitu standar gaji.

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.

b. 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 menggambarkan tentang bagaimana seseorang membandingkan antara masukan (input) dengan hasil (outcome)..

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:

- 1) Teori equity, secara garis besar prinsip ini mengandung dua hal pokok. Bagian yang diterima seseorang harus sebanding dengan sumbangan yang diberikan, baik dalam bentuk tenaga, pikiran, uang, maupun yang lain. Di samping itu, kesebandingan bagian yang diterima seseorang juga harus dilihat dengan bagian yang diterima orang lain. Karenanya, bagian yang diterima berdasarkan sumbangan yang diberikan juga harus sebanding

dengan bagian orang lain yang juga berdasarkan sumbangan orang yang bersangkutan.

- 2) Prinsip kesetaraan atau ekualitas. Bila prinsip ini digunakan, akan terdapat variasi penerimaan yang kecil. Dimungkinkan ada variasi bila ada jenis-jenis pekerjaan atau bagian-bagian dalam satu organisasi atau kelompok. Variasi itu terjadi antarkelompok, bukan di dalam masing-masing kelompok.
- 3) Prinsip mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan untuk distribusi. Di sini dapat diinterpretasi bahwa seseorang akan mendapat bagian sesuai dengan kebutuhannya dan dalam hubungan kerja makin banyak kebutuhannya maka makin besar upah yang diterima.

4. Keadilan Prosedural (*Prosedural justice*)

a. Pengertian Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural fokus pada perhatian karyawan tentang bagaimana prosedur mengambil keputusan untuk dilaksanakan. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil (Tremblay *et al.*, 2000 dalam Bernardin dan Russel (2005).

Cronpanzano dan Folger's (1991) dalam Robbin dan Timothy (2008) menyatakan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi evaluasi organisasi dan kebijakan-kebijakannya (kepercayaan dalam organisasi dan komitmen

organisasi). Oleh karena, itu apabila karyawan bisa dijamin terhadap perlakuan prosedur yang adil, tentu mereka akan sangat loyal dengan komitmen organisasi (Linda *et al.*, 1996 dalam Wibowo, 2010).

Agho *et al.* (1993) dalam Wibowo (2010) menemukan terdapat hubungan positif antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Temuan ini juga melaporkan bahwa ketidakpuasan kerja dikalangan karyawan juga bisa berhubungan dengan tidak terpenuhinya informasi yang diperlukan oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya, dan karyawan tidak menerima sepenuhnya arahan yang sesuai dari atasan mereka.

Menurut Yoon (1996) dalam Wibowo (2011) ada tiga komponen pokok dalam keadilan prosedural, yaitu sifat aturan formal dari prosedur yang berlaku, penjelasan terhadap prosedur dan pengambilan keputusan, serta perlakuan interpersonal. Konsep keadilan ini banyak berkembang dari kasus-kasus pemogokan pekerja serta intervensi psikologi dalam kasus tersebut

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 menjalankan 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 di dengar.

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 *prosedural 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.

Greenberg (1987) dalam Benardin dan Russel (2005) lebih jauh menjelaskan bahwa *outcome* yang berhubungan dengan pekerjaan sebagai penentu sikap dan perilaku karyawan. Teori ini berpendapat bahwa perspektif yang berorientasi pada *outcome* dapat menjelaskan bagaimana pekerjaan bereaksi terhadap sifat, tingkatan dan distribusi atau *reward* organisasional sebagai akibat kurangnya perhatian terhadap prosedur atau cara yang digunakan untuk mengambil keputusan. Proses-proses bagaimana *outcome* karyawan ditentukan dari pada *outcome* apa yang diterima didefinisikan sebagai *prosedural justice* atau keadilan prosedural. Prosedur yang digunakan untuk menentukan *outcome* dapat menjadi hal yang lebih penting dari pada *outcome* itu sendiri (Martin & Bennet, 1986 dalam Kreitner dan Kincki, 2005).

Aturan kerjasama yang adil adalah inti dari proses mediasi atau negosiasi yang sukses, karena aturan-aturan tersebut merupakan alat yang paling baik dalam mencapai suatu keputusan yang bisa diterima oleh semua pihak. Prosedur negosiasi atau proses hukum yang adil juga merupakan inti

dari legitimasi keputusan yang dicapai. Pada kasus-kasus tersebut dimana pihak-pihak dipaksa untuk menerima hasil dari sebuah proses pengambilan keputusan yang mereka pikir tidak adil, bisa terjadi efek serangan balik.

b. Indikator Keadilan Prosedural

Menurut Rivai dan Sagala (2009) keadilan prosedural didalam sebuah organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa indikator penting yaitu sebagai berikut:

1) Konsistensi

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu keada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

2) Minimalisasi Bias

Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan.

3) Informasi yang akurat

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan harus akurat adalah harus mendasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan harus lengkap.

4) Dapat diperbaiki

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkan keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul.

5) Representatif

Prosedur dikatakan adil jika sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka. Dalam perkembangan selanjutnya, aspek representatif ini menjadi bagian penting dari model penilaian keadilan prosedural yaitu model kepentingan pribadi dan model nilai-nilai kelompok.

6) Etis

Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal tersebut dipenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

5. Komitmen Organisasi

a. Pengertian 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).

Menurut Angle and Perry (1981) dalam Wibowo (2006) mengungkapkan komitmen adalah sebagai multidimensional pendekatan yang menyertakan kesediaan untuk menggunakan usaha atas nama organisasi dan keinginan untuk memelihara keanggotaan didalam organisasi. Secara umum komitmen juga dapat didefinisikan sebagai suatu pengikat antara individu dengan suatu institusi atau dapat juga dengan suatu kegiatan proyek atau secara umum dengan suatu gagasan.

Selanjutnya menurut Jewell dan Siegal, (1998) komitmen pemerintah adalah variabel dan terdapat dalam berbagai derajat yang berbeda-beda, pada sisi ekstrim yang satu adalah merasa asing (*alienation*), suatu keadaan yang menunjukan tidak adanya rasa hubungan dengan pekerjaan dan organisasi, pada sisi yang ekstrim lainnya adalah identifikasi yaitu persepsi individu terhadap hubungan itu demikian kuatnya sehingga jati dirinya cenderung berkaitan dengan peran kerja dalam suatu organisasi tertentu. Berdasarkan uraian diatas terdapat beberapa hal yang mendasari komitmen yaitu :

- a. Sebagai satu keyakinan yang menjadi pengikat seseorang dengan suatu lainnya.
- b. Merupakan proses identifikasi yang kuat.
- c. Merupakan keterikatan antara individu dengan suatu institusi.

Allen (1990) dalam Wibowo (2006) mengatakan komitmen organisasi adalah peraturan permainan yang harus ditaati dan berlaku bagi semua orang

yang ada dalam suatu organisasi. Salah satu segi peraturan permainan yang harus diketahui oleh pegawai adalah sanksi disiplin dalam hal anggota organisasi melakukan pelanggaran-perlanggaran terhadap kekuatan yang normatif. Artinya pendekatan yang tepat adalah pendekatan yang positif dimana bukan kewajiban pegawai yang dikemukakan, tetapi yang menjadi hak pegawai tersebut.

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 Robins dan Timothy, 2008).

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seseorang mengidentifikasikan 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).

b. 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.

Tujuan seseorang terhadap organisasi menekankan pada sejauh mana seseorang mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi yang memiliki tujuan-tujuan pribadi dan sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi. Pendekatan ini mencerminkan keinginan seseorang untuk menerima dan berusaha mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. 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.

B. Penelitian Terdahulu

1. 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.

2. 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.

3. 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 menunjukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Hasil yang diperoleh menunjukan 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.

C. Hubungan Antar Variabel Penelitian

1. Hubungan Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Manajerial

Keadilan distributif menunjukkan keadilan hasil aktual yang diterima oleh pegawai atau keadilan yang berkaitan dengan *outcome* karena penekanannya adalah pada distribusi yang diterima terlepas dari bagaimana distribusi tersebut ditentukan. *Outcome* yang dimaksudkan seperti: gaji, *reward*, jadwal kerja, beban kerja dan tanggung jawab individu terhadap organisasi. Jika dikaitkan dengan penganggaran publik, keadilan distributif sesuai dengan pandangan *fair share* yaitu suatu konsep pembagian yang adil berkaitan dengan ukuran distribusi sumber daya yang harus diterima oleh satu unit kerja pemerintah dikaitkan dengan unit kerja yang lainnya.

Ketika karyawan mempresepsikan mereka sudah diperlakukan secara adil dari pendistribusian *outcome* sebagaimana mestinya, maka mereka akan melaksanakannya tugasnya dengan baik salah satunya dalam pelaksanaan penyusunan anggaran. Jika individu yang terkait dalam penyusunan anggaran telah melaksanakan tugas dengan baik, maka akan menghasilkan suatu anggaran yang efektif dan tentunya akan berkontribusi bagi peningkatan kinerja manajerial pemerintahan..

Keadilan distributif menunjukkan dengan adanya persamaan antara penerimaan hak dan dan pelaksanaan 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 serta imbalan yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab 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.

2. 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 organisasi. Keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas proses pembuatan keputusan dalam penilaian prestasi yang diberikan pada organisasi. Oleh karna itu, apabila penilaian prestasi kerja dilakukan sesuai dengan prosedur yang seharusnya maka individu yang berada dalam organisasi akan sangat loyal dan akan melaksanakan tugasnya dengan baik.

Jika proses pengambilan sebuah keputusan telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang seharusnya maka akan 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.

3. Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

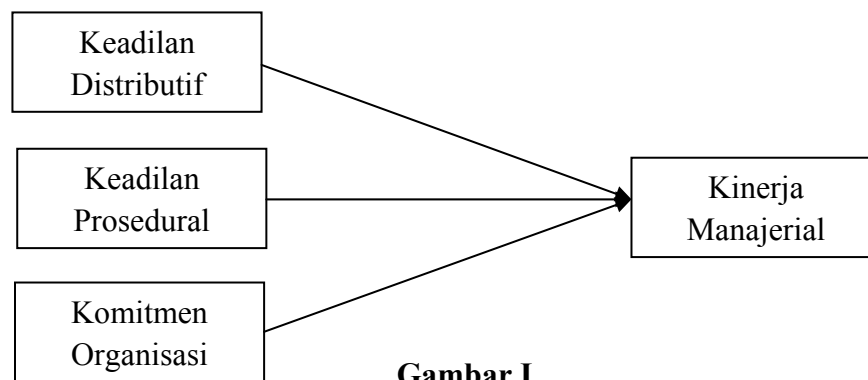
Komitmen organisasi menunjukan janji yang dimiliki anggota organisasi terhadap perusahaan yang menjadi tempat mereka mengabdikan, komitmen yang kuat pada organisasi dibuktikan dengan rasa tanggung jawab dalam bekerja, kesesuaian antara hasil yang diharapkan dengan standar yang dimiliki perusahaan. Kuatnya 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 menunjukan 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.

D. 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

E. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan beberapa hasil penelitian terdahulu maka diajukan sejumlah hipotesis yang akan dibuktikan didalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- H₁ : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah
- H₂ : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah
- H₃ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai “Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang” adalah sebagai berikut:

1. Keadilan Distributif berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang.
2. Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang.

B. Keterbatasan dan Saran Penelitian

Seperti kebanyakan penelitian lainnya, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan:

1. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan

keadaan yang sebenarnya dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

2. Dari responden penelitian, penelitian yang mengambil hanya beberapa responden dari masing-masing SKPD yang kurang dapat menjelaskan secara baik tentang variabel yang diteliti.
3. Dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variable penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 26%. Sedangkan 74% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi organisasi disarankan untuk mempertahankan implementasi keadilan distributif. Dilihat dari tabel distribusi frekuensi, keadilan distributif dikatakan cukup baik dengan nilai TCR 74,67%. Langkah yang dilakukan dengan cara mempertahankan 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 mempertahankan implementasi keadilan prosedural. Jika dilihat dari tabel distribusi frekuensi, keadilan prosedural dikatakan cukup baik dengan nilai TCR 76,22%. Langkah yang 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 mempertahankan dan memperkuat komitmen karyawan pada organisasi, serta komitmen organisasi pada setiap anggota organisasi. Jika dilihat dari tabel distribusi frekuensi, komitmen organisasi dikatakan cukup baik dengan nilai TCR 82,58%. 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. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara untuk menilai sejauhmana pengaruh antar variabel.
5. Untuk penelitian selanjutnya yang tertarik meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan agar pemilihan sampel meliputi seluruh individu yang ada pada SKPD agar dapat mencerminkan kinerja manajerial.
6. 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 variable 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.

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 Weaver. 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 Karyaana Tentang Keadilan Organisasi Terhadap Intensi Turnover di PT ENG Gresik. *Jurnal Psikologi*. Universitas Erlangga, Surabaya.
- Ilham Sadjikin. 2008. *Perilaku Organisasional*. Salemba Empat, Jakarta.