

**PENGARUH KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN,  
Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DALAM PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN (PADA SATUAN KERJA  
PERANGKAT DAERAH DI KOTA BEKASI)**

**ANTARI RIZKI RAHMANIA  
8335128389**



**Skripsi ini Disusun Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
KONSENTRASI PERPAJAKAN  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2016**

**EFFECT OF BUDGET GOAL KOMITMEN, DISTRIBUTIVE JUSTICE, PROCCEDURAL JUSTICE ON THE PERFORMANCE OF MANAGERIAL IN BUDGETING PARTICIPATION (ON THE GOVERNMENT OF BEKASI)**

**ANTARI RIZKI RAHMANIA**  
**8335128389**



**Skripsi is Written as Part of Bachelor Degree in Economics Accomplishment**

**STUDY PROGAM Of S1 ACCOUNTING**  
**DEPARTEMENT Of ACCOUNTING**  
**FACULTY Of ECONOMIC**  
**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**  
**2016**

## ABSTRAK

**ANTARI RIZKI RAHMANIA.** Pengaruh *Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial dalam Partisipasi Penyusunan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi.* Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta. 2016

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural dan kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran dan menguji pengaruh komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial dalam Partisipasi penyusunan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah di kota Bekasi. Analisis dilakukan penelitian dengan menggunakan data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada responden survei manajer di SKPD di Bekasi. Penelitian ini dilakukan untuk manajer yang berada di SKPD di Bekasi. Data kuesioner kemudian diolah dengan melakukan analisis kuantitatif dengan menggunakan SPSS 17. Pengujian yang dilakukan terdiri dari statistik deskriptif, menguji instrumen penelitian, uji asumsi klasik dan beberapa tes regresi linear. Hasil analisis kuantitatif statistik deskriptif menunjukkan bahwa: a) Komitmen Tujuan Anggaran di Kota Bekasi sudah berjalan namun masih banyak yang belum dilakukan didalam organisasi disarankan untuk memperkuat komitmen pegawai pada organisasi, dan komitmen organisasi untuk setiap anggota organisasi. b) Keadilan Distributif pada SKPD di Kota Bekasi mempunyai karakteristik lingkungan kerja yang birokratis dipemerintah daerah membuat persepsi dalam sistem kinerja. Pada satuan kerja perangkat daerah kebanyakan merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga gaji atau tunjangan yang diterima oleh karyawan tidak banyak bergantung kepada hal tersebut dan usaha serta yang mereka berikan lebih cenderung menyesuaikan atau mengikuti distribusi yang ada. c) Keadilan Prosedural pada SKPD di Bekasi memiliki keterlibatan aktif, bawahan dalam penyusunan anggaran dan diskusi yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan tentang usulan anggaran membuat keputusan anggaran berdasarkan informasi yang akurat dan opini yang diinformasikan dengan baik

**Keywords:** Kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural.

## ***ABSTRACT***

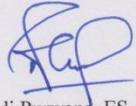
**ANTARI RIZKI RAHMANIA.** *Effect of budget goal komitmen, distributive justice, procedural justice on the performance of managerial performance in budgeting participatio (on the government of Bekasi) . Faculty of Economics, University of Jakarta. 2016*

This study aimed to describe the budget goal commitment, distributive justice, procedural Justice and managerial performance in the budgeting participation and test the effect of budget goal commitment, distributive justice, procedural Justice to managerial performance in budgeting Participation in the work unit area in the city of Bekasi. Analysis conducted research using primary data by distributing questionnaires to survey respondents are managers at the SKPD in Bekasi. This study was conducted to managers who are at the SKPD in Bekasi. Questionnaire data is then processed by performing quantitative analysis using SPSS 17. Tests conducted consisting of deskripsif statistics, test the research instrument, the classical assumption test and multiple linear regression tests. The results of quantitative analysis of descriptive statistics show that: a) Commitment Budget Destinations in Bekasi is already running but is still a lot that has not been committed by both the organization suggested to strengthen employee commitment to the organization, and the organization's commitment to every member of the organization. b) Justice Distributive the working units in the system's performance on the working units are mostly civil servants (PNS) so as wages or benefits received by the employee is not much dependent on it and the effort and they provide is more likely to adjust or follow the existing distribution c) Justice Prosedeural on local work units in Bekasi have active involvement, the subordinates in the preparation of the budget and discussions carried out by subordinates to superiors about the budget proposal making budget decisions based on accurate information and opinions that are well informed

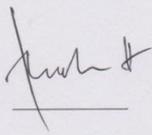
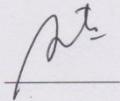
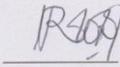
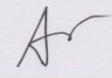
**Keywords:** budget goal commitment, distributive justice, procedural Justice and managerial performance, budgeting participation

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung jawab  
Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Dedi Purwana, ES, M.Bus  
NIP. 19671207 19920 3 1001

Nama	Jabatan	Tandan Tangan	tanggal
<u>Nuramalia Hasanah, SE., M.Ak</u> NIP. 19770617 200812 2 001	Ketua		<u>18/01/17</u>
<u>Erika Takidah, SE., M.Si</u> NIP. 19751111 200912 2 001	Sekretaris		<u>18/01/17</u>
<u>Dr. Rida Prihatni, SE, Akt, M.Si</u> NIP. 19760425 200112 2 002	Penguji Ahli		<u>18/01/17</u>
<u>Adam Zakaria SE, Akt, M.Si, Ph.D</u> NIP.19750421 200801 1 011	Pembimbing I		<u>20/01/17</u>
<u>Tri Hesti Utamingtyas SE, M.SA</u> NIP. 19760107 200112 2 001	Pembimbing II		<u>20/01/17</u>

Tanggal Lulus : 10 Januari 2017

#### PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan :

1. Skripsi ini merupakan karya asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun perguruan tinggi lain
2. Skripsi ini belum pernah dipublikasikan, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Desember 2016

Yang membuat pernyataan



Antari Rizki Rahmania  
No Reg. 8335128389

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat melaksanakan dan menyelesaikan Skripsi yang berjudul “**Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial dalam Partisipasi penyusunan anggaran pada Satuan Kerja Perangkat daerah di Kota Bekasi**” dengan baik dan tepat waktu.

Skripsi ini dibuat dalam rangka memenuhi prasyarat kelulusan untuk mendapatkan gelar Sarjana pada Program Studi Strata I Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT atas limpahan Rahmat dan kasih sayangNya yang tiada henti diberikan kepada penulis.
2. Ayah dan Ibu yang telah memberikan dukungan, semangat, dan doa yang tidak ada habis - habisnya kepada penulis
3. Bapak Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta beserta jajarannya.
4. Ibu Nuramalia Hasanah, S.E., M.Ak selaku Ketua Program Studi Strata I Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta
5. Adam zakaria SE,Akt. M.Si,Ph.D Selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan sumbangsih pemikiran dalam bentuk arahan, masukan, dan pembinaan kepada penulis.

6. Tri Hesti Utamingtyas, SE, M.SA Dosen Pembimbing II yang telah memberikan sumbangsih pemikiran dalam bentuk arahan, masukan, dan pembinaan kepada penulis.
7. Seluruh Dosen UNJ yang memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat.
8. Aprilianti Nerma Sari serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan kasih sayang, doa dan dukungan baik moril maupun materil.
9. Tri Hendarto yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan kepada penulis dan membantu penulis dalam menyusun skripsi ini
10. Sahabat seperjuangan Samiya, Kiky, Bani, Ines, Dian, Winda, Lia, Verra dan seluruh teman-teman S1 Akuntansi 2012 yang telah memberikan semangat dan bersama-sama berjuang dalam perkuliahan selama empat tahun ini.
11. Pihak-pihak lain yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Tentunya penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari sempurna, sehingga kritik dan saran sangat penulis perlukan untuk menjadikannya lebih baik. Semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca yang budiman.

Jakarta, November 2016

Penulis

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A.Latar Belakang.....	1
B.Identifikasi Masalah .....	11
C.Pembatasan Masalah .....	12
E. Kegunaan penelitian .....	13
BAB II KAJIAN TEORITIK .....	14
A.    Deskripsi Konseptual .....	14
1.    Teori Keadilan .....	14
2.    Teori Penetapan Tujuan.....	16
3.    Kinerja Manajerial.....	18
4.    Partisipasi penyusunan anggaran.....	21
5.    Komitmen Tujuan Anggaran .....	25
6.    Keadilan Prosedural .....	26
7.    Keadilan Distributif .....	27
B.Hasil Penelitian yang Relevan .....	30
C.Kerangka Teoritik .....	35
D.Perumusan Hipotesis Penelitain .....	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	40
A.    Tujuan penelitian .....	40

B.	Objek dan ruang lingkup penelitian .....	40
C.	Metode penelitian .....	40
D.	Populasi dan sampel.....	41
E.	Operasionalisasi penelitian atau teknik pengumpulan data .....	43
1.	Variabel terikat ( Dependen ) .....	44
2.	Variabel bebas (Independen).....	45
F.	Teknik analisis data.....	51
1.	Statistik Deskriptif.....	51
2.	Pengujian Kualitas Data .....	51
3.	Analisis Regresi Linear Berganda .....	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		58
A.	Deskripsi Data .....	58
1.	Deskripsi Responden .....	59
2.	Statistik Deskriptif.....	61
B.	Pengujian Hipotesis.....	66
1.	Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	66
2.	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	69
3.	Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....	74
C.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	80
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN .....		90
A.	Kesimpulan .....	90
B.	Implikasi .....	90
C.	Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA .....		93
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....		131

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Surat Permohonan Izin Penelitian Skripsi 1 .....	98
Lampiran 2 Surat Permohonan Izin Penelitian Skripsi 2 .....	99
Lampiran 3 Surat Izin penelitian dari Walikota Bekasi .....	100
Lampiran 4 Surat Izin Penelitian dari Walikota Jakarta Timur .....	101
Lampiran 5 Kuesioner Validitas .....	102
Lampiran 6 Kuisisioner Penelitian .....	108
Lampiran 7 Data Kuisisioner Validitas .....	113
Lampiran 8 Data Kuisisioner Penelitian .....	115
Lampiran 9 Uji Validitas.....	121
Lampiran 10 Uji Reliabilitas .....	129
Lampiran 11. Daftar Nama SKPD di KotaBekasi untuk uji Validitas.....	130
Lampiran 11. Daftar Nama SKPD di KotaBekasi untuk Penelitian .....	131

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel II.1 Kajian Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel III.1 Skala Likert .....	45
Tabel III.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	50
Tabel IV.1 Jenis Kelamin .....	60
Tabel IV.2 Umur Responden .....	61
Tabel IV.3 Tingkat Pendidikan .....	61
Tabel IV.4 Lama Bekerja .....	62
Tabel IV.5 Deskriptif Statistik.....	63
Tabel IV.6 Hasil Uji Validitas .....	68
Tabel IV.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	70
Tabel IV.8 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov.....	71
Tabel IV.9 Hasil Uji Glesjer .....	73
Tabel IV.10 Hasil Uji Multikolienaritas .....	74
Tabel IV.11 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	75
Tabel IV.12 Hasil Uji T .....	77
Tabel IV.13 Hasil Uji F.....	79
Tabel IV.14 Hasil Uji Determinasi .....	80

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar II.1 Kerangka Penelitian .....	37
Gambar IV.1 Hasil Uji Normalitas Grafik P-Plot.....	72

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam tata kelola pemerintahan ada faktor yang mendukung kemajuan institusi pemerintahan yaitu kinerja. Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dicapai dalam melaksanakan sebuah kegiatan (Robbins dan Timothy, 2008). Dalam 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 individu 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 (Andhika 2014).

Sedangkan Natalia (2010) berpendapat, 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. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi adalah kinerja manajerial (Sumadiyah dan Susanta, 2004). Semakin efektif dan efisiennya organisasi tentu berpengaruh terhadap kemampuan organisasi tersebut untuk tetap bertahan di tengah persaingan usaha yang semakin tinggi

Dalam arti kinerja manajerial disatuan 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.

Keberhasilan pembangunan sebuah daerah didalam melaksanakan kegiatan pembangunan tentu tidak terlepas dari kesiapan dan ketepatan didalam 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. Oleh sebab itu diperlukan kinerja manajerial yang baik dan tepat oleh seluruh pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

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.

Keberhasilan pembangunan dalam sebuah daerah dalam melaksanakan kegiatan pembangunan tidak terlepas dari kesiapan dan ketepatan didalam penyusunan anggaran. Menyusun anggaran yang tepat dan akurat diperlu diperlukan pengamatan dan proses pembelajaran terhadap berbagai kebutuhan rumah tangga pemerintah daerah serta dilakukannya proyeksi tentang kebutuhan dana dalam pembangunan daerah (Oktaviani 2014). Dalam pengelolaan keuangan daerah, paradigma baru tersebut berupa tuntutan untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kepentingan publik.

Anggaran Daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan instrumen kebijakan yang utama bagi pemerintah daerah. Sebagai

instrumen kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektifitas pemerintah daerah. Anggaran daerah digunakan sebagai alat untuk menentukan pendapatan dan pengeluaran, membantu pengambilan keputusan perencanaan pembangunan, otorisasi pengeluaran, sumber pengembangan ukuran standar untuk penilaian kinerja, alat untuk memobilisasi pegawai, dan alat koordinasi bagi semua kegiatan dari berbagai unit kerja (Ulupui, 2010).

Istilah lain anggaran adalah merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, penganggaran sektor publik berkaitan dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Penganggaran sektor publik harus diawasi mulai tahap perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan (Mardiasmo, 2005). Anggaran sektor publik merupakan suatu rencana financial yang menyatakan berapa banyak atas rencana-rencana yang dibuat (pengeluaran / belanja) dan berapa banyak dan bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut.

Partisipasi penyusunan anggaran yaitu, proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran (Govindarajan, 2005:87) Proses penyusunan anggaran pada pemerintah daerah merupakan tahapan yang cukup rumit dan melibatkan unit kerja pemerintah seperti Dinas dan Instansi Teknis. Salah satu bentuk perwujudan keterlibatan tersebut adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran (Indah, 2014).

Penganggaran dalam organisasi sektor publik khususnya pemerintah daerah merupakan tahapan aktivitas yang mempunyai arti dan peran penting dalam siklus perencanaan dan pengendalian. Penganggaran adalah proses untuk mempersiapkan suatu anggaran yang berisi pernyataan dalam bentuk uang yang merupakan refleksi dari aktivitas dan target kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu. Tahap penganggaran menjadi penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah ditetapkan Mardiasmo (2004).

Anggaran secara khusus digambarkan sebagai data kuantitatif atau ungkapan keuangan dari rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang institusi, yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, 2009)

Dalam pengertian lain anggaran merupakan bagian dari perencanaan selain unsur lain manajemen seperti pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, dan pengendalian. Setiap keberhasilan atau pencapaian tujuan sebuah organisasi tentu didasari oleh kinerja manajer yang efektif. Pengelolaan yang efektif dan efisien pada organisasi/instansi dapat dipengaruhi oleh perencanaannya, disinilah peran anggaran sebagai bagian dari sebuah perencanaan dalam pencapaian tujuan.

Penganggaran dalam organisasi sektor publik khususnya pemerintah daerah merupakan tahapan aktivitas yang mempunyai arti dan peran penting dalam siklus perencanaan dan pengendalian. Penganggaran adalah proses

untuk mempersiapkan suatu anggaran yang berisi pernyataan dalam bentuk uang yang merupakan refleksi dari aktivitas dan target kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu (Wiratmi, Gede Adi, Admaja 2014). Handi dan Suhariadi (2010) menemukan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural anggaran 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

Pencapaian anggaran yang baik dan wajar juga dapat dilihat dari sasaran penyusunan anggaran atau kejelasan tujuan anggaran kemana anggaran itu dibuat dan untuk apa, Kejelasan tujuan anggaran menggambarkan luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik serta dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya (Malika, 2015). Kejelasan tujuan anggaran merupakan hal yang paling penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi karena akan menentukan arah tujuan suatu organisasi. Tujuan anggaran yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, tekanan dan ketidakpuasan dari karyawan yang akan berdampak buruk terhadap kinerja manajerial (Suyanto, 2011).

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 untuk mencapai komitmen tujuan anggaran.

Masalah yang terjadi yang berkaitan dengan kinerja aparat pemerintah daerah adalah buruknya kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) di jajaran Pemerintah Kota Bekasi. Berdasarkan rapat hasil audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terhadap laporan keuangan kota Bekasi tahun 2014-2015 yang mengindikasikan terdapat kesalahan dalam penganggaran dan proses penganggaran yang tidak sesuai ketentuan. Tudingan yang terjadi diperkuat oleh sikap DPRD sendiri dengan mengeluarkan sebuah keputusan Nomor :174.1/Kep 09 setwan/VII/2015 tentang rekomendasi terhadap hasil laporan pemeriksa BPK. Keputusan tersebut ditanda tangani oleh ketua DPRD (yang juga ketua Badan Anggaran). Masalah ini mengakibatkan adanya kinerja dalam SKPD di Bekasi menjadi kurang baik.

Selain kasus kecurangan yang terjadi dibagian anggaran kota Bekasi, pemerintah kota Bekasi menyebut kinerja beberapa SKPD benar-benar buruk, adanya kegagalan perencanaan yang terjadi didalam SKPD di Bekasi ada empat SKPD yang memiliki kinerja perencanaan yang kurang baik yaitu Dinas Pendidikan, Dinas Bina Marga dan Tanah Air, Dinas Perhubungan dan Dinas Pemadam Kebakaran. Kinerja pemerintah dinilai buruk dalam melaksanakan anggaran di SKPD tersebut kurang matangnya perencanaan dalam merencanakan penyerapan anggaran ([www.RadarBekasi.com](http://www.RadarBekasi.com)) .

Giri (2014) menyatakan didalam partisipasi anggaran, jika pencapaian target anggaran merupakan hasil yang ingin dicapai, dan usaha serta kemampuan untuk mencapai target anggaran merupakan masukan. Saat kemampuan dan usaha dicocokkan dengan tingkat pencapaian anggaran, maka terjadilah keadilan distributif. Terlibatnya manajer dalam partisipasi anggaran tidak menjamin manajer akan mendapatkan anggaran yang diinginkan terutama saat terjadinya kelangkaan sumber daya, tetapi dengan terlibatnya manajer dalam partisipasi anggaran akan meningkatkan tentang bagaimana anggaran didistribusikan (Weni, 2010).

Kurnia (2010) berpendapat bahwa untuk mencapai keefektifan kinerja manajerial diperlukan partisipasi penyusunan anggaran oleh bawahan dan tujuan anggaran tercapai. Dengan keikutsertaannya bawahan dalam partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial karena terdapat komunikasi sehingga bawahan dapat memilih, pilihannya tersebut merupakan tanggung jawab dalam dirinya akibat keterlibatan dalam penyusunan anggaran sehingga menguatkan komitmen dan meningkatkan kinerja (Herimawati, 2013).

Banyak penelitian yang meneliti hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil dari penelitian tersebut tidak selamanya konsisten dan bervariasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kamilah *et al* (2012), Budiman *et al* (2013), Halik (2013), Putra *et al* (2014) menemukan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Terdapat hasil penelitian yang berbeda yang dilakukan oleh Hafridebri (2013), serta Medhayanti dan Suardhana (2015) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Terdapat alasan mengapa partisipasi anggaran berpengaruh secara negatif, yaitu perilaku disfungsi partisipan, misalnya penetapan standar yang terlalu tinggi atau rendah, kesenjangan anggaran (*budgetary slack*), partisipasi semu, yaitu partisipasi yang dilakukan hanya partisipasi palsu (Hansen dan Mowen, 2009). Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa partisipasi semu membuat bawahan tidak memiliki motivasi untuk melaksanakan tujuan organisasi secara maksimal.

Ananta (2012) telah menggunakan Variabel-variabel sebagai variabel mediasi antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pada rumah sakit di Amerika Serikat yang pada saat itu sedang terjadi pemotongan anggaran. Levi (2013) mendefinisikan keadilan distributif sebagai kepercayaan terhadap individu bahwa segala sesuatu hal yang diterima oleh Bawahan baik itu upah, hukuman atau sumber daya telah adil didistribusikan sesuai dengan kriteria tertentu. Ardiani (2015) menjelaskan bahwa keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan oleh Bawahan berkaitan dengan kompensasi yang diterima.

Keadilan prosedural adalah keyakinan mengenai evaluasi kinerja yang adil dapat berdasarkan dari prosedur dimana evaluasi ditentukan dan tidak ada hubungannya terhadap peringkat yang diterima (Giri, 2014).

Ada Faktor lain yang menjadi pengaruh dalam kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah yaitu adalah, komitmen tujuan anggaran adalah komitmen yang digunakan untuk mecapai sasaran atau tujuan (Giri, 2014). Definisi tersebut mengartikan bahwa manajer yang memiliki komitmen tujuan yang tinggi dalam dirinya memiliki keyakinan yang baik dan berusaha untuk mencapai tujuan anggaran.

Ada masalah lain yang terjadi di beberapa satuan kerja perangkat daerah lain di kota Padang dikutip dari ([www.padang-terkini.co.id/humaniora2015](http://www.padang-terkini.co.id/humaniora2015)) mengungkapkan adanya fakta yang terjadi di lingkungan 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 2015 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.

Maka dari itu bawahan yang berpartisipasi untuk membantu atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga anggaran yang disusun lebih akurat (Indarto, Steffana diah, 2014) Keakuratan anggaran diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian dan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan membahas permasalahan tersebut dengan judul **“Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan Uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu sebagai berikut:

1. Ketidak tepatan hasil yang dicapai dalam organisasi menjadi penilaian buruk terhadap Kinerja Manajerial
2. Partisipasi penyusunan anggaran yang tidak sesuai dengan ketentuan dapat mengakibatkan kurang baiknya Kinerja Manajerial hal tersebut disebabkan karena kurangnya partisipasi dalam penyusunan anggaran

3. Kurang adanya keadilan prosedural dalam penyusunan anggaran akan menghambat kinerja manajerial, hal ini disebabkan kurangnya pelimpahan hak pengambilan keputusan oleh bawahan
4. Tidak adanya porsi hak yang didistribusikan dengan wewenang yang sama terutama dalam penyusunan anggaran tentu akan menghambat kinerja manajerial
5. Komitmen yang tidak ada dalam partisipasi penyusunan anggaran berdampak buruk terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran yaitu adanya kecurangan dalam anggaran yang jelas terlihat tidak adanya komitmen untuk pencapaian tujuan organisasi

#### **C. Pembatasan Masalah**

Dari berbagai permasalahan yang di identifikasikan di atas maka peneliti membatasi masalah terhadap “Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif, keadilan Prosedural terhadap kinerja manajerial”

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah diatas maka dapat dirumuskan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Komitmen Tujuan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran?
2. Apakah Keadilan Distributif berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran ?

3. Apakah Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran?

#### **E. Kegunaan penelitian**

Dengan dilakukan penelitian ini, penulis mengharapkan beberapa manfaat sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan distributif, Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah sehingga memberikan dukungan kepada Teori Keadilan dimana teori ini menyebutkan bahwa adanya timbal balik dari yang mereka berikan dengan apa yang mereka peroleh.

2. Kegunaan Praktis

Bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Bekasi, dapat menjadi masukan untuk lebih berkomitmen dalam penyusunan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi dan dapat menerapkan keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam penyusunan anggaran.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORETIK**

#### **A. Deskripsi Konseptual**

##### **1. Teori Keadilan**

Adams merupakan orang yang pertama kali mengembangkan teori keadilan pada tahun 1963. Definisi dari teori keadilan adalah teori yang menjelaskan mengenai perbandingan yang dilakukan oleh pekerja mengenai apa yang mereka peroleh dengan apa yang mereka berikan terhadap organisasi (Robbins dan Judge, 2015). Dalam hal penyusunan anggaran seorang bawahan diberikan hak yang sama untuk ikut berpartisipasi dalam penyusunan rencana anggaran (Aldi 2015). Adams yang menganggap bahwa teori keadilan berfokus kepada fokus relatif *outcome* yang didapatkan dengan input yang diberikan kepada institusi. *Input* yang dimaksud adalah segala kontribusi yang diberikan individu dalam pekerjaannya atau yang memiliki hubungan dengan pekerjaan. *Input* dapat berupa waktu, tenaga loyalitas, komitmen, kepercayaan kepada atasan, toleransi, dan lainnya. Sedangkan, *outcome* merupakan hasil yang diterima baik positif maupun negatif oleh Bawahan akibat *input* yang diberikan. *Outcome* dapat berupa kompensasi, tanggung jawab, reputasi, pengakuan, promosi, dan lainnya (Giri, 2014).

Teori keadilan yang dimaksud disini adalah teori keadilan yang menjelaskan bagaimana seorang pimpinan mampu memberikan keadilan

yang sama rata kepada atasannya untuk dapat memiliki hak yang sama yang diberikan oleh atasan kepada bawahan (Liana 2015)

Peran keadilan dalam penyusunan anggaran telah difokuskan pada penelitian akuntansi keperilakuan, yang menemukan hasil bahwa suatu organisasi cenderung ingin mempertahankan keadilan dalam proses penganggaran. Keadilan dapat digunakan untuk memecahkan berbagai macam konflik dalam organisasi, menyeleksi Bawahan, menyelesaikan masalah antar Bawahan, dan negosiasi mengenai gaji. Pendekatan yang dilakukan oleh atasan dengan cara berbeda terhadap suatu keadilan sangat berguna untuk menjelaskan macam-macam perilaku mengenai organisasi saat ini (Latief, 2007).

Teori keadilan merupakan konsep utama keadilan organisasional, yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif (Hasniasari *et al*, 2014). Merujuk pada teori keadilan, keadilan prosedural dan keadilan distributif mengacu kepada persepsi Bawahan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara input yang mereka berikan kepada organisasi atau institusi dengan *outcome* organisasional yang mereka terima, serta persepsi Bawahan mengenai kewajaran proses-proses yang digunakan untuk mendistribusikan *outcome* organisasional (Pareke, 2014).

Ivancevich *et al* (2008) menuturkan bahwa keadilan prosedural memiliki dampak positif terhadap sejumlah reaksi perilaku dan afektif, salah satunya ialah kinerja. Keadilan distributif juga memiliki dampak positif terhadap kinerja. Jika distributif yang diterima untuk area tanggung

jawabnya dirasa adil, maka mereka akan memberikan masukan untuk mencapai target-target anggaran sehingga akan mempengaruhi peningkatan kinerja dengan harapan bahwa mereka akan menerima keluaran sebagai apresiasi institusi kepada mereka

## **2. Teori Penetapan Tujuan**

Locke *et al* (2005) mengemukakan bahwa tujuan adalah niat untuk mencapai sesuatu dan terdapat dorongan untuk mencapainya sebagai motivasi kerja. Tujuan mempengaruhi seseorang baik tindakan maupun perilakunya. Komitmen yang ada di dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan mempengaruhi tindakan dan menerima konsekuensi kerja (Hidayati, 2012). Dengan kata lain, tujuan adalah sesuatu yang dapat mendorong seseorang bertindak dan jika tercapai terdapat kepuasan di dalam dirinya terhadap kinerja.

Menurut Sekaran (2010) penetapan tujuan adalah proses yang mengikutsertakan atasan dan bawahan secara bersama-sama untuk menentukan atau menetapkan tujuan atau sasaran. Tujuan atau sasaran dapat ditambahkan dengan memberi penjelasan atau informasi kepada bawahan bagaimana melaksanakan tugas, serta mengapa tujuan atau sasaran tersebut penting untuk dilaksanakan (Sutrisno, 2010). bahwa penetapan tujuan atau sasaran yang dilakukan oleh manajemen untuk keberhasilan mencapai kinerja. Robbins dan Judge (2015:135) berpendapat bahwa teori penetapan tujuan adalah tujuan yang sulit, spesifik dan terdapat umpan balik akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Penentuan tujuan yang spesifik dan menantang adalah sesuatu yang terbaik bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja (Setiadi, 2013). Teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan tujuan dengan kinerja. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki untuk mencapai tujuan, maka semakin tinggi pula usaha seseorang sehingga dapat mempengaruhi kinerja. Sutrisno (2010) berpendapat bahwa teori penetapan tujuan yang mengikutsertakan manajer dalam partisipasi anggaran mempengaruhi harapan atas hasil yang diinginkan.

Andikan (2012) berpendapat bahwa penetapan tujuan merupakan proses perilaku dari utilitas praktis. Artinya, keinginan dan tujuan individu merupakan pengukuran perilaku yang utama. keinginan dan tujuan untuk mengusulkan dan mendukung penelitian bahwa jika tujuan dapat diterima oleh individu, maka semakin kuat suatu tujuan akan menghasilkan kinerja yang tinggi

Terdapat beberapa kasus yang menjelaskan bahwa tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan cara partisipatif akan meningkatkan kinerja. Kasus-kasus lain juga menggambarkan saat manajer diberikan tujuan, maka mereka dapat bekerja dengan baik (Setiadi, 2013). Kemungkinan keuntungan utama dari partisipasi berada pada peningkatan penerimaan tujuan sebagai tujuan kita bekerja.

Syarat terjadinya penetapan tujuan yang efektif adalah harus adanya komitmen tujuan (Locke *et al*, 1988). Locke (1980) menggunakan adanya keinginan dan tujuan untuk mengusulkan dan mendukung penelitian

bahwa semakin kuat tujuan yang ingin dicapai, maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika tujuan tersebut diterima oleh individu.

### **3. Kinerja Manajerial**

#### **a. Definisi Kinerja Manajerial**

Dalam proses memajukan sebuah institusi seorang manajer mempunyai peranan yang penting demi meningkatkan kinerjanya untuk menemukan keefektifitasan yang baik yaitu kemajuan. Menurut Nasution (2005) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam beberapa kegiatan manajerial, disini dipersempit lagi bahwa kinerja manajerial disini mencakup mengenai partisipasi dalam penyusunan anggaran disebuah institusi pemerintahan (Mahmudi 2012:16). Maka dari itu untuk membantu manajer melangsungkan aktivitasnya manajer membutuhkan banyak dukungan informasi.

Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negoisasi dan representasi (Laksmana 2012). Selanjutnya menurut (Fahmi 2014) mengemukakan bahwa “ *Management Performance is the measure of how efficient and effective manager is how well he or she determines and achieve appropriate objectivies*” atau berarti bahwa ukuran bagaimana manajer yang efisien dan efektif adalah seberapa baik dalam menentukan dan mencapai tujuan yang cepat.

Menurut (Mulyadi 2006:159) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melakukan misi dan guna mencapai visi organisasi yaitu bagaimana organisasi tersebut mampu memberikan gambaran dan partisipasinya mengenai penyusunan anggaran yang akan dibuat di tiap institusi (Diantara 2015). Sedangkan menurut (Mahmudi 2012:12) pengukuran kinerja dalam sektor publik atau pemerintahan merupakan alat untuk menilai kesuksesan suatu organisasi, dalam konteks sektor publik organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik.

#### **b. Fungsi Manajerial**

Menurut Handoko (2014:19) kinerja manajerial dapat dilihat dari bagaimana seorang manajer menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan, fungsi manajerial disini dikaitkan dalam penyusunan anggaran

##### 1) Perencanaan

Adalah penentuan tujuan – tujuan organisasi yang hendak dicapai, pemilihan dan pengembangan strategi, kebijakan, proyek, program, aturan, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

##### 2) Investigasi

Merupakan fungsi manajerial yang tingkatannya lebih tinggi, dimana dalam tingkatan ini sudah ada indikasi penyimpangan sehingga perlu dilakukan penyelidikan terhadap anggaran

### 3) Pengkoordinasian

Merupakan proses pengintegrasian tujuan dan target organisasi dengan sumber daya yang dimiliki agar tujuan dapat dicapai dengan efisien. Tanpa adanya pengkoordinasian, maka individu didalam organisasi akan kehilangan arah dalam menjalankan peranannya. Jika hal tersebut dihilangkan maka terdapat kemungkinan mereka akan menjalankan kepentingan sendiri dan ditakutkan akan merugikan organisasi.

### 4) Evaluasi

Merupakan penilaian yang dilakukan terhadap hasil yang sudah dicapai. Dalam hal ini penilaian yang biasa dilakukan adalah apakah hasil penyusunan anggaran sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan

### 5) Pengawasan

Mengawasi beberapa kegiatan dalam partisipasi penyusunan anggaran yang akan dilaksanakan

### 6) Pemilihan Staff

Merupakan hal yang mutlak untuk menyeleksi pegawai yang cakap dan terampil sesuai dengan kualifikasi dan posisi yang dibutuhkan di dalam institusi karena hal itu sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi.

#### 7) Negosiasi

Merupakan bagian dari kegiatan usaha untuk melakukan tawar menawar untuk mencapai kesepakatan dalam pemenuhan kebutuhan usaha. Negosiasi merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh manajer karena manajer akan bertemu dengan orang lain dan menghadapi masalah.

#### 8) Perwakilan

Merupakan kegiatan untuk menghadiri pertemuan – pertemuan dengan organisasi lain.

### **4. Partisipasi penyusunan anggaran**

#### **a. Definisi Anggaran**

Pembuatan anggaran pada sektor pemerintah ialah hal yang vital. Hal tersebut dikarenakan menyangkut kegiatan sebuah organisasi. Biaya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan dicantumkan untuk keberhasilan suatu kegiatan organisasi. Anggaran menurut Mardiasmo (2002:61) adalah pernyataan estimasi kerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial.

Anggaran adalah rencana keuangan untuk masa depan yang mengidentifikasi tujuan yang diperlukan untuk mencapainya (Hansen and Mowen 2009). Sedangkan menurut Garisson (2007) anggaran adalah rencana terperinci yang perolehan dan penggunaan sumber daya

keuangan dan sumber daya lainnya selama satu periode. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu rencana kerja yang hendak dicapai pada kurun waktu tertentu.

Keikutsertaan bawahan dalam partisipasi anggaran memiliki manfaat terhadap institusi. Menurut Winesty (2012) partisipasi dapat meminimalisirkan persepsi ketidakadilan oleh bawahan mengenai alokasi sumber daya organisasi antara sub-bagian organisasi, dan reaksi negatif mengenai persepsi yang sama. Selain itu dengan adanya partisipasi maka akan memberikan dampak positif terhadap perilaku bawahan, meningkatkan kualitas dan kuantitas organisasi, serta dapat membina kerjasama diantara para manajer dengan baik. Hansen dan Mowen (2009) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai memberikan kesempatan kepada manajer tingkat bawah untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran memiliki definisi pemberian kesempatan kepada bawahan untuk melakukan proses penyusunan anggaran dan memiliki pengaruh terhadap proses penyusunan anggaran (Chong, 2002). Dengan adanya partisipasi anggaran, maka bawahan dapat melakukan negosiasi dengan atasan mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai.

Keikutsertaan bawahan dalam partisipasi anggaran memiliki manfaat terhadap institusi. Menurut Winesty (2012) partisipasi dapat meminimalisirkan persepsi ketidakadilan oleh bawahan mengenai alokasi sumber daya organisasi antara sub-bagian organisasi, dan reaksi negatif mengenai persepsi serupa. Selain itu, bahwa dengan adanya partisipasi maka akan memberikan dampak positif

terhadap perilaku Bawahan, meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi, serta dapat membina kerjasama diantara para manajer dengan baik.

Giri (2014) mengemukakan bahwa terdapat lima manfaat partisipasi penyusunan anggaran, yaitu:

- 1) Memotivasi untuk meningkatkan moral dan inisiatif dalam mengembangkan ide dan informasi di seluruh tingkatan manajemen
- 2) Meningkatkan group *cohesiveness* yang selanjutnya meningkatkan kerjasama antar anggota dalam mencapai tujuan
- 3) Terbentuknya penyatuan tujuan individu dengan institusi
- 4) Menghindari tekanan serta ambiguitas dalam melakukan pekerjaan
- 5) Manajemen menjadi cepat dalam menanggapi masalah-masalah sub-bagian dan lebih memahami mengenai ketergantungan antar departemen.

Di sisi lain, Anthony dan Govindarajan (2005:93) berpendapat bahwa partisipasi anggaran memiliki dua kelebihan. yaitu:

- 1) Tujuan anggaran akan lebih mudah diterima oleh bawahan jika anggaran dibawah pengawasan manajer
- 2) Partisipasi anggaran menciptakan komunikasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang mengetahui produk dan pasar.

Dari beberapa manfaat partisipasi anggaran yang telah disebutkan diatas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran dapat memberikan persepsi keadilan baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural. Selain itu, partisipasi anggaran dapat meningkatkan komitmen organisasi para bawahan

karena setiap partisipan diberikan tanggung jawab mengenai keputusan yang dihasilkan bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

### **b. Fungsi Anggaran**

Ada beberapa fungsi anggaran (Nafarin 2000:39) mengemukakan mengenai fungsi anggaran, yaitu:

#### 1) Alat Perencanaan

Anggaran merupakan perencanaan yang dibuat oleh manajemen untuk merealisasikan kegiatan institusi

#### 2) Alat Pengendalian

Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian untuk menilai apakah rencana kegiatan yang disusun berjalan dengan baik atau sebaliknya. Dengan demikian, anggaran digunakan sebagai tolak ukur pihak manajemen.

Menurut bidangnya anggaran dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu:

#### 1) Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kegiatan institusi yang berisikan seluruh kegiatan utama institusi dalam rangka memperoleh pendapatan dalam kurun waktu tertentu. Anggaran operasional terdiri dari anggaran pendapatan, anggaran biaya.

#### 2) Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang menunjang rencana aktivitas operasi institusi. Anggaran keuangan terdiri dari: anggaran investasi, anggaran kas dan proyeksi neraca.

## **5. Komitmen Tujuan Anggaran**

Gibson (2015) mendefinisikan komitmen tujuan anggaran sebagai banyaknya usaha yang dilakukan oleh individu dalam mencapai tujuan, tujuan disini adalah bagaimana seorang pegawai dalam sebuah institusi berkomitmen untuk dapat menyusun anggaran sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Terjadi komitmen ketika penganggaran dibuat dan bagaimana komitmen tersebut bisa dilaksanakan ketika hasil akhir anggaran sesuai dengan perencanaan awal (Hebdri 2013). Hal yang senada diungkapkan oleh Kereitner dan Kinicki (2000) komitmen tujuan anggaran adalah komitmen yang digunakan untuk mencapai sasaran atau tujuan. Komitmen seorang manajer sejalan dengan motivasi, tindakan, dan usaha mengembangkan strategi dalam mencapai tujuan. Pengertian komitmen tujuan anggaran sebagai tekun dan bulatnya tekad di dalam diri seseorang untuk berusaha mencapai tujuan anggaran, dari waktu ke waktu. Dari beberapa definsi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen tujuan anggaran adalah motivasi, dan bulatnya tekad serta banyaknya usaha dalam mencapai tujuan organisasi atau institusi dalam penyusunan anggaran. Menurut Wentzel (2002) komitmen tujuan anggaran dianggap penting karena produktifitas manajer dilihat dari pencapaian tujuan finansialnya. Jika manajer memiliki komitmen pada tujuan, maka hal tersebut dapat mempengaruhi tindakan dan

perilaku manajer sehingga hal itu mempengaruhi kinerja manajerial (Sugiyanto dan Subagiyo, 2005). Giri (2014) juga menyatakan hal yang senada bahwa bawahan yang memiliki komitmen tujuan anggaran yang tinggi, maka mereka akan melakukan interaksi-interaksi dengan orang-orang yang memberikan informasi mengenai lingkungan kerja, tujuan kinerja, strategi tugas, dan masalah-masalah lainnya yang memiliki pengaruh penting terhadap kinerja mereka, komitmen disini lebih ditujukan kepada komitmen setiap anggota institusi atau organisasi untuk berkomitmen dalam partisipasi penyusunan anggaran

#### **6. Keadilan Prosedural**

Bawono (2008) berpendapat bahwa keadilan prosedural adalah suatu keadilan yang ada hubungannya dengan apakah seorang bawahan percaya jika prosedur serta hasil penyusunan anggaran dibuat secara adil, bukan mengenai apakah prosedur dan hasil penyusunan anggaran adil dalam definisi yang lebih objektif akan tetapi lebih kepada perspektif partisipan dalam penyusunan anggaran. Andika (2015) mengemukakan bahwa keadilan prosedural sebagai keadilan yang berhubungan dengan cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana seseorang diberikan kewenangan untuk ikut andil dalam penyusunan anggaran dan disitu terjadi sebuah keadilan yang diberikan oleh sebuah institusi atau organisasi.

Giri (2014) juga menunjukkan dengan adanya peningkatan partisipasi penganggaran yang melibatkan manajer tingkat menengah, akan

mengakibatkan peningkatan persepsi keadilan prosedural, yang pada akhirnya akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial.

Dari beberapa definisi keadilan prosedural diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan oleh Bawahan saat proses pengambilan keputusan untuk penentuan keluaran. Persepsi keadilan terjadi jika perbandingan antara *input – outcome* dirinya dengan perbandingan *input – outcome* orang lain yang dijadikan pembanding dirasa cukup adil (Yenti, 2003). Tinggi atau rendahnya keadilan prosedural ditentukan dari bawahan merasa adil atau tidak adil mengenai prosedur dan proses yang terjadi dalam institusi (Latif, 2007). Maria dan Nahartyo (2012) mengemukakan bahwa keadilan prosedural akan menyebabkan Bawahan menerima suatu keputusan karena prosedur pengambilan keputusan dinilai adil, walaupun mereka tidak menyetujui hasil keputusan tersebut dalam penyusunan anggaran disini jelas dinyatakan keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran, walau pada keputusan akhir tetap diberikan kepada yang lebih berwenang. Maria dan Nahartyo (2012) menambahkan proses yang adil menjadi norma yang diterima secara umum terhadap perilaku, baik dalam sosial maupun proses pengambilan keputusan dalam partisipasinya untuk menyusun anggaran

## **7. Keadilan Distributif**

Keadilan Distributif merupakan keadilan yang lebih memfokuskan kepada tingkat perhatian dalam hal pembagian sumber daya secara adil diantara anggota suatu komunitas (Giri 2014). Hal-hal yang menjadi

perhatian dalam pembagian yang adil biasanya adalah jumlah barang yang akan dikeluarkan yang memiliki anggaran yang sesuai dengan prosedur distribusi, dan pola distribusi yang digunakan. Ada berbagai macam prinsip yang menentukan pendistribusian barang. Menurut Burtam (2015) kesetaraan, keadilan, dan kebutuhan merupakan prinsip yang paling umum.

Choi dan Mattila (2006) dalam Hanny (2013) menyatakan bahwa informasi yang diterima karyawan akan mengarahkan pada peningkatan persepsi keadilan mereka. Partisipasi dalam proses penganggaran tersebut dapat meningkatkan persepsi mengenai keadilan karena anggota organisasi menganggap bahwa anggaran yang disetujui merupakan hasil dari sistem partisipasi penganggaran (Hanny, 2013).

Giri (2014) juga menunjukkan dengan adanya peningkatan partisipasi penganggaran yang melibatkan manajer tingkat menengah, akan mengakibatkan peningkatan persepsi keadilan distributif, yang pada akhirnya akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial. Persepsi keadilan prosedural yang timbul dari proses partisipasi penganggaran akan memengaruhi penerimaan pihak-pihak yang terlibat dalam partisipasi tersebut, terhadap target-target yang ditetapkan dalam anggaran. Penerimaan ini merupakan suatu kondisi yang mengarah pada peningkatan kinerja (Lau dan Lim, 2002). Hanny (2013) menyatakan bahwa persepsi keadilan dapat meningkatkan kinerja manajerial, karena mereka percaya bahwa anggaran telah dibuat serasional mungkin, sehingga dorongan atau motivasi yang mereka miliki untuk memenuhi anggaran tersebut juga meningkat

Menurut Wibowo (2011) tugas dari distributive justice adalah membatasi pengaruh dari keberuntungan tersebut sehingga barang-barang dapat didistribusikan secara lebih adil dan menguntungkan bagi semua pihak. Rivai dan Sagala (2009) meyakini Keadilan Distributif 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 keadilan distributif 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 keadilan distributif dengan gagasan proses yang adil, maka prinsip *Distributive Justice* tidak dapat dipisahkan dengan prosedur yang adil. Keadilan distributif sebagai keadilan yang dirasakan oleh Bawahan yang berhubungan dengan jumlah kompensasi yang diterima. Keadilan distributif berhubungan dengan keluaran, karena hal yang difokuskan adalah distribusi yang diterima, terlepas dari bagaimana distribusi ditentukan kepada bawahan. Keadilan distributif mengacu kepada actual outcome (beban kerja, penghasilan, dan lain sebagainya) yang diterima oleh Bawahan (Yenti, 2003). Leven (2015) memberikan pengertian mengenai keadilan distributif, yaitu kepercayaan terhadap individu bahwa segala sesuatu hal yang diterima oleh Bawahan baik itu upah, hukuman atau sumber daya telah adil didistribusikan sesuai dengan kriteria tertentu.

Terdapat Literatur – literatur mengenai penganggaran yang menyebutkan bahwa acuan dari keadilan distributif berhubungan dengan “fair share”. Pengertian dari “fair share” adalah harapan terkait ukuran distribusi sumber daya yang seharusnya manajer relatif dapatkan dari manajer lain di dalam konteks organisasional (Giri, 2014). Berdasarkan dari pengertian-pengertian mengenai keadilan distributif dapat disimpulkan bahwa jika institusi atau atasan memberikan keluaran kepada Bawahan sesuai dengan masukan yang diberikan ke institusi, maka Bawahan akan merasakan keadilan sehingga terciptalah persepsi keadilan distributif.

## B. Hasil Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial dan dapat menjadi bahan acuan dalam melakukan penelitian ini. Dengan memperkuat hasil penelitian ini, penulis menggunakan penelitian terdahulu yang sudah terbukti secara empiris. Penelitian yang akan dijelaskan memiliki keterkaitan mengenai komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif, keadilan procedural terhadap kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran. Penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi acuan penelitian ini akan dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel II.1**

### **Kajian penelitian terdahulu**

<b>No</b>	<b>JUDUL DAN PENGARANG JURNAL</b>	<b>HYPOTHESES</b>	<b>METODE</b>	<b>HASIL</b>
<b>1</b>	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan <i>Job</i>	H1 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran	<u>Populasi dan sample</u> Perusahaan manufaktur di	Ha : ditolak Ho : diterima

	<p><i>Relevant Information</i> sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru</p> <p>Hafridebri (2013)</p>	<p>berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial</p> <p>H2: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen tujuan anggaran</p> <p>H3 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap jobrelevant information.</p> <p>H4 : Komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.</p> <p>H5 : JRI berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.</p>	<p>Pekan Baru</p> <p><b><u>Data dan sumber Data</u></b> Data primer</p> <p><b><u>Operasionalisasi Variabel</u></b></p> <p><b>Variabel Independen:</b> Partisipasi Anggaran</p> <p><b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Manajerial</p> <p><b>Variabel Mediasi:</b> Komitmen Tujuan Anggaran dan <i>Job Relevant Information</i></p>	
2	<p>Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD dengan desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel <i>moderaing</i> (Studi pada satuan kerja perangkat daerah Dumai)</p> <p>Rizandi (2015)</p>	<p>H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD</p> <p>H2 : Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial</p>	<p><b><u>Populasi dan sample</u></b> SKPD Dumai</p> <p><b><u>Data dan sumber Data</u></b> Menggunakan data Primer</p> <p><b><u>Operasionalisasi Variabel</u></b></p> <p>Dependen Kinerja Manajerial</p> <p>Independen</p>	<p>H1 : diterima</p> <p>H2 : diterima</p> <p>H3 :ditolak</p> <p>H4 : diterima</p> <p>H5 : diterima</p>

		<p>H3 : Desentralisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD</p> <p>H4 : Gaya kepemimpinan memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD</p> <p>H5 : Desentralisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD</p>	<p>Partisipasi Anggaran Kejelasan sasaran anggaran</p> <p>Variabel Moderating Desentralisasi Gaya Kepemimpinan</p>	
3	<p>Pengaruh Partisipasi Penganggaran pada Kinerja Manajerial dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Variabel Pemediiasi</p>	<p>H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial dengan keadilan distributif sebagai variabel pemediiasi.</p> <p>H2: Partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial dengan keadilan</p>	<p><b><u>Populasi dan sample</u></b> RSUP Sanglah Bali</p> <p><b><u>Data dan sumber Data</u></b> Data menggunakan data primer</p> <p><b><u>Operasionalisasi Variabel</u></b></p> <p><b>Variabel Independen</b> Partisipasi Anggaran</p> <p><b>Variabel Dependen</b></p>	<p>H1 : diterima H2 : diterima H3 : diterima</p>

	(Giri 2014)	<p>prosedural sebagai variabel pemediasi.</p> <p>H3: Partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial dengan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel pemediasi.</p>	<p>Kinerja Manajerial</p> <p><b>Variabel Mediasi</b></p> <p>Keadilan Distrbutif, Keadilan Prosedural, dan Komitmen Tujuan Anggaran</p>	
4	<p>PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJ MANA-JERIAL DENGAN KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSE-DURAL, KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN, DAN JOB RELE- VANT INFORMATION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Empiris Pada Perbankan di Kota Pekanbaru)</p> <p>Khairani (Jurnal FEKON Vol 2 No 2 Oktober 2015)</p>	<p>H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</p> <p>H2 :Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan keadilan distributif sebagai variabel intervening</p> <p>H3: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan keadilan prosedural sebagai variabel intervening</p> <p>H4 : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel intervening</p>	<p><b><u>Populasi dan sample</u></b> Perbankan di Kota Pekanbaru</p> <p><b><u>Data dan sumber Data</u></b> Data menggunakan data primer</p> <p><b><u>Operasionalisasi Variabel</u></b> Variabel dependen Kinerja Manajerial</p> <p>Variabel Independen Partisipasi Anggaran</p> <p>Variabel Intervening Keadilan Prosedural Keadilan Distributif Komitmen Tujuan Anggaran Job Relevant</p>	<p>H1 : diterima</p> <p>H2 : ditolak</p> <p>H3 : ditolak</p> <p>H4 : ditolak</p> <p>H5 : diterima</p>

		H5 : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan job relevant information sebagai variabel intervening.		
5	<p>PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN PEMERINTAH KOTA PADANG PROGRAM STUDI AKUNTANS IUNIVERSITAS NEGERI PADANG</p> <p>(Oktaviano 2014)</p>	<p>H1 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah</p> <p>H2 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah</p> <p>H3: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran pemerintah</p>	<p><b><u>Populasi dan sample</u></b> Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kota Padang. Giri (2014) juga menunjukkan dengan adanya peningkatan partisipasi penganggaran yang melibatkan manajer tingkat menengah, akan mengakibatkan peningkatan persepsi keadilan prosedural, yang pada akhirnya akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial.</p> <p><b><u>Data dan sumber Data</u></b> Data dengan menggunakan data primer</p> <p><b><u>Operasionalisasi Variabel</u></b> Variabel Dependen Kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran</p> <p>Variabel Independen Keadilan distributif,</p>	<p>H1 : diterima H2 : diterima H3: diterima</p>

			keadilan prosedural, komitmen organisasi  Variabel Dependen Kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran  <b><u>Teknik Analisis</u></b> moderated regression analysis.	
6	PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL SERTA GOAL COMMITMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris pada RSUD Dr. ADHYATMA, MPH Semarang 2015)  (Tulus 2015)	H1: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial  H2: Keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja manajerial  H3: Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja manajerial  H4: Goal Commitment berpengaruh terhadap kinerja manajerial	<b><u>Populasi dan sampel</u></b> Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat struktural dan kepala instalasi lingkungan RSUD Dr. Adhyatma, MPH Semarang  <b><u>Data dan sumber Data</u></b> Data menggunakan data primer  <b><u>Operasionalisasi Variabel</u></b> Variabel Dependen Kinerja Manajerial  Variabel Independen Partisipasi Anggaran Keadilan Anggaran Goal Comitmen	H1 : Diterima H2 : Diterima H3 : Diterima H4 : Diterima

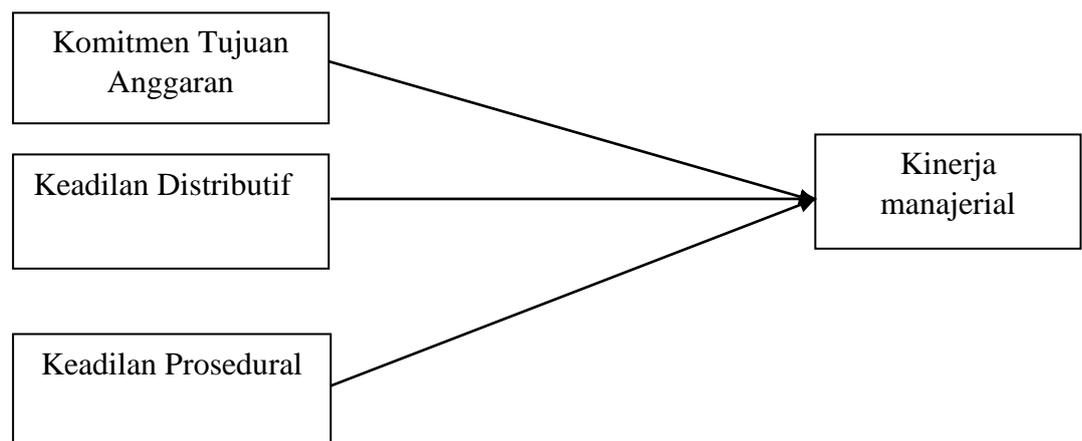
Data diolah oleh penulis (2016)

### C. Kerangka Teoritik

Partisipasi anggaran dipercayai mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial, baik secara langsung maupun melalui variabel intervening, yaitu

keadilan distributif penganggaran, keadilan prosedural penganggaran, dan komitmen tujuan anggaran.. Keadilan distributif penganggaran, keadilan distributif penganggaran, serta komitmen tujuan anggaran dapat menghubungkan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Selain itu, keadilan distributif dan prosedural penganggaran memiliki pengaruh positif terhadap komitmen pada pemerintahan Itu artinya bahwa variabel-variabel tersebut memunculkan kemungkinan bahwa dapat menjembatani antara partisipasi anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Bekasi.

Dari uraian tersebut, Berikut ini digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan acuan pemikiran pada penelitian ini. Kerangka pemikiran ini sekaligus menjadi acuan dalam melakukan analisis pada penelitian ini



**Gambar II.1 Kerangka berfikir**

#### **D. Perumusan Hipotesis Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Anggaran, Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial (studi kasus pada satuan kerja perangkat daerah di kota Bekasi). Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

##### **1. Komitmen Tujuan Anggaran dengan kinerja manajerial**

Dalam hubungan komitmen tujuan anggaran dengan kinerja manajerial, terdapat teori pendukung yang dapat menjelaskan hal tersebut, yaitu teori penetapan tujuan. Teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan tujuan dengan kinerja. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki untuk mencapai tujuan, maka semakin tinggi pula usaha seseorang sehingga dapat mempengaruhi kinerja. Hal senada juga disampaikan oleh Locke bahwa penggunaan keinginan dan tujuan untuk mengusulkan dan mendukung penelitian bahwa jika tujuan dapat diterima oleh individu, maka semakin kuat suatu tujuan akan menghasilkan kinerja yang tinggi (Kinar 2015). Daniel (2014) mengemukakan bahwa bawahan yang memiliki komitmen tinggi pada tujuan anggaran akan melakukan interaksi dengan orang-orang yang memiliki wawasan mengenai lingkungan kerja, tujuan kinerja, strategi tugas, masalah-masalah lain yang memiliki tujuan pada kinerja. Tingginya komitmen tujuan terhadap penerimaan anggaran walaupun sesulit apapun tujuan anggaran dicapai, dengan demikian akan meningkatkan kinerja (Indarto dan Ayu, 2011). Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah fungsi utama dari

mencapai tujuan dan komitmen tujuan anggaran merupakan alat untuk memprediksinya

### **H1 : Komitmen Tujuan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial**

#### **2. Keadilan distributif dengan kinerja manajerial**

Teori keadilan menjelaskan hubungan antara persepsi keadilan anggaran dengan kinerja manajerial. Teori keadilan menganggap bahwa motivasi seseorang dikaitkan dengan apa yang akan diperoleh, dan keadilan (*fairness dan justice*) yang diterapkan oleh atasan. Adams menganggap bahwa teori keadilan berfokus kepada fokus relatif *outcome* yang didapatkan dengan input yang diberikan kepada perusahaan (Giri, 2014). *Input* yang dimaksud adalah segala kontribusi yang diberikan individu dalam pekerjaannya atau yang memiliki hubungan dengan pekerjaan. *Input* dapat berupa waktu, tenaga loyalitas, komitmen, kepercayaan kepada atasan, toleransi, dan lainnya. Sedangkan, *outcome* merupakan hasil yang diterima oleh karyawan akibat *input* yang diberikan. *Outcome* dapat berupa kompensasi, tanggung jawab, reputasi, pengakuan, promosi, dan lainnya (Giri, 2014). Hal tersebut jika dikaitkan dengan hubungan antara persepsi keadilan anggaran dengan kinerja manajerial adalah ketika persepsi keadilan anggaran sudah tercipta dalam diri bawahan, maka mereka akan memberikan masukan untuk mencapai target-target anggaran dengan harapan bahwa mereka akan menerima keluaran sebagai apresiasi perusahaan kepada mereka.

### **H2 : Keadilan Distributif terhadap Kinerja Manajerial**

### **3. Keadilan Prosedural dengan kinerja manajerial**

Bawono (2008) berpendapat bahwa keadilan prosedural adalah suatu keadilan yang ada hubungannya dengan apakah seorang bawahan percaya jika prosedur serta hasil penyusunan anggaran dibuat secara adil, bukan mengenai apakah prosedur dan hasil penyusunan anggaran adil dalam definisi yang lebih objektif akan tetapi lebih kepada perspektif partisipan. Dari beberapa definisi keadilan prosedural diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan oleh Bawahan saat proses pengambilan keputusan untuk penentuan keluaran. Persepsi keadilan terjadi jika perbandingan antara *input – outcome* dirinya dengan perbandingan *input – outcome* orang lain yang dijadikan pembanding dirasa cukup adil (Yenti, 2003). Menurut penelitian yang diteliti oleh Oktaviano 2014, menjelaskan adanya hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial.

**H3 : Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui fakta dan bukti empiris komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah di kota Bekasi
2. Untuk mengetahui fakta dan bukti empiris keadilan distributif terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah di kota Bekasi
3. Untuk mengetahui fakta dan bukti empiris keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah di kota Bekasi

#### **B. Objek dan ruang lingkup penelitian**

Objek penelitian pada penelitian ini adalah satuan kerja perangkat daerah kota bekasi yang setingkat dengan manajer. Penelitian ini dilakukan di kota bekasi dengan menggunakan data primer berupa kuisioner yang dibagikan kepada satuan kerja perangkat daerah yang setara dengan manajer yang berada di kantor Walikota Bekasi.

#### **C. Metode penelitian**

Berdasarkan pada permasalahan yang diteliti, metode yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2012 : 21) menyatakan bahwa penelitian yang bersifat deskriptif merupakan penelitian yang memberi gambaran secermat mungkin mengenai suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok tertentu. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode kuantitatif yang berlandaskan filsafat positifisme. Metode

yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel biasanya dilakukan dengan menggunakan teknik sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel biasanya dilakukan dengan perhitungan tertentu yang sesuai, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan.

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, yaitu untuk membuktikan adanya pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran ( $X_1$ ), Keadilan Distributif ( $X_2$ ), Keadilan Prosedural ( $X_3$ ) terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah kota Bekasi

#### **D. Populasi dan sampel**

Populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2012 :6). Populasi dalam penelitian ini adalah satuan kerja perangkat daerah dikota Bekasi yang terdiri dari 22 satuan kerja perangkat daerah, masing-masing satuan kerja perangkat daerah terdiri dari 5 orang yaitu: kepala bidang, kepala sub bagian umum dan kepegawaian, kepala sub bagian keuangan, kepala sub bagian perencanaan dan salah satu kepalas bagian .

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sangadji, 2010). Teknik sampling dalam penelitian ini adalah simple random sampling. Simple random sampling adalah cara pengambilan sampel ketika sampel pertama ditentukan secara acak, sedangkan sampel berikutnya

diambil berdasarkan satu interval tertentu (Sangadji, 2010). Untuk menentukan jumlah sampel penelitian, maka perhitungan menggunakan Rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

$$N \cdot e^2 + 1$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e<sup>2</sup> = batas kesalahan yang masih dalam batas toleransi, dalam penelitian ini menggunakan 10%

$$n = 110$$

$$110 \cdot (0,1)^2 + 1$$

Perhitungan jumlah sampel:

$$n = 52,38 \sim 53$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, jumlah sampel untuk penelitian ini adalah 53 Manajer pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi. Pada penelitian ini menggunakan teknik sampel aksidental atau istilah lainnya Random sampling, yaitu teknik sampling dimana peneliti melakukan pengambilan sample dengan “mencampur” subjek didalam populasi sehingga semua subjek dianggap sama. Dengan demikian peneliti memberikan hak sama kepada subjek untuk

memperoleh kesempatan dipilih menjadi sampel. Karena hak setiap subjek sama, peneliti terlepas dari perasaan ingin mengistimewakan satu atau beberapa subjek untuk dijadikan sampel (Sangadji, 2010:178-179).

#### **E. Operasionalisasi penelitian atau teknik pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data dengan menggunakan data primer yaitu dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden dalam bentuk pertanyaan maupun pernyataan tertulis. Kuesioner langsung diberikan kepada responden dan responden diminta untuk memilih setiap butir pertanyaan maupun pernyataan tertulis dalam kuesioner tersebut.

Berdasarkan metode pengumpulan data kuesioner tersebut, Pertanyaan-pertanyaan maupun pernyataan setiap butir dalam kuesioner tersebut dapat diukur menggunakan skala ordinal yang dibuat menggunakan skala likert yaitu 1 sampai 5 poin untuk skor terendah, yaitu 1 dengan memberi tanda cek (v) atau tanda silang (x) pada kolom yang dipilih dan untuk skala tertinggi, yaitu 5 dengan memberikan tanda yang sama seperti diatas. Kriteria poin yang digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan melalui metode Skala yang sering dipakai dalam penyusunan kuesioner adalah skala ordinal atau sering disebut skala likert. Dengan pilihan sebagai berikut :

**Tabel III.1 Skala Likert**

1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Ragu-ragu
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Sumber: Data diolah oleh penulis (2016)

Keterangan:

1. = Sangat Tidak Setuju
2. = Tidak Setuju
3. =Ragu-ragu
4. = Setuju
5. = Sangat Setuju

Berikut ini adalah penjelasan dari Variabel-Variabel yang akan digunakan peneliti dalam penelitian ini :

Variabel menurut Sugiyono ( 2012 : 2) adalah “ segala sesuatu yang disebut apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari hingga di peroleh informasi tentang hal tersebut, kemudian di tarik kesimpulannya" metode operasionalisasi ini memberikan pemahaman yang lebih spesifik, maka variabel-variabel dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional sebagai berikut :

### **1. Variabel terikat ( Dependend )**

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau di pengaruhi oleh variabel independen.Variabel terkait dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.

**a. Definisi konseptual**

Kinerja manajerial merupakan suatu alat untuk mengukur kemampuan seorang menejer dan melihat bagaimana prestasi seorang manajer tersebut dalam menjalankan suatu organisasi (Guandra 2013). Kinerja manajerial disini dilihat dalam partisipasi penyusunan anggaran, bagaimana seorang manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah

**b. Definisi operasional**

Yang di maksud kinerja manajerial disini adaah seorang Bawahan institusi pada level manajer. Variabel di ukur dengan menggunakan *self rating* variabel yang di ukur dengan instrumen yang di kembangkan dengan mengadopsi (Handoko 2014) yang telah di modifikasi peneliti.

- 1) Perencanaan
- 2) Investigasi
- 3) Pengkoordinasian
- 4) Evaluasi
- 5) Pengawasan
- 6) pengaturan staff
- 7) Negoisasi
- 8) Perwakilan

**c. Variabel bebas (Independen)**

Variabel Independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lainnya. Variabel independen dalam penelitian ini

adalah terdiri dari Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural. Variabel tersebut dipilih karena diprediksi memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja manajerial seorang manajer dalam partisipasi penyusunan anggaran

## **1) Komitmen Tujuan Anggaran**

### **a) Definisi Konseptual**

Gibson (2015) mendefinisikan komitmen tujuan anggaran sebagai banyaknya usaha yang dilakukan oleh individu dalam mencapai tujuan. Hal yang senada diungkapkan oleh Kerener (2013) komitmen tujuan anggaran adalah komitmen yang digunakan untuk mencapai sasaran atau tujuan. Komitmen seorang manajer sejalan dengan motivasi, tindakan, dan usaha mengembangkan strategi dalam mencapai tujuan. Komitmen Tujuan anggaran memberikan pengertian komitmen tujuan anggaran sebagai tekun dan bulatnya tekad di dalam diri seseorang untuk berusaha mencapai tujuan anggaran, dari waktu ke waktu.

Dari beberapa definsi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen tujuan anggaran adalah motivasi, dan bulatnya tekad serta banyaknya usaha dalam mencapai tujuan.

Menurut Wentzel (2002) komitmen tujuan anggaran dianggap penting karena produktifitas manajer dilihat dari pencapaian tujuan finansialnya. Jika manajer memiliki komitmen pada tujuan, maka hal tersebut dapat mempengaruhi tindakan dan perilaku manajer sehingga hal itu mempengaruhi kinerja manajerial (Sugiyanto dan Subagiyo, 2005).

Giri (2014) juga menyatakan hal yang senada bahwa bawahan yang memiliki komitmen tujuan anggaran yang tinggi, maka mereka akan melakukan interaksi-interaksi dengan orang-orang yang memberikan informasi mengenai lingkungan kerja, tujuan kinerja, strategi tugas, dan masalah-masalah lainnya yang memiliki pengaruh penting terhadap kinerja mereka.

#### **b) Definisi Operasional**

Dalam penelitian Komitmen Tujuan anggaran diukur dengan menggunakan indikator yang diperkenalkan oleh Hasniasari, Sholihin (2014), yaitu :

- a. Besarnya komitmen untuk mencapai target anggaran
- b. Seberapa penting pencapaian target anggaran
- a) Usaha pencapaian target anggaran

### **2) Keadilan Distributif**

#### **a) Definisi Konseptual**

Keadilan Distributif merupakan keadilan yang lebih memfokuskan kepada tingkat perhatian dalam hal pembagian sumber daya secara adil diantara anggota suatu komunitas (Giri 2014). Menurut Burtam (2015) kesetaraan, keadilan, dan kebutuhan merupakan prinsip yang paling umum. Bagaimana anggaran bisa didistribusikan secara adil untuk setiap sumber daya atau barang yang akan didistribusikan.

**b) Definisi Operasional**

Dalam penelitian Keadilan Distributif diukur dengan menggunakan indikator yang diperkenalkan oleh Hasniasari, Sholihin (2014) , yaitu :

- a. Kebutuhan anggaran
- b. Ekspektasi anggaran
- c. Kepantasan anggaran

**3) Keadilan Prosedural****a) Definisi Konseptual**

Keadilan prosedural penganggaran adalah rasa percaya dalam diri individu bahwa proses penyusunan anggaran sudah dilakukan secara adil. Bawono (2008) berpendapat bahwa keadilan prosedural adalah suatu keadilan yang ada hubungannya dengan apakah seorang bawahan percaya jika prosedur serta hasil penyusunan anggaran dibuat secara adil, bukan mengenai apakah prosedur dan hasil penyusunan anggaran adil dalam definisi yang lebih objektif akan tetapi lebih kepada perspektif partisipan

**b) Definisi Operasional**

Dalam penelitian Keadilan Prosedural diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Magner dan Johnson (1995) dan setelah itu dimodifikasi oleh Wentzel (2002) yang melaporkan kehandalan yang memuaskan dan validitas. Okaviani rina, (Fakultas Ekonomi Universitas Negri padang) yaitu :

- a. Adanya penekanan dalam hal konsistensi
- b. Pihak-pihak yang menjalani prosedur harus netral dan tidak diskriminasi
- c. Keputusan berjalan dengan adil

**Tabel III.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Sumber	Indikator	Subindikator	Pernyataan
Kinerja Manajerial	Giri, Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Padang (2014)	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Perencanaan</li> <li>b. Investigasi</li> <li>c. Pengkoordinasian</li> <li>d. Evaluasi</li> <li>e. Pengawasan</li> <li>f. Pengaturan staff</li> <li>g. Negoisasi</li> <li>h. Perwakilan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Adalah penentuan tujuan – tujuan organisasi yang hendak dicapai, pemilihan dan pengembangan strategi, kebijakan, proyek, program, aturan, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.</li> <li>2) Merupakan fungsi manajerial yang tingkatannya lebih tinggi, dimana dalam tingkatan ini sudah ada indikasi penyimpangan sehingga perlu dilakukan penyelidikan terhadap anggaran</li> <li>3) Merupakan proses pengintegrasian tujuan dan target organisasi dengan</li> <li>4) Merupakan penilaian yang dilakukan terhadap hasil yang sudah dicapai.</li> <li>5) Mengawasi beberapa kegiatan dalam partisipasi penyusunan anggaran yang akan dilaksanakan</li> <li>6) Merupakan hal yang mutlak untuk menyeleksi pegawai yang cakap dan terampil sesuai dengan</li> </ol>	

			<p>kualifikasi dan posisi yang dibutuhkan</p> <p>7) Merupakan bagian dari kegiatan usaha untuk melakukan tawar menawar untuk mencapai kesepakatan dalam pemenuhan kebutuhan usaha.</p> <p>8) Merupakan kegiatan untuk menghadiri pertemuan – pertemuan dengan organisasi lain.</p>	
Komitmen Tujuan Anggaran	Hasniasari, Sholihin, Jurnal Akuntansi dan keuangan Vol 16 No 1 (Mei 2014)	<p>a. Besarnya komitmen untuk mencapai target anggaran.</p> <p>b. Seberapa penting pencapaian target anggaran</p> <p>c. Usaha pencapaian target anggaran</p>	<p>1) Komitmen yang besar dalam daerah tanggung jawabnya demi mencapai tujuan kinerja</p> <p>2) Pencapaian target menjadi hal penting untuk meningkatkan kinerja</p> <p>3) Berusaha untuk mencapai satu target dalam daerah tanggung jawab</p>	4)
Keadilan Distributif	Hasniasari, Sholihin, Jurnal Akuntansi dan keuangan Vol 16 No 1 (Mei 2014)	<p>a. Kebutuhan anggaran</p> <p>b. Ekspektasi anggaran</p> <p>c. Kepantasan anggaran</p>	<p>1) Anggaran pada area tanggung jawab bawahan sesuai yang diharapkan</p> <p>2) Area tanggung jawab bawahan menerima alokasi anggaran yang seharusnya diterima</p> <p>3) Area tanggung jawab untuk merefleksikan kebutuhannya</p> <p>4) Atasan mengungkapkan perhatian dan sensitivitas ketika mendiskusikan anggaran di area bawahannya</p> <p>5) Anggapan bawahan mengenai bawahan di daerah tanggungannya</p>	6)

Keadilan Prosedural	Okaviani rina,  (Fakultas  Ekonomi  Universitas  Negri padang)	a. Adanya penekana dalam hal konsistensi b. Pihak-pihak yang menjalani prosedur harus netral dan tidak diskriminasi c. Keputusan berjalan dengan adil	1)Prosedur penganggaran sesuai dengan etika dan moral 2)Prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten disemua area tanggung jawab 3)Prosedur penganggaran mewakili fokus semua area tanggung jawab 4)Prosedur penganggaran dapat konsisten disetiap waktu 5)Prosedur penganggaran berisikan ketentuan untuk mengajukan keberatan penetapan di area tanggung jawab 6)Pengambilan keputusan yang tidak mendukung salah satu pihak 7)Pengambilan keputusan anggaran untuk menjelaskan alokasi anggaran 8)Pengambilan keputusan anggaran berdasarkan informasi yang akurat	9)
------------------------	--	---	---	----

Sumber: Data diolah oleh penulis (2016)

## F. Teknik analisis data

### 1. Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2012:21) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

#### a. Pengujian Kualitas Data

##### 1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatukuisisioner.Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh

kuisisioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Dengan kata lain, uji validitas digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuisisioner yang telah kita buat dapat mengukur apa yang hendak kita ukur.

Dalam penelitian ini validitas diukur dengan melakukan korelasi antarskor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan *bivariate (spearman correlation)*. Pengujian menggunakan uji dua sisi (*two-tailed*) dengan taraf signifikansi 5%.

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (uji 2 sisi dengan signifikansi 0,05) maka item item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor atau nilai total (dinyatakan valid).
- 2) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  (uji 2 sisi dengan signifikansi 0,05) maka item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor atau nilai total (dinyatakan tidak valid).

## 2) Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas yaitu uji yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011:47). Suatu kuisisioner dapat dikatakan handal apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Pengukuran dilakukan hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbachalpha*  $> 0,70$ .

**b. Uji Asumsi Klasik****1) Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik-titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal *P-P Plots*.

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal , maka data berdistribusi normal.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka data tidak berdistribusi normal.

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan karena secara visual data yang tidak normal dapat terlihat normal. Oleh karena itu dalam penelitian ini uji normalitas dilengkapi dengan uji statistik menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan taraf signifikansi 0,05. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- 1) Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  atau 5%, maka data dinyatakan berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  atau 5%, maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal.

## 2) Uji Multikolinieritas

Tujuan penggunaan uji multikolinieritas adalah untuk menguji apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) pada model regresi. Jika tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas maka, model regresi tersebut dapat dikatakan baik. Ada atau tidaknya pengujian multikolinieritas di dalam regresi dapat dilakukan dengan melihat nol *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai yang biasanya dipakai untuk menunjukkan ada atau tidaknya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* < 0,10 atau nilai *VIF* > 10 (Ghozali, 2011).

## 3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas Ghozali (2011:139). Untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya heteroskedastisitas di dalam model regresi, dapat dideteksi dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*.

- 1) Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu, maka mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur, maka mengindikasikan bahwa terjadi heteroskedastisitas.

Analisis dengan grafik *Scatterplots* memiliki kelemahan yang cukup signifikan. Oleh karena itu, diperlukan uji statistik untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat. Uji statistik yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah Uji Glejser. Model regresi dinyatakan tidak mengandung heteroskedastisitas jika signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 0,05 atau 5%.

- 1) Jika signifikansi  $> 0,05$  atau 5%, maka mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika signifikansi  $< 0,05$  atau 5%, maka mengindikasikan bahwa terjadi heteroskedastisitas

#### **d. Analisis Regresi Linear Berganda**

Pengujian variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda Menurut Gujarati (2003) analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variable dependen (terikat) dengan satu atau lebih variable independen (variabel bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel Independen yang diketahui.

Persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagaiberikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 KTA + \beta_2 KD + \beta_3 KP + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja manajerial

KTA = Komitmen Tujuan Anggaran

KD = Keadilan Distributif

KP = Keadilan Prosedural

$\alpha$  = konstanta

$\beta$  = koefisien regresi

e = error

#### e. Pengujian Hipotesis

##### 1) Uji Pengaruh Parsial (Uji-t)

Menurut Sarwoko (2005:65), uji-t adalah uji yang biasanya digunakan untuk menguji hipotesis tentang koefisien-koefisien slope regresi secara individual. Uji t adalah uji yang tepat untuk digunakan apabila nilai-nilai residunya terdistribusi secara normal dan apabila varian dari distribusi itu harus diestimasi. Pengujian ini bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

##### 2) Uji Pengaruh Simultan (Uji-F)

Uji-F dilakukan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara

bersama-sama(simultan) terhadap variabel dependen atau terikat Ghozali (2011:98). Kriteria pengambilan keputusan yang digunakan untuk menguji uji statistik F adalah jika nilai  $F > 4$  maka  $H_0$  dapat ditolak pada derajat kepercayaan  $< 0,05$  atau 5%. Dengan kata lain, hipotesis alternatif atau  $H_a$  diterima, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara bersama-sama dan signifikan mempengaruhi variable dependen

### **3) Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen tersebut (Ghozali,2011:9)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data**

Penelitian ini dilakukan menggunakan data primer yaitu dengan menyebarkan kuesioner penelitian kepada manajer di satuan kerja perangkat daerah kota bekasi. Penyebaran kuesioner dilakukan pada 22 satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui adanya pengaruh variabel independen komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural terhadap variabel dependen kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran di satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi.

Responden penelitian ini sebanyak 53 manajer yang berada pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi sesuai perhitungan sampel penelitian yang terdapat pada Bab 3. Teknik penyebaran kuesioner dalam penelitian ini yaitu *simple random sampling*. Kuesioner disebarakan secara acak yaitu pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi.

Sebelum menganalisa jawaban-jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner, terlebih dahulu akan dibahas mengenai gambaran umum responden penelitian, yaitu identitas dari manajer

## 1. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah manajer pada 22 satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi . Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 53 orang dengan identitas bagai berikut: jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, lama bekerja

### a. Jenis Kelamin

Hasil pengolahan data pada tabel IV.1 yang berisi tentang jenis kelamin responden, diketahui responden yang paling banyak berjenis kelamin pria 31 orang (58%), dan responden berjenis kelamin wanita 22 orang (42%). Karena pada umumnya seorang manajer kebanyakan adalah laki-laki jadi presentase laki-laki lebih besar dalam pengisian kuisioner

**Tabel IV.1**  
**Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Pria	31	58%
2	Wanita	22	42%
Total		53	100%

Sumber: Data primer yang diolah 2016

### b. Umur Responden

Hasil pengolahan data umur responden pada tabel IV.2 memperlihatkan responden yang paling banyak, yaitu umur 46-55 tahun sebanyak 33 orang (62%), responden dengan umur 36-45 tahun sebanyak 10 orang (19%) serta responden dengan umur di atas 55 tahun 10orang (19%).

**Tabel IV.2**  
**Umur Responden**

<b>No</b>	<b>Umur Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1	36–45 tahun	10	19%
2	46–55 tahun	33	62%
3	Di atas 55 tahun	10	19%
Total		53	100%

Sumber: Data primer yang diolah 2016

**c. Tingkat Pendidikan**

Hasil pengolahan data tingkat pendidikan responden pada tabel IV.3 memperlihatkan responden yang paling banyak berpendidikan sarjana (S1) sebanyak 11 orang (32%), responden dengan pendidikan strata (S2) sebanyak 25 orang (47%), dan responden berpendidikan (S3) sebanyak 17 orang (21%). Dalam penelitian ini mayoritas responden berpendidikan S1

**Tabel IV.3**  
**Tingkat Pendidikan**

<b>No</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1	S3	17	32%
2	S2	25	47%
3	S1	11	21%
	Total	53	100%

Sumber: Data primer yang diolah 2016

#### d. Lama Bekerja

Hasil pengolahan data lama bekerja responden pada tabel IV.4 memperlihatkan responden yang paling banyak, masa bekerjanya selama 15-20 tahun sebanyak 14 orang (27%), responden yang masa kerjanya 26-29 sebanyak 26 (49%) serta responden yang masa kerjanya diatas 30 tahun sebanyak 13 orang (24%)

**Tabel IV.4**  
**Lama Bekerja**

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	15-20 tahun	14	27%
2	26-30 tahun	26	49%
3	Diatas 30 tahun	13	24%
	Total	53	100%

Sumber: Data primer yang diolah 2016

## 2. Statistik Deskriptif

Berikut ini merupakan tabel yang menggambarkan statistik deskriptif variabel-variabel komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural sebagai variabel independen dan kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi sebagai variabel dependen

**Tabel IV.5****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KM	53	28	52	43.40	5.282
KTA	53	15	25	21.49	1.977
KD	53	18	28	22.19	2.354
KP	53	30	40	34.28	2.421
Valid N (listwise)	53				

Sumber: Data diolah oleh Peneliti pada SPSS 17, 2016

Tabel IV.5 diatas menunjukkan hasil pengukuran statistik deskriptif terhadap seluruh variabel independen dan variabel dependen dari 53 sampel yang diolah dengan empat variabel yaitu kinerja manajerial, komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural. Dalam penelitian ini masing-masing memiliki nilai rata-rata 43,40 ,21,49, 22,19 dan 34,28, Seluruh variabel diukur dengan menggunakan *skala likert*. Adapun penjelasan dari pengukuran statistik deskriptif adalah sebagai berikut:

- a. Variabel komitmen tujuan anggaran dengan menggunakan 5 item pernyataan sehingga kisaran jawaban berkisar antara 5-25 . Skor kisaran actual untuk variabel komitmen tujuan anggaran adalah skor terendah 15 dan skor tertinggi 25 dengan nilai *mean* 21,49. Angka 15 didapat dari jawaban setiap responden per variabel, 15 merupakan skor terendah yang dijawab oleh responden karena responden menjawab setiap pernyataan dengan jawaban tidak setuju dan ragu-ragu, dan sebaliknya skor tertinggi yang dijawab responden yaitu 25 karena responden menjawab pernyataan dengan jawaban sangat setuju . Dari skor tersebut didapatkan hasil persentase (skor terendah atau skor tertinggi pada

variabel komitmen tujuan anggaran dibagi dengan skor nilai apabila responden menjawab sangat setuju semua dikali 100 ) hasil perhitungan data tersebut menunjukkan bahwa skala tingkat komitmen tujuan anggaran yaitu antara 60%-100%. Item nomor 1 dengan total skor 232, item nomor 2 dengan total skor 232, item nomor 3 dengan total skor 231, item nomor 4 dengan total skor 231, dan item nomor 5 dengan total skor 226. Diketahui bahwa mayoritas responden menjawab dengan skala 4 yaitu setuju dan berdasarkan data tersebut dapat menunjukkan bahwa komitmen tujuan anggaran pada kinerja manajerial dalam partisipasi dalam penyusunan anggaran pada satuan kerja perangkat kerja daerah di Kota Bekasi berjalan cukup baik

- b. Variabel keadilan distributif dengan menggunakan 7 item pernyataan sehingga kisaran jawaban berkisar antara 7-35. Skor kisaran actual untuk variabel keadilan distributif yaitu skor terendah 18 dan skor tertinggi 28 dengan nilai *mean* 22,19. Angka 18 didapat dari jawaban setiap responden per variabel, 18 merupakan skor terendah yang dijawab oleh responden karena responden menjawab setiap pernyataan dengan jawaban tidak setuju, dan sebaliknya skor tertinggi yang dijawab responden yaitu 28 karena responden menjawab pernyataan dengan jawaban sangat setuju dan setuju. Dari skor tersebut didapatkan hasil persentase (skor terendah atau skor tertinggi pada variabel komitmen tujuan anggaran dibagi dengan skor nilai apabila responden menjawab sangat setuju semua dikali 100 ) hasil perhitungan sebesar 51,4% - 80% Data tersebut menunjukkan bahwa skala tingkat keadilan distributif yaitu antara 51,4% - 80% Item nomor 1 dengan total skor 208, item nomor 2 dengan

total skor 111, item nomor 3 dengan total skor 135, item nomor 4 dengan total skor 221, item nomor 5 dengan total skor 101, item nomor 6 dengan total skor 198 dan item nomor 7 dengan total skor 202. Diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini menjawab pada skala 4 yaitu setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa skala keadilan distributif pada kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi sudah cukup baik.

- c. Variabel keadilan prosedural dengan menggunakan 9 item pernyataan sehingga kisaran jawaban berkisar antara 9-45. Skor kisaran actual untuk variabel keadilan prosedural yaitu skor terendah 33 dan skor tertinggi 40 dengan nilai *mean* 34,28. Angka 33 didapat dari jawaban setiap responden per variabel, 33 merupakan skor terendah yang dijawab oleh responden karena responden menjawab setiap pernyataan dengan jawaban tidak setuju dan ragu-ragu, dan sebaliknya skor tertinggi yang dijawab responden yaitu 40 karena responden menjawab pernyataan dengan jawaban sangat setuju. Dari skor tersebut didapatkan hasil persentase (skor terendah atau skor tertinggi pada variabel komitmen tujuan anggaran dibagi dengan skor nilai apabila responden menjawab sangat setuju semua dikali 100) hasil perhitungan sebesar 73,3% - 86,9%. Data tersebut menunjukkan bahwa skala tingkat keadilan prosedural yaitu antara 73.3% - 86,9%. Item nomor 1 dengan total skor 195, item nomor 2 dengan total skor 223, item nomor 3 dengan total skor 214, item nomor 4 dengan total skor 209, item nomor 5 dengan total skor 211, item nomor 6 dengan total skor 206, item 7 dengan total skor 201, item 8 dengan total skor

211 dan item 9 dengan total skor 209. Hal ini mengindikasikan bahwa skala tingkat keadilan prosedural pada kinerja manajerial dalam partisipasi dalam penyusunan anggaran sudah mendekati maksimal. Dapat diketahui mayoritas responden dalam penelitian ini menjawab skala 4 yaitu setuju dan berdasarkan data tersebut dapat menunjukkan bahwa keadilan prosedural di satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi sudah dilaksanakan dengan cukup baik

- d. Variabel kinerja manajerial dengan menggunakan 11 item pernyataan sehingga kisaran jawaban berkisar antara 11-55. dengan nilai *mean* 43,40 . Angka 32 didapat dari jawaban setiap responden per variabel, 32 merupakan skor terendah yang dijawab oleh responden karena responden menjawab setiap pernyataan dengan mayoritas jawaban tidak setuju dan sebaliknya skor tertinggi yang dijawab responden yaitu 52 karena responden menjawab pernyataan dengan jawaban sangat setuju. Dari skor tersebut didapatkan hasil persentase (skor terendah dan skor tertinggi pada variabel Kinerja Manajerial dibagi dengan skor nilai apabila responden menjawab sangat setuju semua) sebesar 58,1% - 94,5 % Data tersebut menunjukkan bahwa skala tingkat kinerja manajerial yaitu antara 58,1% - 94,5%. Item nomor 1 dengan total skor 219, item nomor 2 dengan total skor 206, item nomor 3 dengan total skor 197, item nomor 4 dengan total skor 206, item nomor 5 dengan total skor 218, item nomor 6 dengan total skor 197, item nomor 7 dengan total skor 206, item 8 dengan total skor 213, item 9 dengan total skor 225, item 10 dengan total skor 208 dan item 11 dengan total skor 205. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran pada satuan kerja

perangkat daerah di Kota Bekasi sudah cukup baik melakukan kinerja dalam partisipasi penyusunan anggaran.

## **B. Pengujian Hipotesis**

### **1. Hasil Uji Instrumen Penelitian**

Analisis pertama yang dilakukan adalah uji instrumen yang terdiri dari pengujian validitas dan pengujian reliabilitas yang dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan layak, dan menilai kesungguhan dan kebenaran jawaban responden.

#### **a. Hasil Uji Validitas Data**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011).

Pengujian menggunakan dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan pada satuan kerja perangkat daerah di kota Bekasi pada 4 dinas yaitu dinas perencanaan dan pembangunan daerah, dinas kepegawaian daerah, badan pengelolaan lingkungan hidup dan dinas perhubungan 21 jawaban responden yang terdapat pada dinas tersebut. Jumlah item pernyataan yang diuji validitasnya sebanyak 40 item, terdiri dari pernyataan kinerja manajerial sebanyak 15 item, pernyataan komitmen tujuan anggaran sebanyak 6 item, pernyataan keadilan distributif sebanyak 9 item, dan pernyataan variabel keadilan prosedural sebanyak 10 item. Dengan menggunakan uji dua sisi (*two-*

*tailed*) dengan taraf signifikansi 5% dengan cara hitung  $df-2$  maka nilai  $r$  tabel dalam penelitian ini adalah 0,456. Item pernyataan dinyatakan valid jika nilai  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel atau lebih besar dari 0,456.

**Tabel IV.6 Hasil Uji Validitas Data**

No	Variabel	Jumlah Item	Valid	Tidak Valid	Instrumen Nomor
1	Komitmen Tujuan Anggaran	6	5	1	3
2	Keadilan Distributif	9	7	2	3 dan 8
3	Keadilan Prosedural	10	9	1	6
4	Kinerja Manajerial	15	11	4	11,12,13 dan 14
<b>Jumlah</b>		40	32	8	-

Sumber: Data diolah oleh Peneliti pada SPSS 17, 2016

Dari hasil uji validitas terhadap pernyataan komitmen tujuan diketahui dari 6 pernyataan terdapat 5 pernyataan yang valid dan 1 pernyataan yang tidak valid. Dari 6 pernyataan diketahui bahwa pernyataan nomor 5 memiliki  $r$  lebih rendah dari 0,456 yaitu sebesar 0,084. 1 pernyataan yang tidak valid tersebut artinya pernyataan tidak dapat mengukur variabel tersebut.

Selanjutnya dari hasil uji validitas terhadap pernyataan variabel keadilan distributif diketahui dari 9 pernyataan terdapat 7 pernyataan yang valid dan 2 pernyataan yang tidak valid. Dari 9 pernyataan diketahui bahwa pernyataan nomor 3 dan 8 memiliki  $r$  lebih rendah dari 0,456 yaitu sebesar 0,088 dan 0,388. 2 pernyataan yang tidak valid tersebut artinya pernyataan tidak mengukur variabel tersebut.

Kemudian dari hasil uji validitas terhadap pernyataan keadilan prosedural diketahui dari 10 pernyataan terdapat 9 pernyataan yang valid dan 1 pernyataan yang tidak valid karena 1 pernyataan tersebut memiliki  $r$  yang lebih rendah dari 0,433 yaitu pada item 6 yaitu sebesar 0,036.

Dari hasil uji validitas terhadap pernyataan variabel kinerja manajerial diketahui dari 15 pernyataan terdapat 11 pernyataan yang valid dan 4 pernyataan yang tidak valid karena memiliki  $r$  yang lebih rendah dari 0,456 yaitu pada item 12, 13, 14, dan 15 yaitu 0,224, -0,056, 0,025, -0,561

Pernyataan yang valid dalam penelitian ini memiliki nilai kolerasi yang lebih besar dari jumlah  $r$  tabel yaitu 0,456 untuk jumlah  $n$  sebanyak 21 responden serta memiliki signifikansi lebih rendah dari  $\alpha$  yang ditentukan yaitu sebesar 5%. Sehingga, jumlah pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 32 pernyataan, terdiri dari variabel kinerja manajerial sejumlah 11 pernyataan, variabel komitmen tujuan anggaran sejumlah 5 pernyataan, variabel keadilan distributif sejumlah 7 pernyataan, dan variabel keadilan prosedural sejumlah 9 pernyataan.

#### **b. Hasil Uji Reliabilitas Data**

Reliabilitas merupakan tingkat keandalan kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Ghozali menyatakan bahwa

suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2011). Hasil uji reliabilitas pada tabel IV.9 menunjukkan bahwa nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) dari semua variabel lebih besar dari 0.70 sehingga hasil ini dapat dikatakan reliabel.

**Tabel IV.7 Hasil Uji Reliabilitas Data**

No	Variabel	Cronbach Alpha		Standar Cronbach Alpha	Hasil
1	Komitmen Tujuan anggaran	0,725	>	0,7	Reliabel
2	Keadilan Distributif	0,786	>	0,7	Reliabel
3	Keadilan Prosedural	0,733	>	0,7	Reliabel
4	Kinerja Manajerial	0,746	>	0,7	Reliabel

Sumber: Data diolah oleh Peneliti pada SPSS 17, 2016

## 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian dilanjutkan dengan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas agar dapat menginterpretasikan hasil perhitungan dengan akurat. Pengujian ini digunakan untuk menanggulangi kelemahan dari analisis regresi linear berganda.

### a. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menilai apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2011). Pada penelitian ini digunakan uji normalitas kolmogorov-smirnov dan uji normalitas menggunakan grafik

### 1) Uji Kolmogorov-Smirnov

Penelitian ini menggunakan uji statistik dengan pengujian Uji Kolmogorov-Smirnov. Hasil Uji normalitas dapat dilihat pada table IV.7 berikut pada uji normalitas kolomogorov-smirnov, kriteria data dikatakan normal apabila memiliki nilai probabilitas  $> 0,05$ . Model regresi yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal.

**Tabel IV.8 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		53
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.60919524
Most Extreme Differences	Absolute	.118
	Positive	.069
	Negative	-.118
Kolmogorov-Smirnov Z		.859
Asymp. Sig. (2-tailed)		.452

a. Test distribution is Normal.

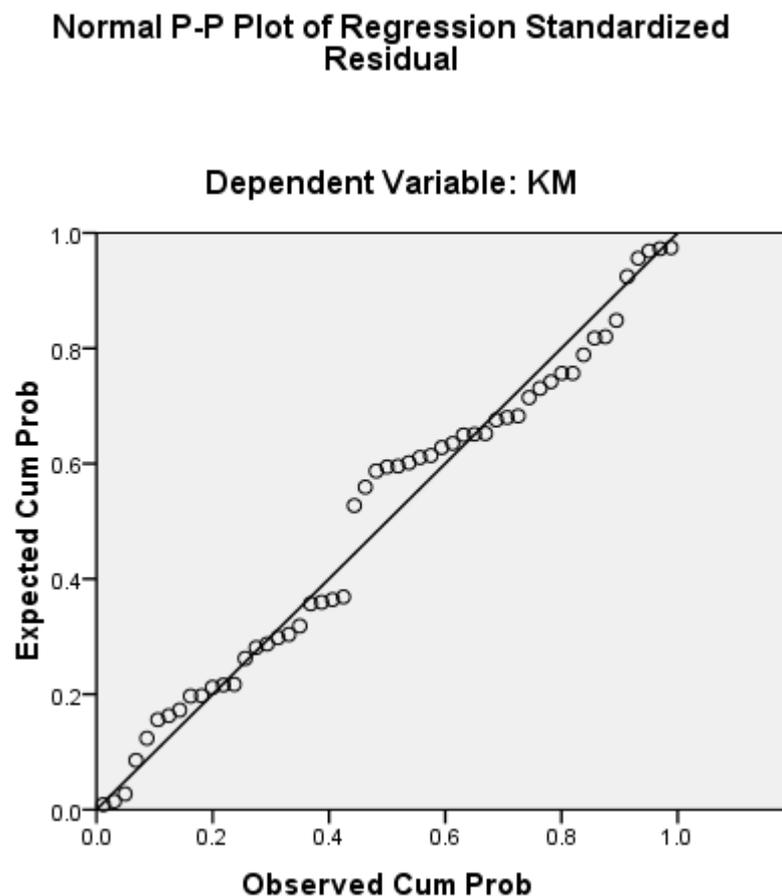
b. Calculated from data.

Sumber: Data diolah oleh Peneliti pada SPSS 17, 2016

Dari hasil uji diatas dapat dilihat bahwa nilai taraf probabilitas signifikansi sebesar 0,452. Taraf siginifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 yang menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan analisis tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa data yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas dan model regresi ini layak untuk dilanjutkan kepengujian tahap berikutnya.

## 2) Uji Grafik P-Plot

Dengan menggunakan pendekatan grafik, jika titik-titik pada grafik *P-P Plot of regression standard* mengikuti garis diagonal antara x dan y maka dinyatakan berdistribusi normal (Ghozali, 2011).



**Gambar IV.1 Hasil Uji Normalitas Grafik P-Plot**

Sumber: Data diolah oleh Peneliti pada SPSS 17, 2016

Berdasarkan dalam tampilan grafik uji normalitas P-Plot, terlihat bahwa data berdistribusi normal karena titik-titik menyebar tidak jauh dari garis dan mengikuti arah garis diagonal

### b. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui bahwa model regresi terdapat suatu korelasi antar variabel bebas (independen). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (multiko). Model regresi yang baik adalah yang tidak terdapat problem multikolinearitas (multiko). Ghazali (2011) mengungkapkan bahwa korelasi dikatakan bebas dari multikolinearitas apabila memiliki nilai  $VIF < 10$  dan nilai  $Tolerance > 0,1$ .

**Tabel IV.9 Hasil Uji Multikolinearitas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	16.978	15.307		1.109	.273		
	KTA	-.084	.349	-.031	-.240	.811	.910	1.099
	KD	-.222	.295	-.099	-.750	.457	.896	1.116
	KP	.967	.287	.443	3.366	.001	.897	1.115

a. Dependent Variable: KM

Sumber: Data diolah oleh Peneliti pada SPSS 17, 2016

Pada tabel IV.12 di atas menunjukkan *tolerance* masing masing variabel independen lebih dari 0.1 dan nilai VIF juga berada dibawah 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara variabel independen yaitu komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural atau tidak ada data yang memilki kemiripan satu sama lain

### c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji terjadinya perbedaan *variance residual* suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain, atau gambaran hubungan antara nilai yang diprediksi dengan *Studentized Delete Residual* nilai tersebut. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki persamaan *variance residual* suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain (tidak terjadi heteroskedastisitas) atau adanya hubungan antara nilai yang diprediksi dengan *Studentized Delete Residual* nilai tersebut sehingga dapat dikatakan model tersebut homoskedastisitas. Pada penelitian ini dilakukan uji Glesjer dan grafik *scatterplot*.

**Tabel IV.10 Hasil Uji Glesjer**

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.737	8.468		1.268	.211		
	KTA	.250	.193	.185	1.297	.201	.910	1.099
	KD	-.177	.163	-.155	-1.081	.285	.896	1.116
	KP	-.248	.159	-.224	-1.558	.126	.897	1.115

a. Dependent Variable: ABSRES

Sumber: Data diolah oleh Peneliti pada SPSS 17, 2016

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran di satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi berada diatas tingkat kepercayaan 5% atau 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

### 3. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Selanjutnya setelah lulus dari pengujian asumsi klasik, dilakukan analisis regresi linier berganda untuk menguji atau mengetahui apakah variabel-variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011).

**Tabel IV.11 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	16.978	15.307		1.109	.273
	KTA	-.084	.349	-.031	-.240	.811
	KD	-.222	.295	-.099	-.750	.457
	KP	.967	.287	.443	3.366	.001

a. Dependent Variable: KM

Sumber: Data diolah oleh Peneliti pada SPSS 17, 2016

Berdasarkan hasil tabel diatas maka dapat diketahui model regresi yang dapat dibentuk antar variabel-variabel adalah sebagai berikut:

$$Y = 16,978 + -0,084X_1 + -0,222X_2 + 0,967X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

- Y : Kinerja Manajerial
- X<sub>1</sub> : Komitmen Tujuan Anggaran
- X<sub>2</sub> : Keadilan Distributif
- X<sub>3</sub> : Keadilan Prosedural
- E : Error : (variabel pengganggu)

Dari persamaan regresi tersebut dapat disimpulkan:

- a. Nilai konstanta sebesar 16,978, artinya jika semua variabel independen yang terdiri dari komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural atau 0, maka variabel dependen kinerja manajerial bernilai 16,978.
- b. Nilai koefisien variabel komitmen tujuan anggaran sebesar -0,084. Dengan demikian apabila variabel independen lain bernilai konstan dan variabel cara komitmen tujuan anggaran mengalami kenaikan 1 persen, maka nilai variabel kinerja manajerial mengalami penurunan sebesar -0,084.
- c. Nilai koefisien variabel keadilan distributif sebesar -0,222. Dengan demikian apabila variabel independen lain bernilai konstan dan variabel keadilan distributif mengalami kenaikan 1 persen, maka nilai variabel kinerja manajerial mengalami penurunan sebesar -0,222.
- d. Nilai koefisien keadilan prosedural sebesar 0,967. Hal ini menunjukkan jika variabel independen lain bernilai konstan dan variabel kerjasama pihak ketiga mengalami kenaikan 1 persen, maka nilai variabel kinerja manajerial akan mengalami kenaikan sebesar 0,967.

**a. Hasil Uji Statistik t**

Uji statistik t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen (secara individual) terhadap variabel dependen. Untuk melakukan uji t digunakan kriteria pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai statistik t hasil perhitungan dengan nilai t pada tabel. Apabila nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel, maka dapat dikatakan variabel independen secara individual memiliki

pengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011). Uji t dapat pula dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi. Jika nilai signifikansi t lebih besar dari 0,05 maka variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05 maka variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

**Tabel IV.12 Hasil Uji T**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	16.978	15.307		1.109	.273
	KTA	-.084	.349	-.031	-.240	.811
	KD	-.222	.295	-.099	-.750	.457
	KP	.967	.287	.443	3.366	.001

a. Dependent Variable: KM

Sumber: Data diolah oleh Peneliti pada SPSS 17, 2016

Berdasarkan hasil pengujian di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut

1) Hipotesis 1

Hipotesis 1 dalam penelitian ini menyatakan bahwa komitmen tujuan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan uji t pada tabel IV.12 diperoleh nilai signifikansi variabel komitmen tujuan anggaran sebesar  $0,81 > 0,05$  dan nilai t hitung ( $0,240$ ) < t tabel ( $2,010$ ). Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara parsial variable komitmen tujuan anggaran ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial ( $Y$ ),

artinya  $H_1$  dalam penelitian ini ditolak. Komitmen tujuan anggaran tidak mempengaruhi kinerja seorang manajer

2) Hipotesis 2

Hipotesis 2 dalam penelitian ini menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan uji t pada tabel IV.14 diperoleh nilai signifikansi variabel keadilan distributif sebesar  $0,457 > 0,05$  dan nilai t hitung ( $0,750$ )  $<$  t tabel ( $2,010$ ). Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara parsial variabel keadilan distributif ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial ( $Y$ ), artinya  $H_2$  dalam penelitian ini ditolak.

3) Hipotesis 3

Hipotesis 3 dalam penelitian ini menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil perhitungan uji t pada tabel IV.14 diperoleh nilai signifikansi variabel keadilan prosedural sebesar  $0,001 < 0,05$  dan nilai t hitung ( $3,36$ )  $>$  t tabel ( $2,010$ ). Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara parsial terdapat pengaruh antara variabel keadilan prosedural ( $X_3$ ) terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ), artinya  $H_3$  dalam penelitian ini diterima.

**b. Hasil Uji F**

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui ada atau tidak pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk itu dibuat hipotesis sebagai berikut:

$H_0$ : semua variabel independen secara simultan tidak mempengaruhi variabel dependen.

$H_a$ : semua variabel independen secara simultan mempengaruhi variabel dependen.

**Tabel IV.13 Hasil Uji F**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	345.956	3	115.319	5.115	.004 <sup>a</sup>
	Residual	1104.723	49	22.545		
	Total	1450.679	52			

a. Predictors: (Constant), KP, KTA, KD

b. Dependent Variable: KM

Sumber: Data diolah oleh Peneliti pada SPSS 17, 2016

Uji F dapat dilihat pada table IV.15 dari hasil regresi linear berganda. Jika  $F_{tabel} > F_{hitung}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak atau apabila  $F_{tabel} < F_{hitung}$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Uji F dapat pula dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi. Jika nilai signifikansi F lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak dan jika nilai signifikansi F lebih kecil dari 0,05 maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak

Hasil uji F pada tabel tersebut menghasilkan angka F hitung sebesar 5,11. Kemudian, angka F hitung akan dibandingkan dengan angka F tabel. F tabel diperoleh dengan cara melihat pada tabel F sehingga diperoleh nilai 2,16. Dengan demikian, diketahui bahwa F hitung yaitu 5,11 lebih besar daripada F tabel yaitu 2,79 F tabel didapat dari melihat . Tingkat signifikansi berdasarkan tabel tersebut

juga menunjukkan 0,004 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya variabel-variabel independen yang terdiri dari komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran di Kota Bekasi.

### c. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. (Ghozali, 2011).

**Tabel IV.14 Hasil Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.488 <sup>a</sup>	.238	.192	4.748

a. Predictors: (Constant), KP, KTA, KD

b. Dependent Variable: KM

Sumber: Data diolah oleh Peneliti pada SPSS 17, 2016

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi pada tabel IV.14 ditunjukkan bahwa nilai *adjusted*  $R^2$  sebesar 0.190 atau 19% yang artinya bahwa 19% variabel dependen kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran dipengaruhi oleh variabel-variabel independen dalam penelitian ini yaitu komitmen tujuan anggaran, keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Sedangkan 81% lainnya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini. Variabel-variabel tersebut yaitu sistem informasi akuntansi, Desentralisasi, Gaya Kepemimpinan, *Job Relevant Information*, Budaya Organisasi, Kepribadian Wirausaha.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, berikut pembahasan terhadap masing-masing hasil pengujian hipotesis yang diuraikan sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi (Hipotesis 1)**

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa Komitmen Tujuan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi tidak terbukti.

Berdasarkan dari jawaban yang diberikan oleh responden, keterlibatan aktif dalam penyusunan anggaran, pemberian alasan yang logis oleh atasan ketika anggaran direvisi dan adanya diskusi yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan mengenai anggaran yang diusulkan membuat karyawan merasa bahwa target anggaran di dalam lingkup tanggung jawabnya merupakan hal yang penting untuk dicapai, dalam lingkup satuan kerja perangkat daerah keterlibatan tersebut tidak membuat bawahan mencari cara untuk melakukan komitmen atau mencari hal yang lebih untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga dapat memajukan organisasinya.

Banyaknya keterlibatan atau partisipasi dalam pembuatan keputusan membuat seseorang menjadi lebih mengenali organisasinya dalam penelitian ini yang dilakukan di kota Bekasi kurang adanya keterlibatan membuat kurangnya komitmen dalam satuan kerja perangkat daerah di kota Bekasi, sebenarnya anggaran menjadi alat untuk menambah pengetahuan mereka mengenai apa yang sebenarnya terjadi dan hal tersebut membuat para manajer dalam satuan kerja perangkat daerah mampu mengenali organisasinya dengan lebih baik. Saat seseorang mengenali organisasinya terdapat faktor psikis rasa memiliki terhadap organisasi sehingga timbul dalam dirinya bahwa target anggaran merupakan hal penting untuk dicapai dan berusaha keras untuk mencapainya.

Partisipasi dalam pembuatan keputusan penyusunan anggaran mengintegrasikan manajer ataupun bawahan untuk berkomitmen pada keputusan didalam organisasi. Keterlibatan aktif para manajer dan bawahan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kepercayaan manajer ataupun bawahan, pengendalian, dan keterlibatan diri dengan organisasi, sehingga bawahan dapat menerima dan memiliki komitmen terhadap anggaran.

Ditolaknya hipotesis 1 sesuai dengan teori penguatan yang menyatakan bahwa perilaku seseorang didasari oleh konsekuensi yang diberikan dan cenderung mengabaikan keadaan dalam dirinya. Komitmen merupakan hal yang ada didalam dirinya. Prinsip dari teori tujuan mengemukakan bahwa tujuan adalah niat untuk mencapai sesuatu dan terdapat dorongan untuk mencapainya sebagai motivasi kerja. Tujuan mempengaruhi seseorang baik tindakan maupun perilakunya.

Komitmen yang ada di dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan mempengaruhi tindakan dan menerima konsekuensi kerja adalah setiap perilaku yang diikuti dengan konsekuensi positif atau menyenangkan akan ditingkatkan dan diperkuat serta cenderung diulang. Sebagai contoh pujian yang diberikan oleh atasan kepada karyawan karena pengumpulan tugas pekerjaan sebelum deadline dan hasil pekerjaannya baik atau pemberian hadiah jika perencanaan kerja direalisasikan semua dengan baik. Adanya konsekuensi terhadap perilaku karyawan menjadi faktor pengaruh peningkatan kinerja.

Hasil uji hipotesis 1 yang ditunjukkan pada tabel IV.12 variabel Komitmen tujuan anggaran mempunyai tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 dan nilai t hitung lebih kecil dibandingkan t tabel. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel Komitmen Tujuan Anggaran (X1) terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Damayanti (2007) menyatakan keterlibatan bawahan ini akan mendapatkan dan menumbuhkan sikap berkomitmen yang lebih, untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi masih memiliki komitmen yang rendah dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, kurangnya kerjasama dari sesama bawahan atau atasan dan bawahan menjadi faktor yang menghambat komitmen dalam satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi.

Menurut Sumarno (2010) komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasinya. Seperti yang dibahas di atas kurangnya dorongan dari diri sendiri dan organisasi membuat tidak adanya

komitmen dalam kinerja manajerial di satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi, sehingga kurang adanya kemajuan dalam penganggarannya. Semakin tinggi komitmen dalam organisasi, manajer akan semakin memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik. Melihat dari item pertanyaan terendah dapat dilihat dari item pernyataan nomor 4 yaitu Anda merasa penting untuk mencapai target anggaran di lingkup tanggung jawab anda.

Dilihat dari jawaban responden, beberapa responden tidak setuju dengan Anda merasa penting untuk mencapai target anggaran di lingkup tanggung jawab anda, hal tersebut yang membuat pernyataan tersebut memiliki skor yang rendah. Bekerja di sektor pemerintahan yang rata-rata pegawainya adalah seorang PNS yang memang birokrasi dipemerintahan selalu ada di tahap yang sama dan di zona yang sama, sedikit sekali yang ingin bergerak memajukan pemerintahannya. Kebanyakan hanya mengikuti alur yang sudah ada.

## **2. Pengaruh keadilan Distributif terhadap kinerja Manajerial dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi**

Hipotesis 2 penelitian ini menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi. Namun dilihat dari hasil uji t pada tabel IV.12 menunjukkan bahwa hipotesis tersebut ditolak. Nilai signifikansi variabel keadilan distributif lebih besar dari 0,05 dan nilai t hitung lebih kecil dari t table. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa secara parsial variabel keadilan distributif ( $X_2$ ) tidak

berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran (Y).

Ditolaknya hipotesis ke 2 yaitu keadilan distributif karena, karakteristik lingkungan kerja yang birokratis dipemerintah daerah membuat persepsi dalam sistem kinerja. Pada satuan kerja perangkat daerah kebanyakan merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga gaji atau tunjangan yang diterima oleh karyawan tidak banyak bergantung kepada hal tersebut dan usaha serta yang mereka berikan lebih cenderung menyesuaikan atau mengikuti distribusi yang ada. Disamping itu juga, pemberian penghargaan atau reward belum optimal dilakukan di lingkungan walikota Bekasi .

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori keadilan yang menyatakan jika persepsi keadilan anggaran sudah tercipta dalam diri bawahan, maka mereka akan memberikan tenaga dan waktu lebih untuk mencapai target-target anggaran dengan harapan bahwa mereka akan menerima reward sebagai apresiasi kepada mereka. Hasil uji persamaan regresi ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Yenti (2013, Khairan dan Ilham (2015), Darmon (2008), dan Giri (2014). bahwa persepsi keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Tetapi, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Wentzel (2002), Byrne

Dapat dilihat dari jawaban responden pernyataan nomor 2,3 dan 5 memiliki skor terendah di antara pernyataan yang lain. Dilihat dari pernyataan nomor yaitu Lingkup tanggung jawab saya menerima jumlah anggaran yang sesuai dengan target yang ingin dicapai. Hal ini menunjukkan bahwa adanya ketidakadilan dalam

anggaran yang ingin dicapai, karena kebanyakan para manajer tidak menerima anggaran sesuai dengan target yang ingin di capai pada satuan kerja tersebut.

Selanjutnya, dilihat dari pernyataan nomor 3 mengenai Anggaran yang dialokasikan mencerminkan kebutuhan lingkup tanggung jawab saya. Dalam pernyataan tersebut menunjukkan bahwa seharusnya dalam birokrasi pemerintahan atau organisasi anggaran yang di alokasikan harus sesuai dan mencerminkan kebutuhan dalam lingkup tiap satuan perangkat daerah. Nyatanya banyak yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut, mereka menganggap anggaran yang di alokasikan masih belum mencerminkan kebutuhan di lingkup satuan kerja tersebut.

Item pertanyaan terendah selajutnya yaitu pada item nomor 5 yang memiliki skor rendah dibandingkan dengan pernyataan lain. Dalam pernyataan item nomor 5 yaitu atasan saya mengungkapkan keprihatinan ketika mendiskusikan pembatasan anggaran pada lingkup tanggung jawab saya, memiliki skor paling rendah di antara ke 7 pernyataan mengenai keadilan distributif, banyaknya yang menjawab sangat tidak setuju pada pernyataan tersebut dikarenakan mereka menganggap kurangnya kepedulian atasan dan keprihatinan atasan saat mendiskusikan pembatasan anggaran pada lingkup tanggung jawab saya.

Kurangnya keprihatian dalam mengungkapkan pembatasan anggaran dalam diskusi yang dilaksanakan membuat pegawai pemda atau kepala bagian bingung untuk menentukan taksiran anggaran yang akan ia taksirkan, karena tidak adanya, keadaan menjadi salah satu faktor yang membuat terjadinya pembatasan anggaran dalam organisasi, kepedulian atasan menjadi peranan penting dalam membatas

anggaran dalam penyusunan anggaran yang akan dilaksanakan. Karena anggaran yang akan dirancang menjadi tolak ukur keadilan dan juga komitmen dalam organisasi

Selain itu kurangnya keadilan dalam pemerintahan dikota bekasi yaitu kurang adanya keadilan distributif pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi. Dalam pemerintah dikatikan dengan ukuran distribusi sumber daya yang harus adil dari satu unit dengan unit lainnya, berarti jelas terlihat bahwa keadilan distributif belum terjadi atau belum berjalan di dalam satuan kerja perangkat daerah di kota bekasi. Sehingga hipotesis ke dua alam penelitian ini ditolak.

### **3. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada satuan kerja peraangkat daerah di Kota Bekasi (Hipotesis 3)**

Hasil uji hipotesis 2 yang ditunjukkan pada table IV.14 variabel Keadilan Prosedural mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,001 dan nilai t sebesar 3,366. Hal ini berarti  $H_0$  3 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dalam Partisipasi Penyusunan anggaran di Kota Bekasi. Karena tingkat signifikansi yang dimiliki variable Keadilan Prosedural lebih kecil dari 0,05 dan nilai t hitung lebih besar dari t tabel.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga 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 Bekasi. 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.

keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan reward bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Keadilan Prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan (Kreitner dan Kinicki, 2005). Ketika kondisi keadilan belum tercapai akan menyebabkan terganggunya pekerjaan atau mengurangi kualitas kerjanya,serta akan memilih tetap bertahan.

Bawono (2008) mengemukakan bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan apakah karyawan percaya atau menganggap prosedur dan hasil telah adil, bukan apakah prosedur dan hasil telah adil dalam pengertian yang lebih obyektif. Kondisi Keadilan dapat terjadi kalau rasio antara input-outcome dirinya dengan rasio antara input-outcome orang lain dijadikan pembanding dianggap cukup adil (Yenti, 2003). Ketika individu-individu mempersepsikan adanya ketidak seimbangan antara masukan-masukan dan imbalan-imbalan, maka mereka akan berusaha untuk mengurangi kekecewaan mereka dengan 3 cara. Pertama, mereka mungkin akan mengubah baik persepsi mereka mengenai masukan-masukan yang diberikan.

Keterlibatan aktif para bawahan dalam penyusunan anggaran dan diskusi yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan mengenai pengusulan anggaran membuat keputusan anggaran didasarkan pada informasi yang akurat dan pendapat yang diinformasikan dengan baik. Pemberian alasan yang logis oleh atasan mengenai anggaran yang direvisi membuat atasan dalam mengambil keputusan anggaran tidak berpihak kepada salah satu lingkup tanggung jawab saja. Hal tersebut membuat prosedur-prosedur dalam memutuskan anggaran yang dialokasikan dipersepsikan adil oleh bawahan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori nilai kelompok, orang akan menghargai hubungan jangka panjang dengan kelompoknya serta prosedur-prosedur yang dapat meningkatkan solidaritas kelompok. Partisipasi akan meningkatkan persepsi keadilan prosedural karena memungkinkan untuk mengekspresikan pandangan seseorang, dengan demikian hal itu merupakan kontribusi hubungan jangka panjang seseorang dengan kelompok.

Temuan yang diperoleh didalam tahapan pengujian hipotesis kedua konsisten dengan penelitian Putra (2012) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sesuai juga dengan penelitian yang dilakukan oleh 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

Dari pengekspresian pandangan tersebut secara tidak langsung mereka memberikan informasi kepada yang lainnya sehingga penerimaan informasi yang

diterima atau diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan persepsi keadilan prosedural. Selain itu, kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan persepsi keadilan karena karyawan beranggapan bahwa anggaran yang disetujui merupakan kesepakatan bersama dari sistem partisipasi anggaran. Pendapat atau ide yang disampaikan oleh karyawan saat proses pengambilan keputusan dan/atau pada saat hasil keputusan meningkatkan persepsi individu mengenai keadilan prosedural. Pada sudut pandang ini, proses partisipatif yang memberikan kesempatan kepada individu untuk mengekspresikan pandangan mereka bahwa hasil keputusan adil karena menunjukkan bahwa mereka dihormati di tempat kerja yang berarti mereka diterima di kelompok sosial.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen Tujuan Anggaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dalam Partisipasi penyusunan Anggaran di Kota Bekasi.
2. Keadilan Distributif tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran di Kota Bekasi.
3. Terdapatnya pengaruh positif signifikan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran di Kota Bekasi.

#### **B. Implikasi**

Ada beberapa implikasi dalam penelitian ini yaitu :

1. Komitmen tujuan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran di Kota Bekasi, hal ini menjelaskan mengenai komitmen yang terjadi di satuan kerja perangkat daerah di Kota Bekasi, dijelaskan bahwa semakin tinggi komitmen tujuan anggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerialnya. Komitmen merupakan hal yang ada dalam setiap dirinya, teori komitmen menyatakan bahwa perilaku seseorang didasari kepada konsekuensi yang diberikan cenderung mengabaikan dirinya sendiri.
2. Keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran di Kota Bekasi, hasil ini tidak sesuai dengan

teori keadilan yang menyatakan jika persepsi keadilan anggaran sudah tercipta dalam dirinya, maka mereka akan memberikan tenaga dan waktu yang lebih untuk mencapai target anggaran dengan harapan bahwa mereka mendapatkan reward dan apresiasi, tetapi dalam sistem di pemerintahan yang cenderung relatif mengikuti alur yang sudah ada para karyawan atau manajer cenderung bekerja sesuai yang sudah berlaku

3. Keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran di Kota Bekasi, Keterlibatan aktif para bawahan dalam penyusunan anggaran dan diskusi yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan mengenai pengusulan anggaran membuat keputusan anggaran didasarkan pada informasi yang akurat dan pendapat yang diinformasikan dengan baik. Prosedur yang sudah terjadi dan sudah ada sebelumnya menjadi patokan para manajer dan karyawan untuk mengikuti alur yang sudah ada untuk memajukan organisasinya, sektor pemerintahan terus melihat dan mengikuti alur yang sudah ada sehingga keadilan distributif selalu menjadi pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial.

### **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memiliki saran sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yang tidak berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu cara Komitmen Tujuan anggaran dan Keadilan Distributif. 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 19%. Sedangkan 81% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti Motivasi, Budaya Organisasi, Locus of Control, Gaya Kepemimpinan dan lain-lain

2. Diharapkan bagi satuan kerja perangkat daerah lebih berkomitmen lagi dalam penyusunan anggaran demi kemajuan organisasinya dan lebih menerapkan sistem keadilan didalam organisasinya baik keadilan prosedural yang sudah cukup baik lebih ditingkatkan lagi ataupun Keadilan distributif yang belum menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial lebih dilaksanakan dan dilihat adil atau tidaknya dalam berpartisipasi untuk menyusun anggaran di Kota Bekasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony and Govindrajana. 2005. **Management Control System, Edisi 11** penerjemah : F.X Kurniawan Tjakrawala, dan Krrista. Penerbit Salemba Empat Buku 2 Jakarta
- Bastian, Indra. 2005. **Akuntansi Sektor Publik**. Suatu Pengantar, Erlangga, Jakarta.
- Budiman *et al*, 2013. **Pengaruh Patisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan gaya kepemimpinan, motivasi, dan Job relevant information sebagai variabel intervening.**
- Chong, V.K. dan Chong, Kar Min. 2002. **Budget Goal Comitment and Information Effect of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modelling Approach.** *Behaivoral Research in Accounting*, Vol 1 pp. 65-86
- Damayanti, titien 2007. **Pengaruh komitmen tujuan anggaran dan kultur organisasional terhadap hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial pada kondisi stretch target**, *Jurnal Akuntansi Auditing Indonesia*, vol 11 No. 1 p.81-101
- Ghozali, imam. 2011. **Aplikasi Analisis Multi variate dengan Program SPSS 19**. Semarang, Badan Penerbitan Universitas Diponogoro
- Giri, Made. 2014. **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Komitmen Tujuan Anggaran sebagai Variabel Pemediiasi.** Universitas Negri Padang.
- Hafridebri. 2013, **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening (pada institusi manufaktur di Pekanbaru)**
- Hansen dan Mowen, 2009. **Akuntansi Manajemen Edisi 8**. Jakarta, Salemba Empat.
- Hasniasari, R dan Sholihin, M. 2014. **Analisis Hubungan Penganggaran Partisipasi dan Kinerja: Pengujian Efek Mediasi Keadilan Presepsian dan Komitmen Pada Lembaga Hukum Sektor Publik di Indonesia.** *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol 16
- Hendriksen, M.C., and Breda, M.F., 2005. **Accounting Theory**, 7th Ed. Boston, Richard D. Irwin
- Indarto, *et al*. 2011. **Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Institusi Melalui Kecukupan Anggaran,**

**Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan *Job relevant information* (JRI)**, Seri Kajian Ilmiah, Vol.14 No. 1, Januari 2011

- Ilham Sadjika. 2008. **Perilaku Organisasional**. Salemba Empat, Jakarta.
- Ikhsan, Arfan dan Muhamad Ishak. 2005. **Akuntansi Keprilakuan**. Jakarta: Salemba Empat
- Kurniawati, 2011. **Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial (Pada PT X Surabaya)**. UNIPRA Surabaya 2011
- Kamilah *et al.* 2012. **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating**, Jurnal Sorot, Vol.8, No. 2
- Made A, *et al.* 2014. **Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Terhadap Kinerja Manajerial pada SKPD Kabupaten Buleleng melalui Komitmen Organisasi, Kecukupan Anggaran, Komitmen Tujuan Anggaran, dan *Job Relevant Information* sebagai variabel Moderating**. Universitas pendidikan ganesha Vol. 2 No. 1, Tahun 2014
- Mardiasmo, Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. **Andi Yogyakarta**, 2002
- Mahmudi, (2011). **Manajemen keuangan daerah**. Erlangga
- Medhayanti, Dan Suardhana, K. 2015. **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan self Efficacy, Desentralisasi, dan budaya organisasi sebagai Variabel Pemoderasi**
- Mulyadi. 2010. **Konsep Manfaat dan Rekayasa. Akuntansi Manajemen** Jakarta: Salemba Empat
- Nafarin, M, (2000). **Penganggaran perusahaana**, salemba empat, Jakarta.
- Nopalia ,Wirmie Eka Putra, Dewi Fitriani. **Pengaruh Penggunaan Informasi Akuntansi Manajemen dan Kepribadian Wirausaha, Terhadap Kinerja Manajerial** (Survey pada dealer sepeda motor di Kota Jambi) E-Jurnal Binar Akuntansi, Vol. 1 No. 1, September 2012.
- Nurlan, D., 2008. **Pengelolaan Keuangan Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)**, Cetakan ke-2, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.
- Rejeki, Marsudi Endang Sri, 2012. **Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**. LANTIP Vol. 2 No.1 April 2012
- Robbins, Stephen P. Dan Judge, T.A. 2008. **Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)**. Jakarta Salemba Empat

Sari, Dian. 2013. **Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggung jawaban terhadap Kinerja Manajerial PT Pos Indonesia**. E-jurnal Binar Akuntansi, Vol. 2, No. 1

Sigilipu, 2013. **Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial**. Jurnal EMBA Vol. 1 No. 3, 2013, Hal 239-247

Sudaryanti, D., 2013. **Pengaruh Penganggaran terhadap Kinerja Aparat Pemda melalui Sistem Informasi Keuangan Daerah (Studi Kasus Pemda Kabupaten Kudus)**, Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 12 No 01. Maret.

Website :

[www.RadarBekasi.com](http://www.RadarBekasi.com)

[www.padang-terkini.co.id/humaniora2015](http://www.padang-terkini.co.id/humaniora2015)

[www.bekasikota.go.id](http://www.bekasikota.go.id)

# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Surat Permohonan Izin Penelitian Skripsi

 <p><i>Building Future Leaders</i></p>	<p><b>KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI</b>  <b>UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA</b></p>
	<p>Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta 13220          Telepon/Faximile : Rektor : (021) 4893854, PR I : 4895130, PR II : 4893918, PR III : 4892926, PR IV : 4893982          BAUK : 4750930, BAAK : 4759081, BAPSI : 4752180          Bagian UHTP : Telepon. 4893726, Bagian Keuangan : 4892414, Bagian Kepegawaian : 4890536, Bagian HUMAS : 4898486          Laman : <a href="http://www.unj.ac.id">www.unj.ac.id</a></p>
<hr/>	
<p>Nomor : 3085A/UN39.12/KM/2016          Lamp. : -          Hal : Permohonan Izin Mengadakan Penelitian          untuk Penulisan Skripsi</p>	<p>11 Agustus 2016</p>
<p>Yth. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik          Jl. Jend. Ahmad Yani No.1 Marga Jaya          Bekasi Selatan, Kota Bekasi</p>	
<p>Kami mohon kesediaan Saudara untuk dapat menerima Mahasiswa Universitas Negeri Jakarta :</p>	
<p>Nama : Antari Rizki Rahmania          Nomor Registrasi : 8335128389          Program Studi : Akuntansi          Fakultas : Ekonomi Universitas Negeri Jakarta          No. Telp/HP : 082110093766</p>	
<p>Dengan ini kami mohon diberikan ijin mahasiswa tersebut, untuk dapat mengadakan penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan dalam rangka penulisan skripsi dengan judul :</p> <p><b>"Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Bekasi"</b></p>	
<p>Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami sampaikan terima kasih.</p>	
<p>Kepala Biro Administrasi          Akademik dan Kemahasiswaan</p>	
	
<p>Tembusan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dekan Fakultas Ekonomi</li> <li>2. Kaprog Akuntansi</li> </ol>	
<p>Drs. Syaifullah          NIP. 195702161984031001</p>	

## Lampiran 2. . Surat Permohonan Izin Penelitian Skripsi



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta 13220  
 Telepon/Faximile : Rektor : (021) 4893854, PR I : 4895130, PR II : 4893918, PR III : 4892926, PR IV : 4893982  
 BAUK : 4750930, BAAK : 4759081, BAPSI : 4752180  
 Bagian UHTP : Telepon. 4893726, Bagian Keuangan : 4892414, Bagian Kepegawaian : 4890536, Bagian HUMAS : 4898486  
 Laman : www.unj.ac.id

Nomor : 3104/UN39.12/KM/2016 23 Agustus 2016  
 Lamp. : -  
 Hal : Permohonan Izin Mengadakan Penelitian  
 untuk Penulisan Skripsi

Yth. Kepala Badan Kesatuan  
 Bangsa dan Politik Jakarta Timur  
 Penggilingan, Cakung,  
 Jakarta Timur

Kami mohon kesediaan Saudara untuk dapat menerima Mahasiswa Universitas Negeri Jakarta :

Nama : Antari Rizki Rahmania  
 Nomor Registrasi : 8335128389  
 Program Studi : Akuntansi  
 Fakultas : Ekonomi Universitas Negeri Jakarta  
 No. Telp/HP : 082110093766

Dengan ini kami mohon diberikan ijin mahasiswa tersebut, untuk dapat mengadakan penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan dalam rangka penulisan skripsi dengan judul :  
 "Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distribusi, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran di Kota Bekasi"

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami sampaikan terima kasih.

Kepala Biro Administrasi  
 Akademik dan Kemahasiswaan



Drs. Syaifulhan  
 NIP. 195702161984031001

**Tembusan :**  
 1. Dekan Fakultas Ekonomi  
 2. Kaprog Akuntansi

### Lampiran 3. Surat Izin Penelitian dari Kota Bekasi



**PEMERINTAH KOTA BEKASI**  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**  
 Jl. Jend. A. Yani No. 1 Lt. 2, Telp./Fax. : (021) 8818154  
**BEKASI**

---

Bekasi, 8 September 2016

<p>Nomor : 070.1/1743 -Kesbangpol          Sifat : Biasa          Lampiran : -          Hal : Rekomendasi Penelitian</p>	<p>Kepada          Yth. Kepala Biro Administrasi          Akademik dan Kemahasiswaan          Universitas Negeri Jakarta          di-</p>
--	---

BEKASI

**REKOMENDASI**

Memperhatikan surat dari Kepala Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Negeri Jakarta Nomor: 3085A/UN39.12KM/2016 tanggal 11 Agustus 2016, hal Penelitian, dengan ini kami pada prinsipnya tidak keberatan yang bersangkutan melaksanakan Penelitian di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Bekasi atas nama :

Nama / NIM : ANTARI RIZKI RAHMANIA / 8335128389

Alamat : Jl. Bambu Kuning Raya Kp. Sepatan RT.001 RW.002  
 Kelurahan Sepanjang Jaya, Kecamatan Rawalumbu,  
 Kota Bekasi.

Maksud dan Tujuan : Melakukan penelitian guna mendapatkan data sebagai bahan untuk penyusunan Skripsi dengan judul **“Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Bekasi”**.

Rekomendasi ini berlaku sepanjang Penelitian yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan tidak melakukan kegiatan yang mengganggu ketertiban.

Demikian Surat Rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

**KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA  
 DAN POLITIK KOTA BEKASI**



**Drs. H. MOMON SULAIMAN, M.Si**  
 Pembina Utama Muda  
 NIP. 19600403 198503 1 019

Tembusan :  
 Yth 1. Walikota Bekasi;  
 2. Wakil Walikota Bekasi;  
 3. Sekretaris Daerah Kota Bekasi;

## Lampiran 4. Surat Izin dari Walikota Jakarta Timur

	PEMERINTAH PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA <b>BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK</b> <b>KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK</b> <b>KOTA ADMINISTRASI JAKARTA TIMUR</b> Jalan Dr. Sumarno Jakarta 13950 Telp. (021) 48702178 Fax. (021) 4802067
---	---

---

KepadaYth. : Kepala Badan Kesbang dan Politik Kota Bekasi  
 Dari : Kepala Kantor Kesbang dan Politik Kota Administrasi Jakarta Timur  
 Nomor : 220 /-1.862.81  
 Perihal : Rekomendasi Izin Penelitian

---

Sehubungan dengan Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor : 47/2011 Bab IV Pasal 6 tentang Mekanisme Pelayanan Perizinan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik, serta Surat dari Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Universitas Negeri Jakarta Nomor 3104/UN39.12/KM/2016 tanggal 23 Agustus 2016 perihal Izin Penelitian yang menerangkan sebagai berikut :

Nama	: Antari Rizki Rahmania
NIM	: 8335128389
No.Telepon	: 082110093766
Alamat	: Jl. Bambu Kuning Raya Kp Sepatan
Jurusan	: Akuntansi
Tujuan	: Izin Penelitian
Lamanya	: September s/d November 2016
Lokasi	: Kota Bekasi
PenanggungJawab	: Drs. Syaifullah

Setelah meneliti seperlunya permohonan dan berkas lampiran yang diajukan, kami tidak berkeberatan atas Permohonan Rekomendasi dimaksud sepanjang dipenuhinya ketentuan dan persyaratan sebagai berikut :

1. Bila sampai ditempat tujuan, melapor terlebih dahulu kepada Aparat Pemerintahan setempat.
2. Mematuhi segala peraturan dan ketentuan yang berlaku di daerah setempat.
3. Setelah melakukan penelitian segera melaporkan hasilnya kepada Walikota Jakarta Timur cq. Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Administrasi Jakarta Timur.
4. Tidak dibenarkan melakukan kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan Permohonan Izin Penelitian dimaksud.

Demikian disampaikan atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Jakarta, 29 Agustus 2016  
 An.KEPALA KANTOR KESBANG DAN POLITIK  
 KOTA ADMINISTRASI JAKARTA TIMUR  
 Kasubbid Kewaspadaan  
  
**AGUS HERDIANTO**  
 NIP. 196708061996031004

Tembusan :  
 Walikota Kota Administrasi Jakarta Timur

## Lampiran 5. Kuisisioner Validitas

### Kuisisioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Responden

Ditempat

Dengan hormat,

Saya mahasiswi Program Studi Akuntansi (S1), Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta yang pada saat ini sedang melakukan penelitian dalam rangka menyusun tugas akhir (Skripsi).

Dalam penyusunan skripsi ini, saya berharap Bapak/Ibu berkenan meluangkan waktunya untuk mengisi kuisisioner yang saya lampirkan bersama surat ini. Sebelumnya saya mohon maaf telah mengganggu waktu Bapak/Ibu.

Pernyataan-pernyataan dibawah ini merupakan pengukuran untuk mengetahui **“Komitmen tujuan anggaran, Keadilan distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran di Kota Bekasi”**. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas seluruh jawaban Bapak/Ibu. Peneliti mohon maaf apabila ada yang tidak berkenan atas kuisisioner ini. Atas kerjasamanya, peneliti ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Antari Rizki Rahmania

### I. Identitas Responden

Nama (Tidak wajib di isi) : .....

Umur : .....tahun

Lama Bekerja : .....tahun

Jenis Kelamin  Laki-Laki  Perempuan

Tingkat Pendidikan :

- a. D3
- b. S1
- c. S2
- d. S3

### II. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Untuk mengisi pertanyaan-pertanyaan dibawah ini, Bapak/Ibu/Saudara/i hanya memberikan tanda silang (X) atau ceklis (√) pada tempat yang telah disediakan.

Keterangan:

1 = Sangat Tidak Setuju      3 = Ragu-ragu 5 = Sangat Setuju

2 = Tidak Setuju              4 = Setuju

#### Komitmen Tujuan Anggaran

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Saya berkomitmen besar untuk mencapai target anggaran di lingkup tanggung jawab saya					
2	Saya berkomitmen terhadap tujuan berarti penerimaan tujuan tersebut sebagai tujuan pribadi untuk mencapai tujuan tersebut.					
3	Saya tidak pernah berusaha mencapai target anggaran dilingkup tanggung jawab saya					

4	Saya berusaha mencapai target anggaran di lingkup tanggung jawab saya					
5	saya merasa penting untuk mencapai target anggaran di lingkup tanggung jawab saya					
6	Komitmen terhadap tujuan berarti penerimaan tujuan tersebut sebagai tekad saya untuk mencapai tujuan anggaran					

### Keadilan Distributif

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Lingkup tanggung jawab saya menerima alokasi anggaran sesuai dengan yang saya harapkan					
2	Lingkup tanggung jawab saya menerima jumlah anggaran sesuai dengan target yang ingin dicapai					
3	Lingkup tanggung jawab saya jarang sekali menerima anggaran sesuai dengan target yang ingin dicapai					
4	Anggaran yang dialokasikan mencerminkan kebutuhan lingkup tanggung jawab saya					
5	Anggaran yang dialokasikan sesuai dengan target dilingkup tanggung jawab saya					
6	Atasan saya mengungkapkan keprihatinan ketika mendiskusikan pembatasan anggaran pada lingkup tanggung jawab saya					
7	Saya menganggap anggaran di lingkup tanggung jawab saya sudah adil					
8	Saya merasakan adanya Penyimpangan anggaran yang di alokasikan pada lingkup tanggung jawab saya					
9	Saya menganggap anggaran dilingkup tanggung jawab sudah sesuai dengan yang sebenarnya					

### Keadilan Prosedural

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Prosedur penganggaran saat ini sudah sesuai dengan standar etika yang ada					
2	Prosedur penganggaran saat ini sesuai dengan standar moralitas yang ada					
3	Prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten di semua lingkup tanggung jawab masing-masing					
4	Prosedur penganggaran saat ini cukup mewakili apa yang menjadi perhatian di semua lingkup tanggung jawabnya					
5	Pengambil keputusan anggaran tidak berpihak kepada salah satu lingkup tanggung jawab					
6	Pengambilan keputusan berpihak pada salah satu lingkup tanggung jawab					
7	Pengambil keputusan anggaran menjelaskan secara jelas bagaimana penentuan alokasi anggaran untuk lingkup tanggung jawab masing-masing					
8	Keputusan anggaran untuk lingkup tanggung jawab saya didasarkan pada informasi yang akurat					
9	Keputusan anggaran untuk lingkup tanggung jawab saya didasarkan pada pendapat yang diinformasikan dengan baik					
10	Prosedur penganggaran saat ini memuat ketentuan-ketentuan yang memungkinkan saya untuk mengajukan perencanaan anggaran untuk lingkup tanggung jawab saya					

### Kinerja Manajerial

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Saya menentukan tujuan seperti tujuan kerja, tujuan penyusunan anggaran, dan tujuan penyusunan program					

2	Saya menentukan kebijakan dalam penyusunan anggaran, dan penyusunan program					
3	Saya menentukan rencana kegiatan seperti penjadwalan kegiatan kerja, kegiatan dalam penyusunan anggaran, dan kegiatan dalam penyusunan program					
4	Saya mempromosikan visi, misi, organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi					
5	Saya melakukan investigasi seperti, pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan					
6	Saya memberikan informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan laporan					
7	Saya mendapatkan informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan					
8	Saya mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan para bawahan dalam unit/sub unit saya					
9	Kinerja secara keseluruhan yaitu realisasi pekerjaan saya sudah sesuai dengan tujuan anggaran					
10	Saya melakukan evaluasi seperti, menilai dan mengukur proposal dalam sebuah kegiatan					
11	Saya melakukan evaluasi seperti, menilai dan mengukur proposal dalam penyusunan anggaran					
12	Saya melakukan penilaian staff dengan cara menyeleksi					
13	Saya melakukan penilaian staff dengan cara mempromosikan bawahan					

14	Saya melakukan negosiasi, seperti melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit saya dengan pihak luar organisasi					
15	Kinerja secara keseluruhan tidak sesuai dengan tujuan realisasi dari pekerjaan saya					

## Lampiran 6. Kuesioner Penelitian

### Kuisisioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Responden

Ditempat

Dengan hormat,

Saya mahasiswi Program Studi Akuntansi (S1), Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta yang pada saat ini sedang melakukan penelitian dalam rangka menyusun tugas akhir (Skripsi).

Dalam penyusunan skripsi ini, saya berharap Bapak/Ibu berkenan meluangkan waktunya untuk mengisi kuisisioner yang saya lampirkan bersama surat ini. Sebelumnya saya mohon maaf telah mengganggu waktu Bapak/Ibu.

Pernyataan-pernyataan dibawah ini merupakan pengukuran untuk mengetahui **“Komitmen tujuan anggaran, Keadilan distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial dalam partisipasi penyusunan anggaran di Kota Bekasi”**. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas seluruh jawaban Bapak/Ibu. Peneliti mohon maaf apabila ada yang tidak berkenan atas kuisisioner ini. Atas kerjasamanya, peneliti ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Antari Rizki Rahmania

## I. Identitas Responden

Nama (Tidak wajib di isi) : .....

Umur : .....tahun

Jabatan : .....

Lama Bekerja : .....tahun

Jenis Kelamin  Laki-Laki  Perempuan

Tingkat Pendidikan :

- e. D3
- f. S1
- g. S2
- h. S3

## II. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Untuk mengisi pertanyaan-pertanyaan dibawah ini, Bapak/Ibu/Saudara/i hanya memberikan tanda silang (X) atau ceklis (√) pada tempat yang telah disediakan.

Keterangan:

1 = Sangat Tidak Setuju      3 = Ragu-ragu 5 = Sangat Setuju

2 = Tidak Setuju              4 = Setuju

### Komitmen Tujuan Anggaran

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Saya berkomitmen besar untuk mencapai target anggaran di lingkup tanggung jawab saya					
2	Saya berkomitmen terhadap tujuan berarti penerimaan tujuan tersebut sebagai tujuan pribadi untuk mencapai tujuan tersebut.					

3	Komitmen terhadap tujuan berarti penerimaan tujuan tersebut sebagai tekad anda untuk mencapai tujuan tersebut.					
4	Anda merasa penting untuk mencapai target anggaran di lingkup tanggung jawab anda					
5	Saya berusaha mencapai target anggaran di lingkup tanggung jawab anda					

### Keadilan Distributif

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Lingkup tanggung jawab saya menerima alokasi anggaran sesuai dengan yang saya harapkan					
2	Lingkup tanggung jawab saya menerima jumlah anggaran yang sesuai dengan target yang ingin dicapai					
3	Anggaran yang dialokasikan mencerminkan kebutuhan lingkup tanggung jawab saya					
4	Anggaran yang dialokasikan sesuai target dilingkup tanggung jawab saya					
5	Atasan saya mengungkapkan keprihatinan ketika mendiskusikan pembatasan anggaran pada lingkup tanggung jawab saya					
6	Saya menganggap anggaran di lingkup tanggung jawab saya sudah adil					
7	Saya menganggap anggaran dilingkup tanggung jawab sesuai dan tidak adanya penyimpangan					

### Keadilan Prosedural

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Prosedur penganggaran saat ini sesuai dengan standar etika					
2	Prosedur penganggaran saat ini sesuai dengan standar moralitas					

3	Prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten di semua lingkup tanggung jawab masing-masing					
4	Prosedur penganggaran saat ini cukup mewakili apa yang menjadi perhatian di semua lingkup tanggung jawab					
5	Pengambil keputusan anggaran tidak berpihak kepada salah satu lingkup tanggung jawab					
6	Pengambil keputusan anggaran menjelaskan secara jelas bagaimana penentuan alokasi anggaran untuk lingkup tanggung jawab masing-masing					
7	Keputusan anggaran untuk lingkup tanggung jawab saya didasarkan pada informasi akurat					
8	Keputusan anggaran untuk lingkup tanggung jawab saya didasarkan pada pendapat yang diinformasikan dengan baik					
9	Prosedur penganggaran saat ini memuat ketentuan-ketentuan yang memungkinkan saya untuk mengajukan set anggaran untuk lingkup tanggung jawab saya					

### Kinerja Manajerial

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Saya menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program					
2	Saya melakukan investigasi seperti, pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan					
3	Saya memberikan informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan laporan					
4	Saya mendapatkan informasi dalam organisasi dapat menyesuaikan laporan					

5	Saya mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan para bawahan dalam unit/sub unit saya					
6	Saya melakukan penilaian staff dengan cara menyeleksi					
7	Saya melakukan penilaian staff dengan cara mempromosikan bawahan					
8	Saya mempromosikan visi, misi, organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi					
9	Saya mempromosikan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi					
10	Kinerja secara keseluruha yaitu realisasi pekerjaan saya sudah sesuai dengan tujuan anggaran					
11	Saya melakukan evaluasi seperti, menilai dan mengukur proposal kegiatan					

### Lampiran 7. Data Kuisisioner Validitas

#### Lampiran Kinerja Manajerial (Y)

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
1	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	1	1	1	53
2	2	2	2	2	5	2	4	4	2	2	2	4	2	2	2	39
3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	4	4	4	28
4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	4	4	4	28
5	1	1	5	1	4	4	4	4	5	1	1	5	2	2	2	42
6	2	2	2	2	4	3	4	4	4	2	2	4	2	2	2	41
7	3	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	1	1	1	46
8	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	1	1	1	54
9	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	2	4	2	64
10	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	2	5	2	65
11	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	2	58
12	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	2	2	2	57
13	3	3	3	3	4	5	3	4	5	3	3	5	2	2	2	50
14	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	1	1	1	52
15	4	4	4	5	4	5	4	4	2	3	4	4	2	2	2	53
16	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	1	4	2	2	2	53
17	3	5	3	3	4	5	5	4	5	3	3	5	1	1	4	54
18	2	2	2	2	4	4	4	5	4	2	2	4	2	2	2	43
19	2	2	2	5	5	5	4	4	4	2	2	5	1	1	1	45
20	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	2	47
21	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	2	2	2	56

#### Lampiran Komitmen Tujuan Anggaran (X1)

No	1	2	3	4	5	6	Total
1	5	5	3	4	4	4	25
2	5	5	4	5	5	5	29
3	4	4	4	4	4	4	24
4	5	5	4	5	4	4	27
5	4	5	4	5	4	4	26
6	5	4	4	4	4	4	25
7	4	5	3	5	4	4	25
8	4	4	5	4	4	4	25
9	5	5	5	5	5	5	30
10	2	4	4	4	4	5	23
11	4	5	4	5	4	4	26
12	4	4	5	4	4	4	25

13	5	5	4	5	5	5	29
14	2	5	5	5	5	5	27
15	4	2	5	4	4	4	23
16	5	5	4	4	4	4	26
17	4	3	4	4	4	4	23
18	5	5	4	5	5	5	29
19	5	5	4	5	5	5	29
21	4	4	4	3	4	4	23

### Lampiran Keadilan Distributif (X2)

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
1	2	2	3	2	2	2	2	4	2	21
2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19
4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	19
5	3	3	4	3	3	3	3	4	3	29
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
7	4	4	4	4	5	5	4	4	4	38
8	5	4	4	4	5	4	4	5	4	39
9	4	4	2	4	4	4	4	5	5	36
10	3	3	5	3	3	3	3	2	3	28
11	4	2	5	3	5	3	3	5	3	33
12	4	3	5	3	3	3	3	4	3	31
13	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
14	5	4	4	5	5	5	5	5	5	43
16	5	5	4	5	5	5	5	4	4	42
17	2	1	2	2	1	2	2	4	1	17
18	5	5	2	5	5	5	5	2	5	39
19	5	5	2	5	5	5	5	3	5	40
20	2	2	3	2	2	2	2	3	2	20
21	2	2	4	2	2	2	2	5	2	23

### Lampiran Keadilan Prosedural (X3)

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1	4	4	3	4	2	5	5	5	5	2	39
2	2	1	1	2	2	4	2	2	3	2	21
3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	36
4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	40
5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	41

6	4	4	3	4	3	5	4	4	4	3	38
7	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	41
8	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	39
9	2	2	3	2	3	5	4	4	5	3	33
10	4	4	1	4	5	5	4	4	4	2	37
11	4	4	2	5	3	4	5	5	5	3	40
12	5	5	2	3	4	3	4	4	5	4	39
13	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	40
14	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	44
15	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	46
16	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	38
17	5	4	3	5	2	4	4	5	4	2	38
18	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	35
19	3	2	4	2	5	5	4	4	4	5	38
20	2	3	4	4	4	5	5	5	5	4	41
21	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41

### Lampiran 8. Data kuisisioner Penelitian

#### Lampiran Kinerja Manajerial (Y)

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	total
1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	52
2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	41
3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	47
4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	50
5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	48
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	43
7	3	1	4	5	5	1	4	5	5	1	4	38
8	1	1	2	4	5	1	4	4	5	1	4	32
9	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	36
10	5	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	37
11	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	32
12	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	49
13	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	51
14	4	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	50
15	4	4	5	1	5	5	5	5	4	5	5	48
16	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	51
17	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	5	47
18	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	5	47
19	4	5	3	4	3	5	3	4	4	4	5	44
20	5	5	3	3	3	1	4	3	5	4	2	38

21	4	5	3	5	3	1	4	5	4	4	5	43
22	5	5	3	4	3	1	4	4	5	4	5	43
23	4	4	3	3	3	4	4	3	5	5	4	42
24	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	3	42
25	4	4	2	4	4	4	4	4	3	5	1	39
26	4	4	4	4	4	4	4	1	3	5	5	42
27	5	4	4	3	5	4	4	3	5	5	5	47
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	41
29	4	1	5	4	4	1	4	5	4	1	5	38
30	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	39
31	4	4	1	5	4	4	1	5	4	4	1	37
32	5	4	1	5	5	4	1	5	5	4	1	40
33	1	4	1	5	1	4	1	5	1	4	1	28
34	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	43
35	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	48
36	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	45
37	5	2	4	3	5	2	4	3	5	2	4	39
38	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	47
39	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	44
40	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	47
41	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	51
42	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	52
43	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	47
44	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	45
45	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	41
46	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	46
47	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	45
48	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	45
49	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	41
50	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	46
51	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	43
52	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	40
53	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	4	43

### Komitmen Tujuan Anggaran (X1)

No	1	2	3	4	5	total score
1	5	5	4	4	4	22
2	5	5	4	5	1	20
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	4	4	23

5	4	5	5	4	4	22
6	5	4	4	4	4	21
7	4	5	5	4	4	22
8	4	4	4	4	4	20
9	5	5	5	5	5	25
10	2	5	4	4	5	20
11	4	5	5	4	4	22
12	4	4	4	4	5	21
13	4	5	5	4	4	22
14	2	5	5	5	5	22
15	4	3	4	4	5	20
16	5	5	4	4	4	22
17	4	3	4	5	4	20
18	5	5	5	5	5	25
19	5	5	5	5	5	25
20	4	4	3	5	5	21
21	5	5	4	4	4	22
22	5	4	5	5	4	23
23	4	4	4	5	4	21
24	5	5	5	3	5	23
25	4	5	5	4	4	22
26	5	4	4	4	5	22
27	4	5	5	4	4	22
28	4	4	5	5	4	22
29	5	5	5	4	4	23
30	5	4	4	5	5	23
31	4	5	5	4	4	22
32	4	5	4	4	4	21
33	5	5	5	4	5	24
34	5	5	5	5	5	25
35	4	5	4	4	4	21
36	5	4	5	4	4	22
37	5	4	5	5	4	23
38	4	5	4	3	5	21
39	5	2	4	4	5	20
40	4	5	3	5	4	21
41	3	4	4	5	4	20
42	4	5	5	3	5	22
43	4	4	4	4	4	20
44	5	2	4	5	4	20
45	4	5	5	4	2	20

46	5	1	2	2	5	15
47	1	5	3	4	2	15
48	5	4	4	4	4	21
49	2	2	5	5	5	19
50	5	4	3	4	5	21
51	4	5	5	4	4	22
52	5	4	2	5	5	21
53	5	5	5	5	5	25

### Keadilan Distributif (X2)

No	1	2	3	4	5	6	7	Total
1	4	2	2	4	1	5	5	23
2	4	2	2	5	2	5	5	25
3	5	1	1	4	3	5	5	24
4	4	2	2	4	2	4	5	23
5	5	2	1	4	2	4	4	22
6	4	2	2	5	2	4	4	23
7	5	3	3	5	1	4	3	24
8	3	2	4	5	2	4	3	23
9	2	4	5	3	3	5	4	26
10	3	2	3	2	2	4	4	20
11	4	2	2	2	1	5	5	21
12	5	3	2	4	1	4	5	24
13	5	3	3	3	2	3	4	23
14	5	2	4	5	1	4	3	24
15	4	2	3	4	1	4	2	20
16	4	3	4	5	1	4	1	22
17	4	2	1	4	2	4	1	18
18	5	1	4	5	2	5	2	24
19	5	1	2	4	2	4	3	21
20	5	2	2	4	3	4	4	24
21	5	2	2	4	3	4	4	24
22	4	1	2	4	3	5	4	23
23	4	2	2	5	1	3	3	20
24	4	2	1	5	1	2	4	19
25	3	1	2	5	4	1	4	20
26	4	3	1	4	2	1	4	19
27	5	2	2	4	1	2	5	21
28	2	5	3	5	1	3	5	24
29	1	5	4	4	2	4	5	25
30	4	2	5	5	3	4	5	28

31	1	5	5	4	3	3	4	25
32	5	2	4	5	2	4	4	26
33	4	2	2	3	1	5	4	21
34	3	1	3	4	3	4	3	21
35	4	1	4	5	1	4	4	23
36	5	2	2	4	2	5	3	23
37	5	2	1	1	5	4	2	20
38	4	2	2	4	2	5	2	21
39	4	3	5	5	3	4	1	25
40	4	1	3	3	1	5	2	19
41	4	1	2	3	1	4	3	18
42	5	1	1	4	1	3	4	19
43	4	1	2	5	2	2	4	20
44	3	2	3	5	1	1	4	19
45	4	1	2	5	2	1	5	20
46	4	1	1	5	1	2	5	19
47	5	1	1	5	2	3	5	22
48	3	1	2	4	1	4	5	20
49	4	2	4	4	2	4	5	25
50	5	1	2	4	2	4	4	22
51	1	4	1	5	2	4	5	22
52	2	5	2	4	2	5	4	24
53	4	1	5	4	2	4	5	25

### Keadilan Prosedural (X3)

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	total
1	5	4	4	5	3	5	5	5	4	40
2	5	4	5	4	2	4	4	5	5	38
3	5	4	5	4	2	3	3	5	5	36
4	4	5	3	4	2	3	3	4	4	32
5	4	4	5	4	2	4	4	1	4	32
6	4	4	4	5	2	1	4	3	4	31
7	5	5	5	4	1	3	4	3	3	33
8	4	5	4	4	1	5	2	3	4	32
9	4	4	2	5	1	5	4	3	4	32
10	5	4	2	4	2	5	4	2	4	32
11	5	3	1	4	2	4	4	5	5	33
12	4	5	4	4	3	3	3	5	5	36
13	5	4	5	5	3	4	1	4	3	34
14	5	3	3	5	3	4	4	4	1	32

15	4	4	5	5	3	3	5	4	2	35
16	4	5	4	3	2	3	4	5	3	33
17	4	5	4	5	3	4	3	4	3	35
18	5	5	4	5	3	5	3	4	4	38
19	2	4	5	3	1	4	3	5	4	31
20	1	5	5	3	3	5	3	4	4	33
21	1	4	4	3	1	5	5	5	4	32
22	2	5	5	3	1	5	4	4	4	33
23	2	4	4	3	3	5	4	5	4	34
24	2	4	4	3	3	5	5	4	5	35
25	3	4	4	2	4	5	4	5	5	36
26	3	4	4	5	5	4	3	4	3	35
27	1	5	4	4	3	5	5	3	5	35
28	4	4	4	4	1	5	1	4	4	31
29	5	4	1	5	2	5	4	3	3	32
30	4	3	4	5	2	4	4	3	4	33
31	4	4	4	3	2	2	4	4	3	30
32	5	5	4	3	1	4	1	5	2	30
33	4	1	4	5	1	4	5	4	2	30
34	1	4	5	2	1	5	5	4	5	32
35	4	4	5	4	3	4	5	4	3	36
36	2	5	3	5	4	5	4	4	3	35
37	5	5	2	4	3	4	3	4	4	34
38	4	4	5	4	4	1	4	5	5	36
39	2	5	4	3	4	3	4	4	5	34
40	1	5	5	4	5	4	4	2	5	35
41	4	5	4	5	3	2	5	4	4	36
42	5	4	5	4	4	3	5	4	4	38
43	4	4	4	5	4	2	4	5	4	36
44	2	4	5	4	3	4	5	2	5	34
45	2	4	4	3	4	4	5	5	5	36
46	3	4	5	3	4	5	4	5	5	38
47	4	3	5	5	3	2	5	5	3	35
48	5	4	4	5	3	4	4	5	4	38
49	4	4	4	4	4	3	5	1	5	34
50	5	5	5	2	5	4	1	4	4	35
51	5	4	4	3	5	4	4	4	4	37
52	4	4	3	3	5	4	4	4	4	35
53	5	5	4	4	5	4	2	5	5	39







	Sig. (2- tailed)	.03 2	.01 4	.03 5	.00 9	.00 0	.00 0	.00 0	.00 1	.00 1	.028	.036	.548		.000	.000	.008
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
item_14	Pearson Correlation	.049	-.029	.019	-.074	-.049*	-.050*	-.045*	-.245	-.336	.058	.069	-.118	.713**	1	.713**	.025
	Sig. (2- tailed)	.831	.899	.935	.750	.041	.018	.049	.285	.136	.803	.765	.610	.000		.000	.915
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
item_15	Pearson Correlation	-.468*	-.527*	-.461*	.555**	.769**	.815**	.809**	.672**	.659**	.479*	.460*	.139	1.000**	.713**	1	-.561**
	Sig. (2- tailed)	.032	.014	.035	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.028	.036	.548	.000	.000		.008
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
total_score	Pearson Correlation	.940**	.910**	.850**	.853**	.666**	.663**	.670**	.742**	.591**	.936**	.848**	.224	-.561**	.025	-.561**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.001	.001	.000	.005	.000	.000	.329	.008	.915	.008	
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Komitmen Tujuan Anggaran (X1)****Correlations**

		item_1	item_2	item_3	item_4	item_5	item_6	total_score
item_1	Pearson Correlation	1	.263	-.271	.167	.184	-.089	.488*
	Sig. (2-tailed)		.263	.248	.481	.436	.710	.029
	N	20	20	20	20	20	20	20
item_2	Pearson Correlation	.263	1	-.364	.627**	.447*	.371	.711**
	Sig. (2-tailed)	.263		.115	.003	.048	.107	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
item_3	Pearson Correlation	-.271	-.364	1	-.052	.210	.174	.084
	Sig. (2-tailed)	.248	.115		.828	.375	.463	.723
	N	20	20	20	20	20	20	20
item_4	Pearson Correlation	.167	.627**	-.052	1	.611**	.507*	.780**
	Sig. (2-tailed)	.481	.003	.828		.004	.023	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
item_5	Pearson Correlation	.184	.447*	.210	.611**	1	.892**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.436	.048	.375	.004		.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20
item_6	Pearson Correlation	-.089	.371	.174	.507*	.892**	1	.676**
	Sig. (2-tailed)	.710	.107	.463	.023	.000		.001
	N	20	20	20	20	20	20	20
total_score	Pearson Correlation	.488*	.711**	.084	.780**	.849**	.676**	1
	Sig. (2-tailed)	.029	.000	.723	.000	.000	.001	
	N	20	20	20	20	20	20	20

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



item_6	Pearson Correlation	.868**	.936**	.010	.966**	.913**	1	.966**	.227	.922**	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.966	.000	.000		.000	.323	.000	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
item_7	Pearson Correlation	.802**	.902**	.010	1.000*	.913**	.966**	1	.191	.955**	.952**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.966	.000	.000	.000		.407	.000	.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
item_8	Pearson Correlation	.358	.130	.280	.191	.290	.227	.191	1	.202	.388
	Sig. (2-tailed)	.111	.574	.220	.407	.203	.323	.407		.380	.082
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
item_9	Pearson Correlation	.768**	.886**	-.011	.955**	.903**	.922**	.955**	.202	1	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.961	.000	.000	.000	.000	.380		.000
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
total_score	Pearson Correlation	.898**	.904**	.188	.952**	.954**	.961**	.952**	.388	.930**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.414	.000	.000	.000	.000	.082	.000	
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





## Lampiran 10. Uji Reliabilitas

### Kinerja Manajerial (Y)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.746	16

### Komitmen Tujuan Anggaran (X2)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.725	7

### Keadilan Distributif (X2)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	10

### Keadilan Prosedural (X3)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	11

**Lampiran 11. Daftar Nama SKPD di Kota Bekasi untuk uji Validitas**

No	Nama SKPD	Jumlah Kuisisioner
1	Dinas perencanaan dan pembangunan daerah	5
2	Dinas Kepegawaian daerah	5
3	Dinas Perhubungan	5
4	Badan Pengelola Lingkungan Hidup	6

**Lampiran 12. Daftar Nama SKPD di Kota Bekasi untuk penelitian**

No	Nama SKPD	Jumlah Kuisisioner
1	Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan anak dan keluarga berencana	3
2	Badan Pengelolaann Keuangan dan Aset Daerah	3
3	Dinas Pendidikan	3
4	Dinas Pemuda dan Olahraga, Budaya dan Pariwisata	3
5	Badan Hubungan Masyarakat	3
6	Dinas Sosial	3
7	Dinas Tenaga Kerja	3
8	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	3
9	Dinas Bina Marga dan Tata Air	3
10	Dinas Tata Kota	3
11	Dinas Pembangunan dan Pemadam Kebakaran	3
12	Dinas Kebersihan	3
13	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi	3
14	Dinas Pendapatan daerah	3
15	Dinas kesekretariatan daerah	3
16	Dinas Pertamanan pemakaman dan penerangan jalan umum	3
17	Badan kesatuan bangsa dan politik	3
18	Dinas Kesehatan	2

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



**Antari Rizki Rahmania**, lahir di Bekasi, 15 Mei 1994. Anak pertama dari dua bersaudara. Merupakan anak perempuan dari pasangan Erzi Zulfian dan Marnis. Mempunyai satu adik perempuan bernama Aprilianti Nerma Sari. Bertempat tinggal di Jalan Bambu Kuning V no 92 Sepanjang Jaya Kota Bekasi. Menempuh pendidikan formal pada SDIT YPI 45 Kota Bekasi lulus pada tahun 2006, kemudian melanjutkan ke SMPN 16 Kota Bekasi dimana lulus pada tahun 2009, melanjutkan ke SMAN 2 Kota Bekasi lulus pada tahun 2012, kemudian melanjutkan pendidikan di Universitas Negeri Jakarta Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi pada tahun 2012