

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Sumadiyah dan Susanta, 2004). Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan (Mahoney, *et al.*) dalam Handoko (2006:34).

- 1) Perencanaan, merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Tanpa rencana manajer tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisasikan orang dan sumber daya yang dimiliki secara efektif, serta manajemen hanya mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran atau mengetahui adanya penyimpangan secara dini.
- 2) Investigasi, merupakan suatu proses pengendalian yang tarafnya lebih tinggi dimana dalam taraf investigasi sudah ada indikasi adanya suatu penyimpangan sehingga diperlukan adanya suatu penyelidikan.
- 3) Pengkoordinasian, merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Tanpa adanya koordinasi dalam

suatu organisasi maka individu akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi sehingga mereka akan mulai mengejar kepentingan sendiri yang sering merugikan pencapaian organisasi secara keseluruhan.

- 4) Evaluasi, merupakan tindakan yang memberikan penilaian dan pengukuran secara objektif terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dari suatu kegiatan yang telah direncanakan apakah sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- 5) Pengawasan, merupakan penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- 6) Pemilihan Staf, memiliki karyawan yang cakap dan terampil dalam suatu organisasi merupakan suatu hal yang mutlak, sehingga dalam melaksanakan pemilihan staf yang akan berperan serta dalam pengelolaan usaha, manajemen harus bersikap selektif dan memilih staf yang sesuai dengan kualifikasi yang seharusnya dimiliki dalam posisi yang ditawarkan.
- 7) Negosiasi, merupakan bagian dari kegiatan usaha yang berkaitan dengan melakukan tawar-menawar dengan pihak luar seperti pemasok untuk pemenuhan kebutuhan usaha. Kemampuan melakukan negosiasi merupakan suatu hal yang penting yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Hal ini karena kemampuan negosiasi akan sangat diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaannya dalam menghadapi orang lain serta untuk menyelesaikan suatu masalah.
- 8) Perwakilan, merupakan kegiatan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, memberikan penerangan ataupun penjelasan kepada

masyarakat serta mempromosikan keberadaan perusahaan yang dipimpinnya kepada masyarakat.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dalam memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki. Seberapa baik seorang manajer melakukan perannya dalam mengerjakan tugas-tugas yang merupakan isu utama yang banyak diperdebatkan dalam penelitian akhir-akhir ini.

Performance atau Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Mulyadi, 2005). Jhon (1996) dalam Yenti (2003) berpendapat bahwa Kinerja merupakan kontribusi yang diberikan anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pandangan Robertson et al (1994) dalam Wentzel (2002) menganggap bahwa kinerja seorang pekerja yang lebih bersifat situasional, tergantung pada kondisi internal (kepribadian dan emosi) dan faktor eksternal yang melingkupi individu organisasi dalam melakukan pekerjaan.

Veithzal. (2005) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota

organisasi dalam kegiatankegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain.

Mulyadi (2005) menjelaskan bahwa seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

2. Partisipasi Anggaran

Adalah suatu proses di mana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target mereka (Mulyadi,2004). Selain itu partisipasi sebagai suatu proses pengambilan keputusan bersama antara dua pihak atau lebih, yang akan membawa pengaruh pada masa yang akan datang bagi pembuat keputusan.

Pengertian partisipasi dipertegas oleh Kenis (1979) dalam Supriyanto (2007) adalah sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Perusahaan sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran, keikutsertaan para manajer level menengah dan bawah ini sangat penting dalam upaya memotivasi

bawahan untuk turut serta dalam mencapai tujuan perusahaan melalui kinerja para manajer.

Menurut Schiff dan Lewi (1970) dalam Marani dan Supomo (2003), anggaran memiliki dua peranan. Pertama, sebagai perencanaan yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Dalam partisipasi akan memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, berinteraksi satu sama lain, serta bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan perusahaan. Berbagai fungsi anggaran pada dasarnya merupakan konsep anggaran yang lebih luas, yakni sebagai alat pengendalian yang mencakup pengarahan atau pengaturan orang-orang dalam organisasi (Supomo dan Indriantoro, 2004)

Menurut Milani (1975) dalam Anthony (2006), tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan kondisi yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non partisipatif. Menurut Garisson dan Noreen; Budi Santoso (2000) dalam Marani dan Supomo (2003), anggaran partisipatif adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari bawahan pada semua tingkatan

3. Teori Keadilan

Teori keadilan pertama kali dipopulerkan oleh J Stacy Adam teori ini menganggap bahwa individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan

mereka dengan masukan atau keluaran orang lain dan kemudian berespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. (Ikhsan A dan Iskhak M, 2005).

Peran Keadilan selama anggaran telah difokuskan pada penelitian akuntansi perilaku, seperti penelitian Lindquist (1995) dalam Latif (2007) yang menemukan bahwa suatu organisasi cenderung ingin mempertahankan keadilan dalam proses anggaran. Keadilan telah dinyatakan sebagai cara untuk memecahkan konflik, menyeleksi pegawai, menyelesaikan perselisihan tenaga kerja, negosiasi gaji (Greenberg, dalam Latif, 2007). Pendekatan yang dilakukan dengan cara yang berbeda terhadap keadilan akan sangat berguna untuk menjelaskan bermacam perilaku dalam konteks organisasi pada saat ini.

Berdasarkan teori keadilan, bila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan yaitu: mengubah masukan, mengubah keluaran, mendistorsikan persepsi mengenai diri, mendistorsi persepsi mengenai orang lain, memilih acuan yang berlainan dan meninggalkan medan (Robbin, 2008). Teori tentang keadilan mengindikasikan bahwa ada dua bentuk keadilan:

1. Keadilaan distributif, yang memfokuskan pada respon yang berorientasi pada keadilan terhadap hasil akhir dan
2. Keadilan prosedural, yang memfokuskan pada respon yang berorientasi pada keadilan aturan dan prosedur dalam perusahaan.

Literatur yang ada mengindikasikan bahwa kecemasan akan prosedur dalam perusahaan mengacu pada penilaian keadilan yang independen terhadap keadilan distributif (Lind dan Tyler, 1988 dalam Latif, 2007).

Lind dan Tyler (1988) dalam Latif (2007) menyimpulkan bahwa keadilan prosedural menjadi penyebab utama keadilan distributif. Dengan adanya studi berlatar belakang legal, mereka menemukan bahwa gambaran yang tampaknya muncul adalah individu yang merasa cemas dengan proses interaksi hukum dan tidak terlalu mencemaskan dengan adanya hasil akhir dari interaksi yang diduga oleh seorang individu.

Mereka menyimpulkan bahwa beberapa dari contoh persuasif yang paling alamiah dari sebuah nilai proses adalah situasi dimana seorang individu menerima hasil akhir yang mereka inginkan, tetapi bagaimanapun juga kurang memuaskan. Ketidakpuasan semacam ini susah untuk dipahami dan jika ini diasumsikan bahwa seseorang individu merasa cemas tentang hasil akhir yang akan mereka terima, tetapi lebih mudah dijelaskan jika hal ini diasumsikan bahwa seseorang merasa cemas akan proses dalam perusahaan. Penjelasan diatas menyatakan bahwa keadilan procedural sangat penting dan bahkan lebih penting dari keadilan distributif. Dengan mempertimbangkan nilai dari keadilan prosedural, maka ada kecenderungan bahwa perusahaan yang terikat dengan nilai dari pemeliharaan suatu keadilan, akan bertindak untuk memastikan bahwa keadaan prosedural yang ada bernilai tinggi.

Selain itu, juga banyak terdapat bukti riset tentang keadilan prosedural yang mengindikasikan bahwa penerapan atau implementasi dari prosedur yang dianggap tidak adil cenderung merugikan kepentingan perusahaan. Bukti ini menjelaskan bahwa implementasi akan prosedur yang adil mengarah pada terpenuhinya atau dipatuhinya aturan dan keputusan yang berhubungan dengan

prosedur. Sebaliknya, kurang dipatuhinya suatu prosedur dianggap tidak adil. Friedland *et al* dalam Latif (2007) menyatakan bahwa prosedur yang tidak adil akan mengarah menuju tingkat ketidakpatuhan yang lebih tinggi dan lebih licik dibandingkan prosedur yang adil.

Sebuah efek yang sama juga ditemukan dari hasil studi Thibaut *et al* (1974) dalam Latif (2007) menyimpulkan bahwa riset tentang keadilan prosedural mengacu pada bahaya praktis penggunaan prosedur palsu. Riset tentang kepatuhan dan keadilan prosedural memberikan hasil yang memuaskan bahwa suatu prosedur yang dianggap palsu dan tidak hanya akan menyebabkan ketidakpatuhan, tetapi juga kepatuhan dengan tingkatan rendah. Dengan mempertimbangkan nilai dari keadilan prosedural, mereka menjelaskan bahwa Prosedur yang adil adalah aspek kritis dalam kualitas kehidupan kerja dan memiliki tingkat kepentingan yang tinggi terhadap hubungan antara perusahaan dan pegawai perusahaan yang mengabaikan kecemasan akan keadilan prosedural berhadapan dengan resiko yang membahayakan yaitu munculnya perilaku organisasional yang negatif ketidakpuasan dengan hasil akhir perusahaan dan tidak dipatuhinya sebuah keputusan yang telah dicapai, dengan aturan dan prosedur dan menyebabkan penurunan kinerja (Lind dan Tyler, 1988 dalam latif, 2007).

4. Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan keadilan yang menaruh perhatian dalam hal pembagian sumber daya secara adil diantara anggota komunitas. Sedangkan menurut (Ikhsan dan Iskhak, 2005) menjelaskan bahwa :

keadilan distributif adalah keadilan yang menilai persepsi karyawan tentang keadilan pendistribusian sumberdaya-sumberdaya. Keadilan distributif merupakan keadilan yang menilai dari proporsionalitas atau kesebandingan berdasarkan jasa, kebutuhan, dan kecakapan. Contoh keadilan distributif adalah karyawan yang telah bekerja selama 30 tahun, maka ia pantas mendapatkan kenaikan jabatan atau pangkat.

Teori keadilan pertama kali dipopulerkan oleh J Stacy Adam teori ini menganggap bahwa individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan atau keluaran orang lain dan kemudian berespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan.(Ikhsan A dan Iskhak M, 2005). Peran Keadilan selama anggaran telah difokuskan pada penelitian akuntansi perilaku, seperti penelitiann Latif (2007) yang menemukan bahwa suatu organisasi cenderung ingin mempertahankan keadilan dalam proses anggaran Keadilan telah dinyatakan sebagai cara untuk memecahkan konflik, menyeleksi pegawai, menyelesaikan perselisihan tenaga kerja, negoisasi gaji.

Berdasarkan teori keadilan, bila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan yaitu: mengubah masukan, mengubah keluaran, mendistorsikan persepsi mengenai diri, mendistorsi persepsi mengenai orang lain, memilih acuan yang berlainan dan meninggalkan pekerjaannya (Robbin, 2008). (Puspita W, 2005)

Teori tentang keadilan mengindikasikan bahwa ada dua bentuk keadilan:

3. Keadilaan distributif, yang memfokuskan pada respon yang berorientasi pada keadilan terhadap hasil akhir dan
4. Keadilan prosedural, yang memfokuskan pada respon yang berorientasi pada keadilan aturan dan prosedur dalam perusahaan.

Literatur yang ada mengindikasikan bahwa kecemasan akan prosedur dalam perusahaan mengacu pada penilaian keadilan yang independen terhadap keadilan distributif (Latif, 2007). Dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural menjadi penyebab utama keadilan distributif. Dengan adanya studi berlatar belakang legal, mereka menemukan bahwa gambaran yang tampaknya muncul adalah individu yang merasa cemas dengan proses interaksi hukum dan tidak terlalu mencemaskan dengan adanya hasil akhir dari interaksi seorang individu.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa beberapa dari contoh persuasif yang paling alamiah dari sebuah nilai proses adalah situasi dimana seorang individu menerima hasil akhir yang mereka inginkan, tetapi bagaimanapun juga kurang memuaskan. Ketidakpuasan semacam ini susah untuk dipahami dan jika ini diasumsikan bahwa seseorang individu merasa cemas tentang hasil akhir yang akan mereka terima, tetapi lebih mudah dijelaskan jika hal ini diasumsikan bahwa seseorang merasa cemas akan proses dalam perusahaan. Penjelasan di atas menyatakan bahwa keadilan distributif sangat penting. Dengan mempertimbangkan nilai dari keadilan distributif, maka ada kecenderungan bahwa perusahaan yang terikat dengan nilai dari pemeliharaan suatu keadilan, akan bertindak untuk memastikan bahwa keadilan distributif yang ada bernilai tinggi.

Selain itu, juga banyak terdapat bukti riset tentang keadilan distributif yang mengindikasikan bahwa penerapan atau implementasi dari distribusi kebijakan yang dianggap tidak adil cenderung merugikan kepentingan organisasi. Bukti ini menjelaskan bahwa implementasi akan distributif yang adil mengarah

pada terpenuhinya atau dipatuhinya aturan dan keputusan yang berhubungan dengan prosedur. Latif (2007) menyatakan bahwa pendistribusian kebijakan yang tidak adil akan mengarah menuju tingkat ketidakpatuhan yang lebih tinggi dan lebih licik dibandingkan prosedur yang adil.

Latif (2007) menjelaskan bahwa keadilan distributif mengacu pada bahaya praktis penggunaan prosedur palsu. Riset tentang kepatuhan dan keadilan distributif memberikan hasil yang memuaskan bahwa suatu prosedur yang dianggap palsu dan tidak hanya akan menyebabkan ketidakpatuhan, tetapi juga kepatuhan dengan tingkatan rendah. Dengan mempertimbangkan nilai dari keadilan distributif, mereka menjelaskan bahwa distribusi yang adil adalah aspek kritis dalam kualitas kehidupan kerja dan memiliki tingkat kepentingan yang tinggi terhadap hubungan antara perusahaan dan pegawai perusahaan yang mengabaikan kecemasan akan keadilan distributif berhadapan dengan resiko yang membahayakan yaitu munculnya perilaku organisasional yang negatif ketidakpuasan dengan hasil akhir perusahaan dan tidak dipatuhinya sebuah keputusan yang telah dicapai, dengan aturan dan prosedur dan menyebabkan penurunan kinerja (Latif, 2007).

Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi (Alotaibi, 2001). Dapat disimpulkan bahwa Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referen/slainnya.

Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan yang meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial, sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan. Distribusi berdasarkan kebutuhan memiliki konsep bahwa bagian penerimaan karyawan dipengaruhi oleh kebutuhannya berkaitan dengan pekerjaan. Semakin banyak kebutuhan untuk para karyawan, maka penerimaan dari bekerja menjadi semakin tinggi (Alotaibi, 2001).

Dari kajian teoritikal di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif adalah merupakan sebuah persepsi tentang nilai-nilai yang diterima oleh karyawan berdasarkan hasil/penerimaan suatu keadaan atau barang yang mampu mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai apabila hasil/penerimaan dan masukan antara dua orang/dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada kinerja mereka. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal inipun akan berdampak pada kinerja mereka (Alotaibi, 2001).

Keadilan distributif organisasi dapat meningkatkan kinerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada organisasi yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai. Selain *reward* yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi yang adil, lingkungan kerja

yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap organisasi sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasi, atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan (Robbins, 2006).

Kebanyakan pengaturan dalam organisasi berupa kesepakatan maupun kontrak yang tertulis maupun tidak tertulis tentang pertukaran hubungan antara atasan (*employer*) dengan pekerja (*employee*). *Distributive Justice* (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota organisasi. Karyawan menginvestasikan sesuatu kedalam organisasi (misalnya : usaha, keahlian dan kesetiaan) dan organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas investasi tersebut. Cara lain untuk menyatakan hal ini adalah bahwa organisasi mendistribusikan penghargaan kepada para karyawannya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan. Para karyawan membentuk opini yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak. Perhatian mengenai keadilan distributive dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota organisasi yang kemudian kebijakan ini dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi.

5. Konsep tentang Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berhubungan pada keadilan prosedural yang digunakan untuk menentukan hasil-hasil yang terdistribusi yaitu seperti beban

kerja, penghasilan dan yang lain (Leventhal, dalam Giri, 2014). Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan untuk mengevaluasi kinerja mereka. Mengkomunikasikan umpan balik kinerja dan menentukan apakah penghargaan yang mereka terima seperti promosi atau kenaikan jabatan dan peningkatan gaji (McFarlin & Sweeny, dalam Giri, 2014).

Greenberg (1986) dalam Giri (2014) menyatakan bahwa keyakinan tentang evaluasi kinerja yang adil, dapat juga didasarkan pada prosedur dimana evaluasi ditentukan, terlepas dari peringkat yang diterima. Menurut Leventhal (1980) dalam Wentzel (2002) keadilan prosedural dihubungkan dengan keadilan dari prosedur yang digunakan untuk menentukan *outcome* secara distributif. Folger dan Konovsky (1989) dalam Giri (2014) menyatakan keadilan prosedural sebagai keadilan yang dirasakan terkait cara yang digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi. Berdasarkan beberapa definisi keadilan prosedural tersebut dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural terkait dengan keadilan yang dirasakan saat proses dalam pengambilan suatu keputusan. Maria dan Nahartyo (2012) juga menyatakan bahwa keadilan prosedural tersebut akan menyebabkan seseorang akan menerima suatu keputusan, walaupun tidak setuju dengan hasil keputusan tersebut, karena proses pengambilan keputusan dilakukan secara adil. Lebih lanjut Maria dan Nahartyo (2012) menegaskan, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku, baik dalam konteks sosial maupun dalam konteks proses pengambilan keputusan organisasi.

Keadilan prosedural yang bernilai tinggi atau rendah akan terjadi saat pihak bawahan merasakan bahwa prosedur dalam perusahaan dan proses yang terjadi dalam perusahaan adalah adil atau tidak adil. Menurut Lind dan Tyler dalam Giri (2014), Keadilan prosedural berhubungan dengan apakah pihak pegawai mempercayai bahwa prosedur dalam perusahaan dan hasil akhirnya adalah adil. Lind dan Tyler dalam Giri (2014) menjelaskan bahwa Keadilan procedural dimulai dengan hipotesis yang menyatakan adanya kelompok reaksi psikologis atas suatu kepatuhan atau pelanggaran terhadap norma yang menjelaskan pola perlakuan tertentu atau dalam pola lokasi tertentu. Reaksi semacam ini sudah dikenal lama akan mendayagunakan pengaruhnya yang kuat terhadap kognisi individu dan perilakunya.

Norma yang membentuk suatu dasar dari respon keadilan dapat dibagi menjadi dua kategori; salah satu kategori berhubungan dengan hasil akhir sosial (keadilan distributif) dan kategori satunya berhubungan dengan proses sosial (keadilan prosedural), yaitu perilaku yang tepat dan perlakuan terhadap individu. Dalam hasil studinya mengenai keadilan prosedural, Thibaut dan Walker (1975) dala Latif (2007) membantah bahwa prosedur yang berbeda akan dipandang secara berbeda pula oleh individu yang berbeda dibawah kondisi lingkungan yang berbeda pula. Sehingga mereka menjelaskan bahwa prosedur yang berbeda dibutuhkan untuk menempatkan berbagai jenis permasalahan yang berbeda yang berpotensi muncul.

Studi ini berdasarkan pada sistem keadilan hukum untuk meredakan suatu permasalahan atau pertikaian hukum, mereka menganggap dan

mempertimbangkan lingkungan individu menjadi nilai penting. Menurut mereka, untuk mengatasi suatu pertikaian atau permasalahan akan kepentingan pribadi dan distribusi hasil akhir, maka prosedur bernilai tinggi dalam pengendalian proses atas sebuah konflik sebaiknya digunakan. Karena prosedur ini meskipun mengalami bias dalam pengumpulan informasi, namun menjamin dan memastikan pertimbangan disertakannya lingkungan individu yang diperlukan untuk memaksimalkan suatu keadilan' (Thibaut dan Walker, dalam Giri (2014). Karenanya, keberadaan pengendalian konflik (yang berlawanan dengan pihak ketiga) memiliki proses untuk membantu mencapai sebuah keputusan (pengendalian proses) dianggap berguna dalam menilai suatu keadilan. Dengan kata lain, keadilan prosedural dipengaruhi oleh keberadaan konflik yang dibiarkan terjadi untuk memberikan solusi atau pemecahan terhadap suatu konflik legal atau konflik hukum.

Selain pengendalian terhadap proses seperti diidentifikasi oleh Giri (2014), untuk menilai suatu keadilan prosedural, maka Latif (2007) mengidentifikasi empat kriteria lebih lanjut yang dapat mempengaruhi persepsi akan sebuah keadilan. Kriteria tersebut adalah:

- a. konsistensi atau kesesuaian, yang artinya adalah prosedur yang ada harus diterapkan secara konsisten antar individu dan terjadi sepanjang waktu;
- b. penekanan terhadap bias, yang artinya adalah pengambil keputusan tidak boleh memiliki kepentingan pribadi;
- c. akurasi informasi yang menjadi dasar suatu keputusan; dan
- d. kesepakatan terhadap standar etika personal dan moralitas.

Empat kriteria tambahan ini, menjadi dasar sebuah keadilan prosedural, menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses tunggal tidak akan mencukupi untuk meyakinkan persepsi pihak bawahan akan keadilan sebuah prosedur dalam perusahaan. Misalkan, pihak bawahan yang diijinkan untuk berpartisipasi dalam permasalahan perusahaan akan diterapkan secara tidak konsisten atau perusahaan kekurangan alat untuk mengumpulkan informasi yang akurat atau tidak memiliki spesifikasi untuk mengoreksi keputusan yang salah.

Studi dari Leventhal dalam Giri (2014) diakui untuk menjabarkan riset mengenai keadilan prosedural dengan latar belakang hukum menuju latar belakang organisasional. Hal ini akan membuka riset tentang keadilan prosedural terhadap pengaruh dari beragam faktor yang terjadi dengan latar belakang organisasional.

Misalnya, riset lanjutan yang dipengaruhi oleh faktor tingkat konsistensi dalam aplikasi atau penerapan sebuah prosedur menyatakan bahwa budaya bangsa dari pegawai dapat mempengaruhi persepsi pegawai tersebut akan keadilan prosedural dalam perusahaan. Karena riset dengan latar belakang legal memiliki efek terhadap pemberian pendapat (dalam bentuk partisipasi).

Sebagian besar variasi atau keragaman individu tentang persepsi dan penilaian mereka tentang sebuah bentuk keadilan disebabkan adanya dua faktor: yaitu pendapat mereka dan hasil akhir tentang prosedur yang memberikan kontribusi untuk menilai suatu keadilan.

6. Komitmen Organisasi

Locke *et al.* (1981) dalam Maiga dan Jacobs (2007a) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba

mencapai tujuan anggaran, dari waktu ke waktu. Seseorang akan berkinerja lebih baik ketika ia berkomitmen untuk mencapai tujuan tertentu. Komitmen untuk mencapai tujuan anggaran dapat terjadi ketika bawahan telah menerima tujuan anggaran yang telah ditetapkan, dan penerimaan tersebut dapat dicapai karena adanya partisipasi penganggaran (Indarto, 2011).

Komitmen tujuan anggaran menjadi penting karena produktifitas dari manajer ditentukan (sebagian besar) dari apakah organisasi mencapai tujuan finansialnya (Wentzel, 2002). Magner *et al.* (1996) dalam Maiga dan Jacobs (2007a) juga menyatakan bahwa bawahan yang berkomitmen tinggi kepada tujuan anggaran mereka, mencari interaksi dengan orang-orang yang memiliki pengetahuan mengenai lingkungan kerja mereka, tujuan kinerja, strategi tugas, dan masalah-masalah lainnya, yang memiliki pengaruh penting pada kinerja.

7. Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang menganalisis permasalahan yang sama dengan penelitian ini:

Tabel II.1.
Review Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
I.G. K. Ulupui (2005)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Goal Komitmen terhadap Kinerja Dinas.	Variabel independen: Partisipasi Anggaran (X ₁), Keadilan Distributif (X ₂), Keadilan Prosedural (X ₃), <i>Goal Commitment</i> (X ₄). Variabel dependen: Kinerja (Y).	Partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Keadilan distributif tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan keadilan prosedural menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja dinas. Goal komitmen tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Murthi, Ida Ayu Mas May dan I Ketut Sujana, 2012	Pengaruh <i>Budgetary Goal Characteristics</i> Terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Pemerintah Di Kota Denpasar	Variabel independen: <i>Budgetary Goal Characteristics</i> Variabel Dependen Kinerja Manajerial Variabel moderasi Budaya paternal Komitmen organisasi	<i>Budgetary goal characteristics</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial Budaya paternalistik mampu memperlemah pengaruh <i>budgetary goal characteristics</i> terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi tidak mampu memperkuat pengaruh <i>budgetary goal characteristics</i> terhadap kinerja manajerial.
Agung Tulus Q (2012)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Serta <i>Goal Commitment</i> Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada RSUD Dr. Adhyatma, Mph Semarang)	Independen: Partisipasi Anggaran Keadilan Distributif Keadilan Prosedural <i>Goal Commitment</i> Dependen: Kinerja Manajerial	Tidak berpengaruh Tidak berpengaruh Tidak berpengaruh Berpengaruh signifikan
Rofingatun, dkk. (2013)	Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Organisasional di Rumah Sakit yang ada Di Papua	Independen Partisipasi anggaran Keadilan organisasi Dependen : Komitmen organisasi Kinerja Organisasi	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada kinerja organisasional dan keadilan organisasional, keadilan organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasional dan kinerja organisasional, serta komitmen berpengaruh positif pada kinerja organisasional
Brammy Pandey (2013)	Pengaruh Kualitas SDM, Sarana Pendukung, dan Komitmen Pimpinan terhadap Kinerja SKPD dalam Penyusunan Laporan Keuangan SKPD di Lingkungan Pemprov Sulawesi Utara	Independen Kualitas SDM Sarana pendukung Komitmen pimpinan Dependen : Kinerja SKPD	Kualitas SDM, sarana pendukung dan komitmen pimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja SKPD di Pemprov Sulawesi Utara.

8. Hubungan Antar Variabel

8.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Astari dan Sujana (2013), kinerja manajer juga dapat diukur dari partisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya dan partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih tindakan yang dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih. Oleh karena itu, partisipasi dalam hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan. Kejelasan sasaran anggaran mencerminkan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara spesifik dan jelas sehingga dapat dipahami oleh orang yang bertanggung jawab dalam pencapaiannya. Apabila sasaran tidak disebutkan secara spesifik akan menyebabkan kebingungan yang akan berdampak buruk terhadap kinerja.

Tujuan anggaran yang mudah dicapai akan gagal untuk memberikan suatu tantangan untuk partisipan dan memiliki sedikit pengaruh motivasi. Sebaliknya tujuan yang sangat ketat dan tidak dapat dicapai mengarahkan pada perasaan gagal, frustrasi, dan tingkat aspirasi yang rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa yang menjadi tingkat kesulitan untuk tujuan anggaran adalah “ketat, tetapi dapat dicapai”.

Evaluasi dan umpan balik terhadap sasaran anggaran merupakan variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Dengan adanya umpan balik yang diperoleh dari pencapaian sasaran anggaran dan dilakukannya evaluasi

terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah diprogramkan, maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan terhadap anggaran.

8.2. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Manajerial

Pengertian keadilan distributif adalah keadilan yang memberikan kepada masing-masing terhadap apa yang menjadi hak pada suatu subjek hak yaitu individu. Keadilan distributif adalah keadilan yang menilai dari proporsionalitas atau kesebandingan berdasarkan jasa, kebutuhan, dan kecakapan. Contoh keadilan distributif adalah karyawan yang telah bekerja selama 30 tahun, maka ia pantas mendapatkan kenaikan jabatan atau pangkat (Ikhsan dan Iskhak, 2005).

Kebanyakan pengaturan dalam organisasi berupa kesepakatan maupun kontrak yang tertulis maupun tidak tertulis tentang pertukaran hubungan antara atasan (employer) dengan pekerja (*employee*). *Distributive Justice* (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota organisasi. Karyawan menginvestasikan sesuatu kedalam organisasi (misalnya : usaha, keahlian dan kesetiaan) dan organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas investasi tersebut. Cara lain untuk menyatakan hal ini adalah bahwa organisasi mendistribusikan penghargaan kepada para karyawannya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan. Para karyawan membentuk opini yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak. Perhatian mengenai keadilan distributive dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada

para anggota organisasi yang kemudian kebijakan ini dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi.

Keterkaitan antara keadilan distributif dengan kinerja instansi dikemukakan dalam hasil penelitian Oktivani (2014) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja instansi sedangkan menurut Ulupui (2005) menyatakan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan pada kinerja instansi.

8.3. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial

Bawono (2008) menjelaskan bahwa 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. Lind dan 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. Beberapa peneliti menempatkan pola hubungan yang beragam antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial. Di antaranya ada yang menempatkan keadilan prosedural sebagai variabel yang memediasi hubungan kinerja manajerial dengan variabel-variabel lain (Mulyasari & Sugiri, 2004).

Dimensi keadilan prosedural menurut Bawono (2008) menyatakan bahwa keadilan prosedural harus memperhatikan standar moral dan etis sementara Bawono (2008) menyebutkan bila sasaran anggaran yang ditentukan harus dicapai dengan usaha yang cukup keras dan menghadapi kesulitan atau hambatan maka

akan timbul pelanggaran moral dan etika. Sehingga bukan tidak mungkin hal tersebut akan mempengaruhi kinerja. Berdasarkan teori *goal setting*, keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran menumbuhkan komitmen untuk mencapai tujuan. Persepsi manajer atas keadilan dapat mempengaruhi komitmen mereka, karena manajer merasa dalam proses penganggaran terdapat keadilan secara distribusi atas prosedural (Mulyasari & Sugiri, 2004).

Maria dan Nahartyo (2012) menyatakan bahwa keadilan prosedural akan menyebabkan seseorang akan menerima suatu keputusan, walaupun tidak setuju dengan hasil keputusan tersebut, karena proses pengambilan keputusan dilakukan secara adil. Lebih lanjut Maria dan Nahartyo (2012) menegaskan, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku baik dalam konteks sosial maupun dalam konteks proses pengambilan keputusan organisasi.

Putra (2012) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Pada tahapan pengolahan data menunjukkan bahwa model regresi yang dihasilkan menunjukkan arah pengaruh bertanda positif, kondisi tersebut menandakan bahwa semakin tinggi nilai keadilan prosedural didalam lingkungan organisasi tentu akan meningkatkan kinerja manajerial didalam sebuah organisasi.

Ulupui (2005) pada penelitiannya ditemukan bahwa keadilan procedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pelaksanaan penyusunan anggaran yang dilakukan sesuai prosedur yang ditetapkan akan mendorong peningkatan kinerja

manajerial, peningkatan kinerja manajerial dapat dilihat dari sesuai anggaran yang dibuat dengan standar yang akuntansi yang berlaku.

8.4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

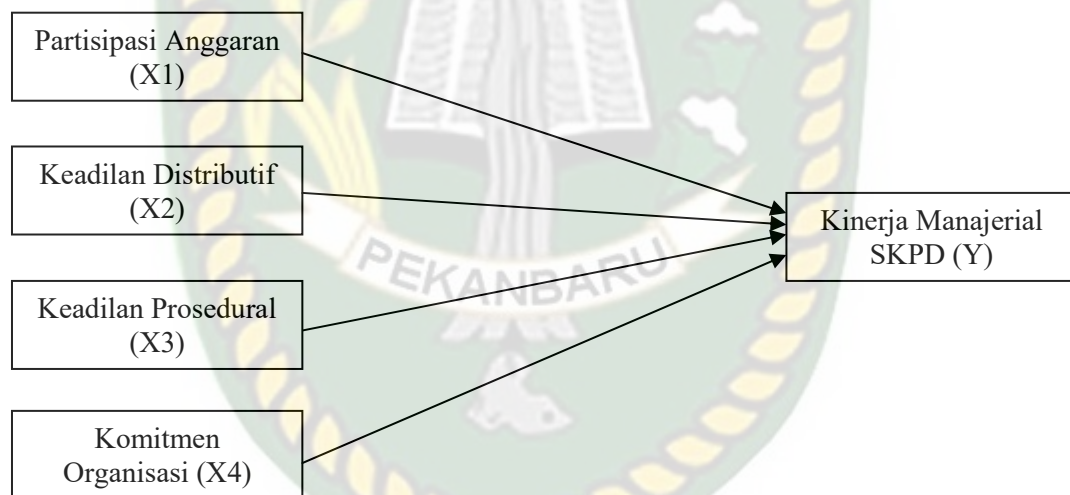
Menurut Arfan dan Ishak (2005:35), komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta niat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi dapat tumbuh karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sehingga berpengaruh pada partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan. Sebaliknya, apabila anggota organisasi memiliki komitmen organisasi yang rendah, maka dapat pula mempengaruhi *budgetary goal characteristic* dan dapat menurunkan kinerja manajerial.

Bawono (2008) pada penelitiannya ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, semakin kuat komitmen yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam penyusunan anggaran tentu akan meningkatkan kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Komitmen didalam penyusunan anggaran akan membuat proses penyusunan dilakukan sesuai dengan prosedur, melalui ketepatan prosedur tentu akan meningkatkan ketepatan dan kesesuaian anggaran dengan kebutuhan organisasi.

Wahyudi (2012) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Hasil yang diperoleh menunjukkan jika proses penyusunan anggaran benar benar dilakukan sesuai dengan prosedur tentu akan mendorong terbentuknya sebuah anggaran yang tepat dan akurat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Selanjutnya model kerangka penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar II.1.
Kerangka Penelitian**



Independen

Dependen

B. Hipotesis

Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah :

H₁: Partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada RSUD Selasih Kabupaten Pelalawan

H₂: Keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada RSUD Selasih Kabupaten Pelalawan

H₃: Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada RSUD Selasih Kabupaten Pelalawan.

H₄: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada RSUD Selasih Kabupaten Pelalawan.

H₅: Partisipasi penganggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural dan komitmen organisasi berpengaruh simultan terhadap kinerja manajerial pada RSUD Selasih Kabupaten Pelalawan.

