

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Bab ini merupakan analisis hasil penelitian mengenai “Pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Persepsi Keadilan Sebagai Variabel Moderating”. Pembahasan analisis hasil penelitian ini dimulai dari karakteristik responden, analisis deskriptif (deskripsi variabel penelitian) dan kemudian dilanjutkan dengan analisis kuantitatif yaitu analisis regresi linier model *Moderated Regression Analysis (MRA)* dan pengujian hipotesis.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta. Dalam penelitian ini disebarkan 31 kuesioner pada 31 responden. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 31 eksemplar, sehingga respon *rate*-nya sebanyak 100,0%. Kuesioner yang terjawab lengkap dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 31 kuesioner.

Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran rekapitulasi data. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit (*editing*), diberi kode (*coding*), dan ditabulasikan (*tabulating*). Untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik komputer *SPSS for Windows*.

A. Analisis Deskriptif

1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 31 responden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden sebagai berikut :

a. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Pria	17	54,8%
2	Wanita	14	45,2%
Total		31	100,0%

Sumber : Data Primer, Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah pria sebanyak 17 responden atau 54,8% dan wanita sebanyak 14 responden atau 45,2%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta lebih banyak kelamin pria yang dibutuhkan oleh lembaga perbankan ini.

b. Umur Responden

Berdasarkan umur, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	< 25 th	3	9,7%
2	26-35 th	11	35,5%
3	36-55 th	17	54,8%
Total		31	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah kebanyakan berusia 36-55 tahun sebanyak 17 responden atau 54,8% dan sebagian kecil berusia < 25 tahun sebanyak 3 responden atau 9,7%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi umur sebagian besar pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta berusia dewasa pertengahan sampai dewasa akhir.

c. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SLTA	3	9,7%
2	D3	1	3,2%
3	S1	25	80,6%
4	S2	2	6,5%
Total		31	100,0%

Sumber : Data Primer, Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.3 tersebut dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar berpendidikan S1 sebanyak 25 responden atau 80,6% dan sebagian kecil berpendidikan D3 sebanyak 1 responden atau 3,2%. Hal ini

menunjukkan bahwa dari segi pendidikan pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta mayoritas mempunyai pendidikan tingkat tinggi.

d. Lama Bekerja

Berdasarkan lama bekerja, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 4.4
Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 1 tahun	4	12,9%
2	Antara 1-5 tahun	5	16,1%
3	Antara 6-10 tahun	6	19,4%
4	> 10 tahun	16	51,6%
Total		31	100,0%

Sumber : Data Primer, Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar lama bekerjanya > 10 tahun sebanyak 16 responden atau 51,6% dan sebagian kecil lama bekerjanya < 1 tahun sebanyak 4 responden atau 12,9%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi pekerjaan pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta mayoritas sudah lama bekerja dalam bidang anggaran.

2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui Perencanaan Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Persepsi Keadilan, dan Kinerja Manajerial. Analisis data ini melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Nilai rata-rata dari masing-masing

responden dari kelas interval dengan jumlah kelas sama dengan 5, sehingga dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Adapun kategori dari masing-masing interval adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,79	Sangat Rendah
1,80 s/d 2,59	Rendah
2,60 s/d 3,39	Cukup Tinggi
3,40 s/d 4,19	Tinggi
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

a. Variabel Perencanaan Partisipasi Anggaran

Berikut ini penilaian responden terhadap Perencanaan Partisipasi Anggaran:

Tabel 4.6
Penilaian Responden terhadap Perencanaan Partisipasi Anggaran

No.	Item Variabel	Mean	Kategori
1	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.	3,42	Tinggi
2	Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.	3,35	Cukup Tinggi
3	Saya selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran.	3,26	Cukup Tinggi
4	Pengaruh usulan atau pemikiran anda terhadap anggaran akhir.	2,84	Cukup Tinggi
5	Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting.	3,29	Cukup Tinggi
Rerata		3,23	Cukup Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.6 dari 31 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Perencanaan Partisipasi Anggaran pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta, Cukup Tinggi (Mean 3,23). Hal ini menunjukkan bahwa responden terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban responden, responden mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban responden, responden selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran, pengaruh usulan atau pemikiran anda terhadap anggaran akhir, dan kontribusi responden di wilayah pertanggungjawaban responden sangat penting.

b. Variabel Komitmen Organisasi

Berikut ini penilaian responden terhadap Komitmen Organisasi:

Tabel 4.7
Penilaian Responden terhadap Komitmen Organisasi

No.	Item Variabel	Mean	Kategori
1	Membantu kesuksesan organisasi	3,84	Tinggi
2	Kebanggaan terhadap organisasi	3,84	Tinggi
3	Kesediaan menerima semua tipe tugas	3,65	Tinggi
4	Merasa nilai yang ingin dicapai serupa dengan nilai-nilai organisasi	3,77	Tinggi
5	Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi	3,87	Tinggi
6	Merasa organisasi menjadi inspirasi untuk melaksanakan tugas dengan baik	3,77	Tinggi
7	Merasa senang bergabung dalam organisasi	3,84	Tinggi
8	Merasa bahwa organisasi ini merupakan organisasi terbaik	3,77	Tinggi
9	Memperhatikan nasib organisasi	3,77	Tinggi
Rerata		3,79	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas dari 31 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Komitmen Organisasi pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta, Tinggi (Mean 3,79). Hal ini menunjukkan bahwa membantu kesuksesan organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kesediaan menerima semua tipe tugas, merasa nilai yang ingin dicapai serupa dengan nilai-nilai organisasi, merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, merasa organisasi menjadi inspirasi untuk melaksanakan tugas dengan baik, merasa senang bergabung dalam organisasi, merasa bahwa organisasi ini merupakan organisasi terbaik, dan memperhatikan nasib organisasi.

c. Variabel Persepsi Keadilan

Berikut ini penilaian responden terhadap Persepsi Keadilan:

Tabel 4.8
Penilaian Responden terhadap Persepsi Keadilan

No.	Item Variabel	Mean	Kategori
1	Prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten di semua daerah tanggung jawab.	3,84	Tinggi
2	Prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten sepanjang waktu.	3,65	Tinggi
3	Keputusan anggaran untuk daerah tanggung jawab saya didasarkan pada informasi akurat dan pendapat yang diinformasikan dengan baik.	3,65	Tinggi
4	Prosedur penganggaran saat ini memuat ketentuan-ketentuan yang memungkinkan saya untuk mengajukan set anggaran untuk daerah tanggung jawab saya.	3,48	Tinggi
5	Prosedur penganggaran saat ini sesuai dengan standar etik dan moralitas saya.	3,77	Tinggi
6	Pengambil keputusan anggaran berusaha keras untuk tidak mendukung salah satu daerah tanggung jawab di atas yang lainnya.	3,39	Tinggi
7	Prosedur penganggaran saat ini cukup mewakili apa yang menjadi perhatian di semua daerah tanggung jawab	3,71	Tinggi
8	Pengambil keputusan anggaran menjelaskan secara memadai bagaimana penentuan alokasi anggaran untuk wilayah tanggung jawab saya.	3,52	Tinggi
9	Wilayah tanggung jawab saya menerima anggaran yang sesuai	3,71	Tinggi
10	Anggaran yang dialokasikan untuk wilayah tanggung jawab saya secara memadai mencerminkan kebutuhan saya	3,55	Tinggi
11	Anggaran di daerah tanggung jawab saya, sesuai dengan yang saya harapkan	3,77	Tinggi
12	Saya menganggap anggaran di wilayah tanggung jawab saya sudah adil	3,61	Tinggi
13	Atasan saya mengungkapkan keprihatinan dan sensitivitas ketika mendiskusikan pembatasan anggaran pada daerah tanggung jawab saya	3,45	Tinggi
Rerata		3,62	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dari 31 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Persepsi Keadilan pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta, Tinggi (Mean 3,62). Hal ini menunjukkan bahwa prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten di semua daerah tanggung jawab, prosedur penganggaran diterapkan secara konsisten sepanjang waktu, keputusan anggaran untuk daerah tanggung jawab responden didasarkan pada informasi akurat dan pendapat yang diinformasikan dengan baik, prosedur penganggaran saat ini memuat ketentuan-ketentuan yang memungkinkan responden untuk mengajukan set anggaran untuk daerah tanggung jawab responden, prosedur penganggaran saat ini sesuai dengan standar etik dan moralitas responden, pengambil keputusan anggaran berusaha keras untuk tidak mendukung salah satu daerah tanggung jawab di atas yang lainnya, prosedur penganggaran saat ini cukup mewakili apa yang menjadi perhatian di semua daerah tanggung jawab, pengambil keputusan anggaran menjelaskan secara memadai bagaimana penentuan alokasi anggaran untuk wilayah tanggung jawab responden, wilayah tanggung jawab responden menerima anggaran yang sesuai, anggaran yang dialokasikan untuk wilayah tanggung jawab responden secara memadai mencerminkan kebutuhan responden, anggaran di daerah tanggung jawab responden, sesuai dengan yang responden harapkan, responden menganggap anggaran

di wilayah tanggung jawab responden sudah adil, dan atasan responden mengungkapkan keprihatinan dan sensitivitas ketika mendiskusikan pembatasan anggaran pada daerah tanggung jawab responden.

d. Variabel Kinerja Manajerial

Berikut ini penilaian responden terhadap Kinerja Manajerial.

Tabel 4.9
Penilaian Responden terhadap Kinerja Manajerial

No.	Variabel	Mean	Kategori
1	Perencanaan: Menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program	3,68	Tinggi
2	Investigasi : Pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan	3,61	Tinggi
3	Pengkoordinasian: Tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan	3,68	Tinggi
4	Pengawasan: Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit saudara	3,61	Tinggi
5	Penilaian Staff : Mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit saudara (misalnya; menyeleksi dan mempromosikan bawahan saudara)	3,68	Tinggi
6	Negosiasi: Melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit saudara dengan pihak luar	3,65	Tinggi
7	Perwakilan: Mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi	3,45	Tinggi
8	Kinerja secara keseluruhan: Bagaimana anda mengevaluasi kinerja Anda secara keseluruhan	3,58	Tinggi
9	Evaluasi: Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan	3,58	Tinggi
Rerata		3,61	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.9 dari 31 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Kinerja Manajerial Pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta, Tinggi (Mean 3,61). Hal ini menunjukkan bahwa Bank Daerah Yogyakarta menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program, pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan, tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan, mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit saudara, mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit saudara (misalnya; menyeleksi dan mempromosikan bawahan saudara), melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit saudara dengan pihak luar, mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi, bagaimana anda mengevaluasi kinerja anda secara keseluruhan, dan menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Berikut ini hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian:

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel

Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
PPA1	0,840	0,360	Valid
PPA2	0,853	0,360	Valid
PPA3	0,878	0,360	Valid
PPA4	0,831	0,360	Valid
PPA5	0,838	0,360	Valid
KO1	0,802	0,360	Valid
KO2	0,818	0,360	Valid
KO3	0,524	0,360	Valid
KO4	0,765	0,360	Valid
KO5	0,836	0,360	Valid
KO6	0,796	0,360	Valid
KO7	0,812	0,360	Valid
KO8	0,858	0,360	Valid
KO9	0,722	0,360	Valid
PK1	0,682	0,360	Valid
PK2	0,827	0,360	Valid
PK3	0,767	0,360	Valid
PK4	0,614	0,360	Valid
PK5	0,642	0,360	Valid
PK6	0,645	0,360	Valid
PK7	0,721	0,360	Valid
PK8	0,743	0,360	Valid
PK9	0,816	0,360	Valid
PK10	0,671	0,360	Valid
PK11	0,844	0,360	Valid
PK12	0,771	0,360	Valid
PK13	0,605	0,360	Valid
KM1	0,860	0,360	Valid
KM2	0,779	0,360	Valid
KM3	0,881	0,360	Valid
KM4	0,914	0,360	Valid
KM5	0,754	0,360	Valid
KM6	0,857	0,360	Valid
KM7	0,845	0,360	Valid
KM8	0,802	0,360	Valid
KM9	0,718	0,360	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Dari Tabel 4.10 tersebut di atas dapat diketahui bahwa r hitung $>$ 0,360, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Perencanaan Partisipasi Anggaran (X), Komitmen Organisasi (Z1), Persepsi Keadilan (Z2), dan Kinerja Manajerial (Y) adalah valid.

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas Item-item Variabel

Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Perencanaan Partisipasi Anggaran	0,944	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,935	0,60	Reliabel
Persepsi Keadilan	0,935	0,60	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,956	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Dari Tabel 4.11 tersebut di atas dapat diketahui bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* $>$ 0,60 sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada variabel Perencanaan Partisipasi Anggaran (X), Komitmen Organisasi (Z1), Persepsi Keadilan (Z2), dan Kinerja Manajerial (Y) adalah reliabel.

C. Analisis Kuantitatif

1. Uji Asumsi Klasik
 - a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam **model regresi** variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001). Untuk menguji normalitas, dapat menganalisis dengan melihat nilai probabilitasnya. Dasar pengambilan keputusan adalah,

jika nilai probabilitas $> 0,05$, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test*

Variabel	Sig.	Level of Significant	Keterangan
Residual	0,639	0,05	Normal

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* di atas terlihat bahwa nilai probabilitas $> 0,05$, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana salah satu atau lebih variabel independen dapat dinyatakan sebagai kombinasi linier dari variabel independen lainnya. Salah satu asumsi regresi linier klasik adalah tidak adanya multikolinearitas sempurna (*no perfect multikolinearitas*). Suatu model regresi dikatakan terkena multikolinearitas apabila terjadi Kompensasi linier yang *perfect* atau *exact* di antara beberapa atau semua variabel bebas. Akibatnya akan sulit untuk melihat pengaruh secara individu variabel bebas terhadap variabel tak bebas (Madalla, 1999). Pendeteksian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode VIF.

Kriteria pengujian :

Jika $VIF > 10$, maka H_0 ditolak

Jika $VIF < 10$, maka H_0 diterima

Hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinearitas dengan Metode VIF

Variabel	VIF	Nilai Kritis	Keterangan
Perencanaan Partisipasi Anggaran (X)	1,249	10	Tidak ada multikolinearitas
Komitmen Organisasi (Z1)	2,499	10	Tidak ada multikolinearitas
Persepsi Keadilan (Z2)	2,675	10	Tidak ada multikolinearitas
Moderasi X*Z1	3,365	10	Tidak ada multikolinearitas
Moderasi X*Z2	3,627	10	Tidak ada multikolinearitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF, nilai $VIF < 10$, artinya bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas, sehingga tidak membiaskan interpretasi hasil analisis regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Homoskedastisitas adalah situasi dimana varian (σ^2) dari faktor pengganggu atau *disturbance term* adalah sama untuk semua observasi X. Penyimpangan terhadap asumsi ini yaitu disebut heteroskedastisitas yaitu apabila nilai varian (σ^2) variabel tak bebas (Y_i) meningkat sebagai akibat dari meningkatnya varian dari variabel bebas (X_i), maka varian dari Y_i tidak sama (Insukindro, 2001). Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan

dengan metode *Glejser*. Caranya dengan melihat nilai probabilitas $> 0,05$, sehingga tidak terkena heteroskedastisitas (Ghozali, 2001).

Hasil uji heteroskedastisitas dengan *Glejser* sebagai berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Glejser*

Variabel	Sig.	Nilai Kritis	Keterangan
Perencanaan Partisipasi Anggaran (X)	0,068	0,05	Homoskedastisitas
Komitmen Organisasi (Z1)	0,282	0,05	Homoskedastisitas
Persepsi Keadilan (Z2)	0,592	0,05	Homoskedastisitas
Moderasi X*Z1	0,863	0,05	Homoskedastisitas
Moderasi X*Z2	0,978	0,05	Homoskedastisitas

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan *rank spearman* terlihat bahwa nilai probabilitas $> 0,05$. Hal ini berarti model yang diestimasi bebas dari heteroskedastisitas.

2. Analisis Regresi Linier

a. Hasil Analisis Regresi Linier

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linier. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Keadilan terhadap Kinerja Manajerial.

Berikut ini Tabel 4.15 hasil Regresi Linier Model Pertama dengan metode OLS (*Ordinary Least Square*):

Tabel 4.15
Hasil Regresi Linier Metode OLS

Variabel	Koefisien <i>Unstandardized</i>	Koefisien <i>Standardized</i>	t	Sig.
Konstanta	-0,213	-	-0,548	0,588
Perencanaan Partisipasi Anggaran (X)	0,172	0,257	2,674	0,013
Komitmen Organisasi (Z1)	0,408	0,371	2,760	0,010
Persepsi Keadilan (Z2)	0,475	0,437	3,159	0,004
R ² : 0,791				
Adjusted R ² : 0,768				
F-statistik : 34,034, Sig. = 0,000				
N : 31				
Variabel Dependen (Y) : Kinerja Manajerial				

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

b. Persamaan Regresi Linier

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS for Windows* diperoleh hasil persamaan Regresi Linier sebagai berikut:

$$Y = -0,213 + 0,172X + 0,408Z1 + 0,475Z2$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Keadilan terhadap Kinerja Manajerial. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

1) Konstanta = -0,213

Konstanta sebesar -0,213, artinya, jika Perencanaan Partisipasi Anggaran (X), Komitmen Organisasi (Z1), dan Persepsi Keadilan (Z2) tidak mengalami perubahan atau sama dengan nol, maka Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y) akan sebesar 0,213 *point*.

- 2) Koefisien regresi Perencanaan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial = 0,172

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Perencanaan Partisipasi Anggaran (X) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y) akan meningkat sebesar 0,172 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- 3) Koefisien regresi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial = -0,408

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Komitmen Organisasi (Z1) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y) akan meningkat sebesar 0,408 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- 4) Koefisien regresi Persepsi Keadilan terhadap Kinerja Manajerial = 0,475

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Persepsi Keadilan (Z2) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y) akan meningkat sebesar 0,475 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

c. Pengujian Uji t

- 1) Pengujian pengaruh variabel Perencanaan Partisipasi Anggaran (X) terhadap Kinerja Manajerial Pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y).

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh **probabilitas t_{hitung}** = 0,013.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai **probabilitas t_{hitung}** (0,013) < *Level of Significant* (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Perencanaan Partisipasi Anggaran (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y).

- 2) Pengujian pengaruh variabel Komitmen Organisasi (Z1) terhadap Kinerja Manajerial Pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y).

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh **probabilitas t_{hitung}** = 0,010.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai **probabilitas t_{hitung}** (0,010) < *Level of Significant* (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Organisasi (Z2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y).

3) Pengujian pengaruh variabel Persepsi Keadilan (Z2) terhadap Kinerja Manajerial Pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y).

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh **probabilitas t-hitung** = 0,004.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t-hitung (0,004) < Level of Significant (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Persepsi Keadilan (Z2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y).

d. Pengujian R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar R^2 mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,791, artinya variabel Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta dapat dijelaskan oleh yaitu Perencanaan Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan

Persepsi Keadilan sebesar 79,1%, sedangkan sisanya sebesar 20,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya Keadilan Distributif, Kepemimpinan, dan lain-lain.

3. Hasil Analisis Regresi Linier Model *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Tabel 4.16
Hasil Regresi Linier Model *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Variabel	Koefisien <i>Unstandardized</i>	Koefisien <i>Standardized</i>	t	Sig.
Konstanta	-0,126		-0,290	0,774
Perencanaan Partisipasi Anggaran (X)	0,173	0,258	2,560	0,017
Komitmen Organisasi (Z1)	0,436	0,397	2,780	0,010
Persepsi Keadilan (Z2)	0,446	0,410	2,778	0,010
Moderasi X*Z1	0,019	0,144	0,269	0,790
Moderasi X*Z2	0,027	0,213	0,396	0,696
R ² : 0,796				
Adjusted R ² : 0,755				
F-statistik : 19,539, Sig. = 0,000				
N : 50				
Variabel Dependen (Y) : Kinerja Manajerial (Y)				

Sumber : Data Primer Diolah, 2017.

a. Persamaan Regresi Linier

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS for Windows* diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Model *Moderated Regression Analysis* (MRA) sebagai berikut:

$$Y = -0,126 + 0,173X + 0,436Z1 + 0,446Z2 + 0,019X*Z1 + 0,027X*Z2$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Persepsi Keadilan, Moderasi X*Z1, dan Moderasi X*Z2 terhadap Kinerja Manajerial. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

- 1) Konstanta = -0,126

Konstanta sebesar -0,126, artinya, jika Perencanaan Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Persepsi Keadilan, Moderasi X*Z1, dan Moderasi X*Z2 tidak mengalami perubahan atau sama dengan nol, maka Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y) akan sebesar 0,126 *point*.

- 2) Koefisien regresi Perencanaan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial = 0,173

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Perencanaan Partisipasi Anggaran (X) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y) akan meningkat sebesar 0,173 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- 3) Koefisien regresi Persepsi Keadilan terhadap Kinerja Manajerial = 0,436

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Persepsi Keadilan (Z1) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y) akan meningkat sebesar 0,436 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- 4) Koefisien regresi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial = 0,446

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Komitmen Organisasi (Z2) meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y) akan meningkat sebesar 0,446 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- 5) Koefisien regresi Moderasi X*Z1 terhadap Kinerja Manajerial = 0,019

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Moderasi X*Z1 meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y) akan meningkat sebesar 0,019 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- 6) Koefisien regresi Moderasi X*Z2 terhadap Kinerja Manajerial = 0,027

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Moderasi X*Z2 meningkat sebesar 1 *point*, maka Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y) akan meningkat sebesar 0,027 *point* dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

b. Pengujian Hipotesis (Uji t)

- 1) Pengujian Pengaruh Variabel Perencanaan Partisipasi Anggaran (X) terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y).

H₁: Perencanaan Partisipasi Anggaran Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda **probabilitas t_{hitung}** = 0,013.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai **probabilitas t_{hitung}** (0,013) < *Level of Significant* (0,05), maka H₀ ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Perencanaan Partisipasi Anggaran (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y).

2) Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi (Z₁) yang Memoderasi Pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran (X) terhadap Variabel Kinerja Manajerial (Y).

H₂: Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Model *Moderated Regression Analysis (MRA)* diperoleh **probabilitas t_{hitung}** = 0,010.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai **probabilitas t_{hitung}** (0,790) < *Level of Significant* (0,05), maka H₀ diterima atau H_a ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Moderasi X*Z₁ tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y).

Hal ini berarti Komitmen Organisasi (Z1) tidak Memoderasi Pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran (X) terhadap Variabel Kinerja Manajerial (Y).

3) Pengaruh Variabel Persepsi Keadilan (Z2) yang Memoderasi Pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran (X) terhadap Variabel Kinerja Manajerial (Y).

H₂: Persepsi Keadilan Memoderasi Pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Model *Moderated Regression Analysis (MRA)* diperoleh **probabilitas t_{hitung}** = 0,696.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai **probabilitas t_{hitung}** (0,696) < *Level of Significant* (0,05), maka H₀ ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Moderasi X*Z₂ tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (Y). Hal ini berarti Persepsi Keadilan (Z₂) tidak Memoderasi Pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran (X) terhadap Variabel Kinerja Manajerial (Y).

c. Pengujian R² (Koefisien Determinasi)

R² (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen.

Nilai R^2 (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar R^2 mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dari regresi model *Moderated Regression Analysis* (MRA) diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi) sebesar 0,796, artinya variabel Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta dapat dijelaskan oleh yaitu Perencanaan Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Moderasi $X*Z1$, dan Moderasi $X*Z2$ secara serentak sebesar 79,6%, sedangkan sisanya sebesar 20,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya Keadilan Distributif, Kepemimpinan, dan lain-lain.

D. Pembahasan

1. Pengaruh Variabel Perencanaan Partisipasi Anggaran terhadap Variabel Kinerja Manajerial

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Perencanaan Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta (nilai probabilitas t_{hitung} (0,013) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Perencanaan Partisipasi Anggaran meningkat, maka Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta mengalami peningkatan. Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk

mengukur kinerja manajer. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi (Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher, 2007). Kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakan sehingga dapat menghindari dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria, system penganggaran (*reward*) dan konflik (Indrianto, 1993 dan Soepomo, 1998). Partisipasi selain memiliki manfaat juga memiliki keterbatasan, Supriono (2006) menemukan bahwa bilamana terdapat kecacatan dalam penentuan tujuan (*goal setting*), maka partisipasi dapat merusak motivasi pegawai dan menurunkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan menunjukkan bahwa tidak selamanya partisipasi dapat berhasil. Berbagai faktor yang dapat menentukan ketidakberhasilan tergantung pada kedalaman, scope, dan bobot partisipasi. Kedalaman partisipasi disini ditunjukkan oleh siapa yang seharusnya berpartisipasi. Sedangkan scope partisipasi ditunjukkan oleh variabilitas keputusan,

sementara bobot partisipasi ditunjukkan oleh derajat kekuatan partisipan dalam penentuan keputusan akhir. Partisipasi pada penganggaran merupakan kegiatan penyusunan anggaran dengan melibatkan pihak-pihak terkait dalam organisasi, agar hasil dari pengambilan keputusan tersebut dapat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Partisipasi karyawan dalam proses menentukan anggaran memberikan kesempatan pada atasan untuk meningkatkan akses pada informasi lokal (*local information*) (Baiman 1982; Baiman dan Evans 1983; Magee 1980) yang terjadi pada setiap bagian di dalam organisasi, sehingga dapat mereduksi informasi yang asimetris. Informasi lokal yang tidak dimiliki oleh atasan akan mempengaruhi proses pembuatan keputusan mengenai penganggaran (Evan 1983; Coughlan dan Schmidt 1985; dan Penno 1984). Argyris (1952) berargumen bahwa peningkatan kinerja karyawan bisa terjadi jika karyawan diikutsertakan dalam proses penganggaran. Partisipasi dalam penganggaran dapat meningkatkan motivasi sehingga meningkatkan kinerja seseorang (Nouri dan Parker 1998).

2. Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi yang Memoderasi Pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran terhadap Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa diperoleh nilai **probabilitas t_{hitung}** (0,790) < *Level of Significant* (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel

Moderasi $X*Z1$ tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta. Hal ini berarti Komitmen Organisasi tidak Memoderasi Pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Peningkatan atau penurunan senjangan anggaran tergantung pada sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya yang merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday *et al*, 1979). Locke *et al*. (1988) mengemukakan bahwa komitmen terhadap tujuan merupakan derajat komitmen individu untuk mencapai tujuan tertentu dan merupakan aspek kunci dari teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*). Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) adalah teori yang berfokus pada pada identifikasi jenis tujuan yang paling efektif untuk menghasilkan motivasi dan kinerja pada tingkatan yang tinggi, dan menjelaskan mengapa tujuan tersebut memiliki dampak (George dan Jones 2006). Chong dan Chong (2002) mengemukakan bahwa saat seseorang memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan, maka ia akan meningkatkan komitmennya pada tercapainya tujuan organisasi. Nouri dan Parker (1998) menemukan adanya hubungan positif antara partisipasi pada penganggaran dan komitmen terhadap anggaran dari hasil survey yang ia lakukan pada pada manajer di berbagai perusahaan besar di Amerika

Serikat. Nouri dan Parker (1996) berpendapat, hal ini terjadi karena bawahan hanya menempatkan sedikit atau bahkan tidak memiliki keinginan untuk memenuhi pencapaian tujuan organisasi, mereka hanya tertarik dengan kepentingan pribadinya, partisipasi anggaran merupakan kesempatan baginya untuk melakukan senjangan anggaran. Luthans (Darlis, 2002) mendukung pernyataan tersebut dan menyatakan bahwa komitmen yang rendah menggambarkan ketidakloyalan individu kepada organisasi. Semakin banyak partisipasi dalam pembuatan keputusan, semakin kuat tendensi karyawan untuk mengenali organisasinya (March dan Simon 1958 dalam Nouri dan Parker 1998). Partisipasi mengintegrasikan pekerja dalam berkomitmen pada keputusan organisasi (Lincoln dan Kalleberg 1985 dalam Nouri dan Parker 1998). Komitmen untuk mencapai tujuan dapat ditimbulkan dari partisipasi anggota dalam menentukan tujuan organisasi (Locke 1968). Nouri dan Parker, 1998 (Ahmad dan Fatima, 2008) dalam hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Hasil penelitian Nuraini dan Rosyati (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Kemudian hasil penelitian Fibrianti dan Ikhsan (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

3. Pengaruh Variabel Persepsi Keadilan yang Memoderasi Pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran terhadap Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa diperoleh nilai **probabilitas t_{hitung}** (0,696) > *Level of Significant* (0,05), maka H_0 ditolak atau H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Moderasi X^*Z^2 tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pegawai anggaran di Bank Daerah Yogyakarta. Hal ini berarti Persepsi Keadilan tidak Memoderasi Pengaruh Perencanaan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Keikutsertaan manajer dalam partisipasi anggaran dapat menanamkan persepsi bahwa mereka inovatif karena ide yang mereka miliki akan dihargai oleh organisasi mereka. Persepsi inovasi inilah yang akan meningkatkan kinerja manajer. Manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mempunyai persepsi inovasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial. Keadilan atau kesamaan merupakan suatu model motivasai yang menjelaskan bagaimana orang berjuang untuk mendapatkan persamaan dan keadilan dalam pertukaran sosial atau hubungan memberi dan menerima. Teori persamaan didasarkan pada teori ketidakcocokan kognitif yang dikembangkan oleh ahli psikologi sosial Leon Festinger pada tahun 1950-an (Keitner dan Kinicki, 2007). Keadilan prosuderal didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang

digunakan untuk mengalokasikan keputusan (Keitner dan Kinicki, 2003). Organ dan Konovsky (Alotaibi, 2001) mengklaim ketika bawahan diperlakukan adil diseluruh organisasi, mereka cenderung merasakan perlunya relasi pertukaran sosial yang resiprokal atau berbalasan, memberi mereka rasa percaya diri jika *'fair treatment'* seperti itu akan berlanjut. Sebaliknya, jika bawahan diperlakukan tidak adil, persepsi karyawan dalam hubungannya dengan perusahaan sebatas hanya hubungan kerja saja dimana perusahaan membutuhkan tenaga kerja dan karyawan membutuhkan uang (gaji). Suatu perusahaan yang mampu memberikan jaminan dan melaksanakan keadilan prosedural kepada karyawan tentu saja akan direspon positif oleh karyawan. Salah satu bentuk atau respon positif karyawan atas keadilan yang mereka rasakan adalah meningkatnya kinerja karyawan (Alotaibi, 2001). Hasil penelitian Ulupi (2005) diketahui bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis ini bertolak belakang pada variabel *goal commitment*. *Goal commitment* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.