

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL,
SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SEKTOR PUBLIK
(STUDI EMPIRIS PADA KANTOR PELAYANAN
PERBENDAHARAAN NEGARA MEDAN II)**

Oleh:

Ahmad Afandi Mohrawi Tanjung

NIM 26123048

Program Studi
EKONOMI ISLAM



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2017**

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL,
SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SEKTOR PUBLIK
(STUDI EMPIRIS PADA KANTOR PELAYANAN
PERBENDAHARAAN NEGARA MEDAN II)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana (S1) Pada Jurusan Ekonomi Islam
Fakultas Ekonomi Dan Bisns Islam

Oleh:

Ahmad Afandi Mohrawi Tanjung

NIM 26123048

Program Studi

EKONOMI ISLAM



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN**

2017

IKHTISAR

AHMAD AFANDI MOHRAWI TANJUNG, 26123048, Pengaruh Pengaruh Keadilan Prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II. Skripsi, Jurusan Ekonomi Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2017.

Organisasi sektor publik khususnya organisasi pemerintahan sering digambarkan sebagai organisasi dengan produktivitas rendah dan tidak efisien jika dibandingkan dengan sektor privat. Seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan haknya sebagai warga negara, tuntutan untuk mereformasi pemerintah semakin menguat. Salah satu hal yang menjadi perhatian adalah mengapa organisasi pemerintah tidak mampu memberikan pelayanan sebagaimana organisasi swasta memberikan pelayanan kepada konsumennya padahal pemerintah memiliki sumber daya yang jauh lebih besar dari perusahaan-perusahaan yang ada. Permasalahan yang dibahas pada penelitian ini adalah apakah pengaruh keadilan prosedural, sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial sektor publik di KPPN Medan II. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengaruh keadilan prosedural, sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial sektor publik di KPPN Medan II. Penelitian ini dilakukan pada KPPN Medan II. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPN Medan II. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPN Medan dua sebanyak 33 sampel. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket dengan kuisisioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa semua item pertanyaan pada kuisisioner dinyatakan valid dan reliabel karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai *Croanbach Alpha* > 0.06 . Hasil uji F diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $58,156 > 4,183$ berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara Keadilan Prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik. Hasil uji hipotesis juga menunjukkan bahwa keadilan procedural, sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan di bawah taraf 0,05 maka hipotesis pertama dan kedua diterima. Serta uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan procedural, sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikansi dibawah taraf 0,05, maka hipotesis ketiga di terima.

Kata kunci: Keadilan Prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Manajerial

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama : Ahmad Afandi Mohrawi Tanjung
2. Nim : 26123048
3. Tpt/Tgl Lahir : Medan, 24 september 1993
4. Pekerjaan : Mahasiswa
5. Alamat : Jl. Letda Sujono Gg. Ruslan Lubis No. 164D Medan

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Tamatan SD Budisatrya Berijazah tahun 2005
2. Tamatan MTs Al-Washliyah Tembung Berijazah tahun 2008
3. Tamatan MAN 1 Medan Berijazah tahun 2011
4. Tamatan UIN SU Berijazah tahun 2017

III. RIWAYAT ORGANISASI

1. Sekretaris Umum PK IMM Fakultas Syariah IAIN SU (2014)
2. Sekretaris Umum PK IMM FEBI UIN SU (2015)
3. Wakil Mentri Riset UIE UIN SU (2015)
4. Ketua Bidang Informasi dan Komunikasi FoSSEI Sumbagut (2016)

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT atas Rahmat dan KaruniaNya saya diberikan kesempatan, kemampuan, pengetahuan, kekuatan dan nafas dalam kehidupan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan sebaik-baiknya. Dan sholawat beriring salam atas junjungan alam Nabi Muhammad SAW yang telah merubah zaman, dari zaman kebodohan menuju zaman yang berilmu pengetahuan seperti yang kita nikmati dan rasakan sekarang ini.

Pada kesempatan ini saya ingin menyampaikan rasa terimakasih saya kepada :

1. Kedua orang tua saya, Ayahanda H. Abdul Muin Tanjung, SH dan Ibunda Hj. Masdelima Hutagalung yang tanpa lelah memberikan dukungan bukan hanya materi namun juga moril sehingga membuat saya semangat untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Buya Prof. Dr. Amiur Nuruddin, MA yang selama ini menjadi dosen akademik yang sangat sabar, dikesibukannya yang sangat padat masih mau menyempatkan waktunya untuk memberikan motivasi dan semangat agar saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan efektif dan efisien.
3. Bapak Drs. Sugianto, MA sebagai Dosen Pembimbing I yang telah memberi pengarahan serta saran-saran yang sangat berguna, dengan perbaikan-perbaikan yang disarankan menjadi penyempurna skripsi ini.
4. Ibu Mawaddah Irham, MEI sebagai Dosen Pembimbing II yang memberikan arahan dan kritik yang membangun sehingga saya bisa menyelesaikan pembuatan skripsi ini.
5. Bapak/Ibu Dekanat Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
6. Ibu Isnaini, MA Ketua Jurusan Ekonomi Islam.
7. Ibu Marliyah, MA Sekretaris Jurusan Ekonomi Islam.

8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
9. Mentor Saya, Sundari Yanti, SE yang tidak henti-hentinya selalu membimbing dan mengingatkan saya dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Seluruh organisasi kampus saya, PK IMM Fakultas Syariah UIN SU, PK IMM FEBI UIN SU, FoSSEI Sumbagut, dan UIE UIN SU.
11. Seluruh Moderator Aplikasi MRK Kantor Sandi Daerah PEMKO Medan.
12. Seluruh pegawai beserta staff KPPN Medan II.
13. Seluruh pegawai beserta staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
14. Seluruh teman-teman seperjuangan di Jurusan Ekonomi Islam FEBI UIN SU 2012, khususnya Ustad Rizal, Arif Bone, TM Azmi, Kurniawan, Dhoni, Ara, Rifa dan yang lainnya.

Saya menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan baik dari segi isinya maupun penulisannya. Untuk itu dengan segala kerendahan hati saya mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dan perbaikan dalam penyusunan skripsi ini, semoga skripsi ini berguna bagi para pembaca dari semua kalangan.

Atas semua perhatiannya dari segala pihak yang telah membantu saya dalam menyusun skripsi ini, saya ucapkan terima kasih yang tak terhingga

Medan, 02 Februari 2017
Penulis,

Ahmad Afandi Mohrawi Tanjung
NIM 26123048

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN	i
IKHTISAR	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah	8
D. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
A. Landasan Teori	11
1. Kinerja Manajerial Sektor Publik	11
2. Keadilan Prosedural	17
3. Sistem Pengukuran Kinerja	20
4. Gaya Kepemimpinan	23
B. Penelitian Sebelumnya	29
C. Kerangka Pemikiran	31
D. Hipotesis Penelitian	33
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	35
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	35
C. Populasi dan Sampel	35

	D. Jenis dan Sumber Data	36
	E. Teknik Pengumpulan Data	37
	F. Definisi Operasional	37
	G. Teknik Analisis Data	39
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian	44
	B. Pembahasan	63
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	66
	B. Saran	66
DAFTAR PUSTAKA		
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
1. Penelitian Terdahulu	30
2. Definisi Operasional	37
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	47
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	47
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	48
6. Hasil Uji Validitas Variabel Keadilan Prosedural	49
7. Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Pengukuran Kinerja	50
8. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan	50
9. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial	51
10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	51
11. Uji normalitas dengan metode <i>one sample kolmogrov-smirnov</i>	53
12. Hasil Uji Multikolinearitas	54
13. Hasil Uji F	56
14. Hasil Uji T	57
15. Hasil Koefisien Regresi	61
16. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
1. Kerangka Pemikiran	33
2. Struktur Organisasi KPPN Medan II	46
3. Hasil Uji normalitas metode grafik <i>P-P plot</i>	52
4. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan <i>Scatterplot</i>	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuisisioner Penelitian.
2. Tabulasi Data.
3. Hasil *Output* Dengan Program SPSS Versi 16.
4. Surat Permohonan Izin Penelitian Dari FEBI UIN SU.
5. Surat Perizinan Penelitian Dari KPPN Medan II.
6. Surat Keterangan Pembimbing Skripsi.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi sektor publik merupakan suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik. Jika dilihat dari tujuannya, organisasi sektor publik berbeda dengan pihak swasta. Perbedaan yang sangat signifikan terletak pada tujuan untuk memperoleh laba. Pada pihak swasta terdapat motivasi untuk memaksimalkan laba (*profit motive*), sedangkan pada sektor publik tujuan utama organisasi bukan untuk memperoleh laba tetapi memberikan pelayanan kepada publik (*public service*).¹

Belakangan ini, organisasi sektor publik khususnya organisasi pemerintahan sering digambarkan sebagai organisasi dengan produktivitas rendah dan tidak efisien jika dibandingkan dengan sektor privat. Seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan haknya sebagai warga negara, tuntutan untuk mereformasi pemerintah semakin menguat. Salah satu hal yang menjadi perhatian adalah mengapa organisasi pemerintah tidak mampu memberikan pelayanan sebagaimana organisasi swasta memberikan pelayanan kepada konsumennya padahal pemerintah memiliki sumber daya yang jauh lebih besar dari perusahaan-perusahaan yang ada. Bahkan pelayanan itu tidak terlihat, yang terlihat adalah sikap acuh tak acuh, arogan.²

Kepemimpinan dalam suatu organisasi sektor publik menjadi salah satu faktor penentu hasil kerja, seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup

¹Deddi Nordiawan, Ayuningtyas Hertianti, *Akuntansi Sektor publik* (Jakarta:Salemba Empat,2014),h.2-3.

²Ihyaul Ulum, *Audit Sektor Publik* (Jakarta:Bumi Aksara, 2012), h. 69.

mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi.³

Berdasarkan riset awal oleh peneliti dengan mewawancarai sebagian karyawan dan kepala kantor secara non formal pada tanggal 10 februari 2016 Pada Kantor Pelayan Perbendaharaan Negara Medan II, peneliti mengambil kesimpulan bahwa staff dan karyawan di kantor tersebut kurang komunikatif dalam setiap kegiatan pekerjaannya, hal ini bertolak belakang dengan kinerja dan pelayanan kantor tersebut terhadap mitra kerjanya yang dapat dinilai cukup baik.

Berdasarkan *equity teory* (teori keadilan) yang termasuk dalam teorimotivasi, keadilan distributif dan prosedural merujuk pada persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, dengan hasil-hasil (penghargaan-penghargaan) yang mereka terima, seperti juga mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama. Teori keadilan prosedural menguji pengaruh prosedur pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku. keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut. Proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh karena itu, ada kalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan adil. Dalam hal ini, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku baik dalam konteks sosial maupun dalam konteks proses pengambilan keputusan organisasi.⁴

³Muhammad Fauzan Baihaqi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening* (Skripsi, UNDIP, 2010), h. 3.

⁴Rakhmawati Hajiyanti Muji Rahayu, *Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening* (Skripsi, UNY, 2013), h. 4.

Kewajaran atau keadilan dalam pembagian rincian pekerjaan yang disesuaikan dengan kompensasi yang didapatkan karyawan (*distributive fairness*) telah dilakukan perusahaan dengan baik disesuaikan pula dengan kompetensi dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Kewajaran atau keadilan dalam hal proses atau prosedur untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu (*procedural fairness*) sering terabaikan oleh perusahaan. Seringkali perusahaan melakukan prosedur tidak sesuai dengan apa yang telah disepakati bersama sebagai sesuatu yang “fair” dan lebih menekankan pada hasil yang ingin dicapai daripada prosedur yang telah ada.⁵

Balanced Scorecard adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara ekstensif dalam bisnis dan industri, pemerintah, dan organisasi nirlaba di seluruh dunia untuk kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap strategis tujuan. Kementerian Keuangan mulai menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengelolaan kinerja sejak tahun 2007.⁶

Meskipun implementasinya berjalan efektif mulai tahun 2012 dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Peraturan tersebut mengatur pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan hingga ke level individu. Direktorat Jenderal Perbendaharaan menindaklanjuti PMK tersebut dengan menerbitkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan (Kepdirjen) Nomor Kep-107/PB/2012 Tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai dasar pengelolaan kinerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.⁷

⁵Boby Wiryawan Saputra, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja*, (Skripsi, Institut Teknologi Harapan Bandung, 2013), h. 16-17.

⁶Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 4.

⁷Irsutami, Chici Ramadhaniah, *Pengembangan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard* (Skripsi, Politeknik Negeri Batam, 2011), h. 2.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Kanwil DJPB) dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPB) yang berkedudukan di Provinsi dan Kabupaten atau Kota di seluruh Indonesia. Tugas dan fungsi KPPN adalah melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum negara sedangkan Kanwil DJPB menjalankan fungsi koordinasi, pembinaan dan pengawasan KPPN yang berada dalam wilayah kerjanya. KPPN memiliki peran yang sangat strategis mengingat salah satu fungsi perbendaharaan negara adalah melakukan pembayaran atas beban APBN (anggaran pendapatan belanja negara). KPPN juga bertugas melakukan penatausahaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara.⁸

Sesuai dengan PMK Nomor 454/KMK.01/2011 saat ini Kanwil DJPB dan KPPN menggunakan pendekatan BSC dalam menyusun rencana strategis sekaligus sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi dan individu. Pengukuran kinerja tersebut diharapkan dapat menjadi barometer pencapaian tujuan organisasi sekaligus sebagai pendorong peningkatan kinerja organisasi dan individu melalui mekanisme pemberian hukuman atau penghargaan.

Fungsi pembayaran atas beban APBN yang dimiliki KPPN tentu berpengaruh terhadap kinerja instansi pemerintah yang berada dalam lingkup KPPN. Kinerja KPPN dalam menyalurkan dana APBN yang optimal diharapkan mampu mendorong pelaksanaan fungsi unit-unit organisasi pemerintah yang mendapat alokasi dana dari APBN dengan optimal. Oleh karena itu sistem pengukuran kinerja pada KPPN perlu menjadi perhatian untuk mendorong peningkatan kinerja KPPN.

Rencana strategis KPPN terdiri dari beberapa sasaran strategis yang merupakan turunan (*cascading*) dari sasaran strategis DJPB. Masing-masing sasaran strategis diukur dengan beberapa indikator kinerja utama (IKU). Indikator tersebut yang kemudian dijadikan tolak ukur pengukuran kinerja

⁸Eka Yudha, *Pengaruh Partisipasi Pengukuran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening* (Skripsi, UNDIP, 2013), h. 4-5.

KPPN baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Untuk memastikan indikator-indikator yang digunakan telah benar-benar mengukur sasaran strategis yang ditetapkan maka perlu dilakukan evaluasi ketepatan indikator mengukur pencapaian sasaran strategis.⁹

Upaya untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik diperlukan suatu sistem manajemen kinerja yang mampu mengukur kinerja dan keberhasilan instansi pemerintah. Dengan demikian, akan terciptanya legitimasi dan dukungan publik terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Tanpa adanya sistem manajemen kinerja sektor publik (pemerintahan) yang baik, niscaya akan dapat menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan, yang pada gilirannya juga akan menghambat terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*).

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pada suatu periode tertentu. Selain itu kinerja merupakan sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Pada sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode.¹⁰

Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada ketercapaian pelayanan publik. Kepentingan kinerja manajerial dibutuhkan untuk menilai seberapa jauh lembaga/organisasi dapat menerapkan visi, misinya agar pelayanan publik dapat terwujud. Salah satu bentuk konsistensinya adalah perlu dilakukannya bentuk aktivitas yaitu melakukan penjangkaran aspirasi masyarakat dan adanya kejelasan dalam partisipasi penyusunan anggaran yang terpadu sehingga dapat tercapainya suatu sistem yang dapat mencegah atau

⁹Kementerian Keuangan Republik Indonesia, "Rencana Strategis KPPN", http://www.djpbk.kemenkeu.go.id/publikasi/ppid/i_c_renstra_djpbk. Di Unduh Tanggal 10 Juni 2016.

¹⁰Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 8.

meminimalisasi terjadinya kesalahan dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*).¹¹

Peningkatan kinerja dapat diukur/dinilai dengan adanya sistem pengukuran kinerja. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Untuk dapat menyelenggarakan fungsi sebagaimana tersebut di atas, tentu dibutuhkan dukungan berbagai sumber daya dan komitmen dari semua pihak, baik pemerintah, dunia usaha, maupun masyarakat. Di samping itu, pemerintah juga diuntut untuk selalu transparan dan akuntabel dalam penyelenggaraan pemerintahan, sehingga benar-benar dapat mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*).¹²

Serangkaian proses yang dilaksanakan oleh organisasi sektor publik diatas yang dimulai dari peningkatan kinerja organisasi sektor publik, kemudian proses penilaian pencapaian tujuan dengan sistem pengukuran kinerja yang memiliki beberapa indikator dan didukung oleh penerapan keadilan prosedural yang baik oleh para manajer, diharapkan dapat mempengaruhi kinerja manajerial Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II. Karena, ketika Kinerja Manajerial sebuah organisasi sektor publik telah mencapai level yang baik sudah dapat dipastikan organisasi tersebut dapat mencapai tujuan, visi dan misi organisasinya. Kemudian diharapkan nantinya penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam proses pembangunan daerah terutama dalam bidang manajemen berbasis kinerja.

¹¹Henry Faizal, *Ekonomi Manajerial*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h.99.

¹²Aan Dwi, *Pengaruh Keadilan Prosedural dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial* (Skripsi, Unimed, 2012), h. 3-4.

Pada penelitian sebelumnya, Cavaluzzo dan Ittner dengan judul penelitian Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada tahun 2004 menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara sistem pengukuran kinerja dengan Kinerja Manajerial.¹³

Penelitian berikutnya Lely Kurniawaty dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial pada tahun 2010 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.¹⁴

Dari beberapa penelitian di atas, maka penulis melakukan replikasi dari penelitian Indah Chairita, namun dengan waktu dan lokasi yang berbeda. Alasan peneliti ingin mereplikasi penelitian ini adalah karena peneliti ingin menguji kembali apakah dengan alur penelitian yang sama tetapi lokasi dan waktu penelitian yang berbeda akan memberikan hasil penelitian yang sama dengan sebelumnya penelitian terdahulu dilakukan di Dinas Pendapatan Kota Medan pada tahun 2013 sedangkan penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II pada tahun 2016 karena KPPN Medan II yang dinaungi oleh Kementerian Keuangan menjadikan pengukuran kinerja sebagai suatu agenda utama kegiatan pimpinan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka *pengaruh keadilan prosedural, sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial sektor publik di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II* menarik untuk diteliti.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

¹³Cavaluzzo,Ittner, *Pengaruh Sistem pengukuran kinerja Terhadap Kinerja Manajerial*(*Jurnal of management*, 2004).

¹⁴Lely Kurniawaty, *pengaruh Gaya kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial*(Skripsi, UPN Veteran, 2010).

- a. Organisasi sektor publik khususnya organisasi pemerintahan sering digambarkan sebagai organisasi dengan produktivitas rendah dan tidak efisien jika dibandingkan dengan sektor privat.
- b. Organisasi pemerintah tidak mampu memberikan pelayanan sebagaimana organisasi swasta memberikan pelayanan kepada konsumennya padahal pemerintah memiliki sumber daya yang jauh lebih besar.
- c. Kementerian Keuangan mulai menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengelolaan kinerja sejak tahun 2007 namun implementasinya belum berjalan efektif. Sejalan dengan itu maka diterbitkannya Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- d. Salah satu fungsi perbendaharaan negara adalah melakukan pembayaran atas beban APBN.
- e. Kinerja KPPN dalam menyalurkan dana APBN yang optimal diharapkan mampu mendorong pelaksanaan fungsi unit-unit organisasi pemerintah. Oleh karena itu sistem pengukuran kinerja pada KPPN perlu menjadi perhatian untuk mendorong peningkatan kinerja KPPN.
- f. Sistem manajemen kinerja yang mampu mengukur kinerja dan keberhasilan instansi pemerintah, diperlukan untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*).

C. Batasan Masalah

Untuk menghindari kesimpangsiuran dan kesalahpahaman terhadap permasalahan yang akan diteliti, maka perlu adanya pembatasan masalah untuk memberi arah pada pembahasan penelitian ini. Oleh karena itu penulis membatasi masalah hanya pada keadilan prosedural dan sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja manajerial sektor publik di lingkungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah yang dikemukakan adalah :

- a. Apakah keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sektor publik di lingkungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II ?
- b. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sektor Publik di lingkungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II ?
- c. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sektor publik di lingkungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II ?
- d. Apakah keadilan prosedural, sistem pengukuran kinerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik di lingkungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II ?

E. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural, sistem pengukuran kinerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial sektor publik di lingkungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) medan II.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Bagi peneliti, penelitian ini berguna untuk melatih daya intelektual (*intellectual exercise*) sehingga dapat mempertajam daya pikir ilmiah serta menambah pengetahuan dan wawasan peneliti mengenai Kinerja Sektor Publik.

- b. Bagi KPPN Medan II, dapat dijadikan referensi dan rujukan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja manajerial KPPN Medan II.
- c. Bagi Akademis, diharapkan dapat memberi kontribusi dan memperkaya ragam penelitian yang telah dibuat oleh para mahasiswa Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Sumatera Utara serta dapat menjadi referensi bagi terciptanya suatu karya ilmiah.
- d. Bagi masyarakat ilmiah, sebagai bahan bacaan atau literatur digunakan sumber rujukan bagi peneliti lain dan mendorong peneliti lain untuk melakukan penelitian mengenai Kinerja Manajerial Sektor Publik.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Landasan Teori

1. Kinerja Manajerial Sektor Publik

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan.¹

Kinerja juga merupakan suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi. Dalam bukunya Jones menyatakan bahwa perusahaan harus senantiasa berubah untuk mengembangkan efektivitasnya. Perubahan tersebut ditujukan untuk menemukan atau mengembangkannya menggunakan sumber daya yang ada dan kapabilitas untuk meningkatkan kemampuan menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja.

Kinerja yang dimaksud disini bukanlah kinerja dalam arti sempit yang hanya terbatas pada keuntungan *financial* semata, karena jika orientasi perusahaan hanya menekankan pada keuntungan semata, organisasi akan berperilaku *myopic* (rabun jauh) dan selalu mencoba memandang segala sesuatunya hanya dalam kalkulasi jangka pendek. Keuntungan tentu saja harus diburu, karena tanpa keuntungan perusahaan tidak akan dapat bertahan, namun tujuan perusahaan lebih

¹Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h. 95-96.

ditujukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mampu bertahan lama.²

Dari beberapa defenisi yang telah dikemukakan di atas, maka kesimpulan pengertian atau defenisi kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai berikut : hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelempok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Keberhasilan suatu organisasi dengan berbagai ragam kinerja tergantung pada kinerja seluruh anggota organisasi itu sendiri. Unsur individu manusialah yang memegang peranan paling penting dan sangat menentukan keberhasilan organisasi tersebut.

Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menjadi macam-macam bentuk, yaitu :

1. Kinerja Operasional, (*operation performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain-lain. sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
2. Kinerja Administratif (*administrative performance*), kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja Strategi (*Strategic Performance*), kinerja ini berkaitan dengan kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih

²Supratikno Hendrawan, dkk. *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), h. 12-13.

lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.³

Sedangkan dalam pengertian sehari-hari, manajerial diartikan sebagai cara terbaik dalam menyelesaikan suatu masalah. Manajerial juga dapat diartikan sebagai mencari solusi atau alternatif terbaik untuk mencapai tujuan tertentu. Misalnya bagaimana suatu rezim pemerintahan mengelola amanah yang dia terima, sehingga dapat meningkatkan harkat dan martabat bangsanya. Secara konsep, manajerial berarti bagaimana membuat keputusan (proses) dan menjalankan (implementasi) suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian maka manajerial digunakandalam aspek setiap aspek kehidupan atau kegiatan manusia, baik itu berkaitan dengan masalah bisnis maupun diluar bisnis.⁴

b. Sektor Publik

Istilah "sektor publik" memiliki pengertian yang beragam akibat dari luasnya wilayah publik, sehingga setiap disiplin ilmu (ekonomi, politik, hukum dan sosial) memiliki cara pandang dan definisi yang berbeda-beda. Dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami sebagai suatu entitas yang memiliki aktivitas berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan layanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik. Sektor publik dapat dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang dan jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lainnya yang diatur dengan hukum.

³Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h. 96-99.

⁴Henry Faizal, *Ekonomi Manajerial*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2008), h. 99.

Organisasi sektor publik juga sering disebut sebagai sebuah entitas ekonomi yang menyediakan barang dan jasa publik untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan bukan untuk mencari keuntungan finansial.⁵

Terdapat tiga peran utama sektor publik dalam masyarakat yaitu:

- 1) *Regulatory role*, sektor publik berperan dalam menetapkan segala aturan yang berkaitan dengan kepentingan umum, karena tanpa ada aturan maka ketimpangan akan terjadi dalam masyarakat. Bisa saja sebagian masyarakat akan dirugikan karena tidak mampu/mendapatkan akses memperoleh barang atau layanan yang sebetulnya untuk umum sebagai akibat dari penguasaan barang atau layanan tersebut oleh kelompok masyarakat lainnya.
- 2) *Enabling role*, adalah peran sektor publik dalam menjamin terlaksananya peraturan yang sudah ditetapkan dalam penyediaan barang dan jasa publik, dimana sektor publik harus dapat memastikan kelancaran aktivitas pelaksanaan program dan kegiatan yang diperuntukkan masyarakat. Implikasinya sektor publik diberi kewenangan untuk penegakkan hukum (law enforcement) dalam kaitannya menjamin ketersediaan barang dan jasa publik yang sesuai dengan hukum.
- 3) *Direct provision of goods and services*, karena semakin kompleksnya area yang harus di 'cover' oleh sektor publik dan adanya keterbatasan dalam pembiayaan barang dan jasa publik secara langsung maka pemerintah dapat melakukan privatisasi. Sehingga disini peran sektor publik adalah ikut mengendalikan/mengawasi sejumlah proses pengadaan barang dan jasa publik serta regulasi yang ditetapkan sehingga tidak merugikan masyarakat.

Jika dilihat dari definisi dan peran sektor publik tersebut di atas, maka dengan kata lain sektor publik adalah government (pemerintah) yang berfungsi untuk mensejahterakan masyarakat, dimana pemerintah diberi 'kekuasaan' oleh

⁵Deddi Nordiawan dan Ayuningtyas Hertanti, *Akuntansi Sektor Publik*, (jakarta: Salemba Empat, 2014), h. 4.

masyarakat untuk mengatur dan menjamin pemenuhan kebutuhan barang dan jasa publik yang berdasarkan hukum.⁶

c. Kinerja Menurut Pandangan Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber performance rendah.

Firman Allah QS. Al-Ahqaaf (46): 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagimereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.⁷

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.⁸

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Teori *path-goal* adalah teori yang menyatakan bahwa tugas pemimpin untuk membantu para pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk

⁶Putu Wirasata, *Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Menggunakan Balance Scorecard*, (Skripsi, FE UI: 2010), h. 12-14.

⁷*Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Bandung: Departemen Agama RI, 2009), h. 504.

⁸*Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Semarang : PT Toha Putra, 1996), h. 825.

memberi pengarahan yang dibutuhkan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan mereka selaras dengan tujuan umum organisasi. Teori *path-goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya dan pemimpin diharapkan dapat mengubah perilakunya agar sesuai dengan situasi, dimana pemimpin tidak hanya menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang berbeda tetapi menggunakan gaya yang berbeda kepada bawahan yang sama pada situasi yang berbeda.

Kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari:
 - a) Kemampuan dan keahlian
 - b) Latar belakang
 - c) Demografi
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a) Persepsi
 - b) Attitude
 - c) Personality
 - d) Pembelajaran
 - e) Motivasi
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - a) Sumber daya
 - b) Kepemimpinan
 - c) Penghargaan
 - d) Keadilan Struktural
 - e) Keadilan Prosedural
 - f) Job design⁹

Sesuai dengan PMK Nomor 454/KMK.01/2011 saat ini Kanwil DJPB dan KPPN menggunakan pendekatan BSC dalam menyusun rencana strategis sekaligus sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi dan individu.

⁹Boby Wiryawan Saputra, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja*, (Institut Teknologi Harapan Bandung, 2013), h. 31.

Pengukuran kinerja tersebut diharapkan dapat menjadi barometer pencapaian tujuan organisasi sekaligus sebagai pendorong peningkatan kinerja organisasi dan individu melalui mekanisme pemberian hukuman atau penghargaan.¹⁰

2. Keadilan Prosedural

a. Pengertian Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural terkait erat dengan kepatutan dan transparansi dari proses-proses pembuatan keputusan, dan konsep keadilan prosedural ini dapat dibedakan dengan konsep keadilan distributif (keadilan dalam distribusi hak-hak atau sumber-daya) dan keadilan retributif (keadilan dalam membenahi kesalahan-kesalahan). Mendengarkan keterangan semua pihak sebelum membuat keputusan merupakan salah satu langkah yang dianggap tepat untuk diambil agar suatu proses dapat dianggap adil secara prosedural. Beberapa teori tentang keadilan prosedural berpendirian bahwa prosedur yang adil akan membawa hasil yang adil pula, sekalipun syarat-syarat keadilan distributif atau keadilan korektif tidak terpenuhi.

Penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh *Outcome* yang mereka terima sebagai akibat keputusan tertentu, namun juga pada proses atau tahapan keputusan tersebut dibuat persepsi akan suatu keadilan prosedur dalam perusahaan sangatlah penting dalam mencapai efektivitas organisasi, karena hasil dari keadilan prosedural akan berdampak pada perilaku karyawan perusahaan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan tersebut. Persepsi karyawan mengenai ketidakadilan tersebut akan mendorong mereka untuk melakukan perilaku/ tindakan *retaliasi* (balas dendam) terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

b. Keadilan Menurut Pandangan Islam

Allah Swt melarang beberapa hal untuk menjaga keselamatan jiwa dan keamanan masyarakat. Hal-hal yang dilarang oleh Allah Swt disebut sebagai

¹⁰Kementrian Keuangan Republik Indonesia, "Rencana Strategis KPPN PMK Nomor 454/KMK.01/2011", http://www.djpbk.kemenkeu.go.id/publikasi/ppid/i_c_renstra_djpbk. Di Unduh Tanggal 10 Juni 2016.

perbuatan tercela dan buruk. Manusia pun mengakui bahwa perbuatan-perbuatan yang dilarang oleh Allah Swt adalah tindakan yang buruk dan tercela.

Etika Islam atau akhlak, mendorong manusia berperilaku lebih dari tuntutan standar atau keadilan, dalam menyikapi problema sosial dan memaafkan kesalahan orang lain. Bahkan manusia bisa melakukan lebih dari hak orang lain, yang ini semua menunjukkan kebaikan atau ihsan. Allah Swt yang memperlakukan manusia dengan landasan ihsan, mengajak manusia untuk berperilaku baik dengan orang lain di atas standar keadilan.

Firman Allah Swt QS. Al-Nahl (16): 90

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebijakan, memberi kepada kamu kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran*”¹¹

Allah Ta’ala memberitahukan bahwa Dia memerintahkan hamba-hambanya untuk berbuat adil, yakni mengambil sikap tengah dan penuh keseimbangan, serta menganjurkan untuk berbuat kebaikan. Yang demikian itu senada dengan firman-Nya yang lain: “Dan balasan suatu kejahatan adalah kejahatan yang serupa. Barangsiapa memaafkan dan berbuat baik, maka pahalanya atas (tanggung) Allah.” (QS. Asy-Syuura: 40). “Ali bin Abi Thalhah mengatakan, dari Ibnu ‘Abbas: *innallaHa ya’muru bil ‘adl* (“Sesungguhnya Allah memerintahkan untuk berbuat adil,”) dia mengatakan: “Yaitu kesaksian, bahwasanya tidak ada Ilah (yang berhak diibadahi) selain Allah.” Sufyan bin ‘Uyainah mengatakan: “Adil di sini adalah sikap sama dalam melakukan amal untuk Allah, baik amal yang dilakukan secara sembunyi-sembunyi maupun terang-terangan. Ihsan adalah, seseorang yang bathinnya itu lebih baik dari yang

¹¹Al-Qur’an Al-Karim dan Terjemahnya, (Bandung: Departemen Agama RI, 2009), h. 277.

nampak (dahirnya). Al fahsyah dan al-munkar adalah, seseorang yang dahirnya itu lebih baik dari bathinnya.¹²

c. Faktor-Faktor Keadilan Prosedural

1) Komunikasi bilateral (*Bilateral communication*)

Komunikasi antara manajemen dan karyawan yang baik mencerminkan penghargaan organisasi pada status karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini akan menguatkan harga diri dan identitas diri karyawan. Harga diri dan identitas diri yang terjamin selanjutnya akan meningkatkan penilaian keadilan pada organisasi. Komunikasi dua arah ini merupakan kesempatan seseorang untuk bertanya mengenai suatu hal dalam pekerjaan, organisasi, dan proses pengambilan keputusan.

2) Mengenal & Memahami permasalahan individual (*Familiarity with the situation of individuals*)

Merupakan batasan seberapa baik seseorang menangani keluhan dan memahami situasi yang dialami oleh orang yang memberi keluhan tersebut. Greenberg menggunakan istilah familiarity untuk merujuk pada besarnya penerimaan pemahaman yang ditunjukkan oleh pengambil keputusan mengenai situasi individual. Semakin tinggi pengambil keputusan menerima pemahaman, semakin adil apa yang dirasakan berdasar proses evaluasi individual.

3) Menyanggah keputusan (*Refute decisions*)

Merupakan kesempatan seseorang untuk menyanggah suatu keputusan atau memperbaiki proses pengambilan keputusan. Dalam menetapkan kebijakan tidak selalu menghasilkan prosedur yang benar dan sempurna, bila terjadi suatu kesalahan terdapat prosedur keputusan tersebut dapat diperlakukan perbaikan ataupun pembatalan.

¹²Kitab Tafsir Ibn Kasir, *An-Nahl Ayat 90*, P16, h. 40

4) Aplikasi prosedur konsisten (*Consistent application of procedures*)

Merupakan persepsi seseorang bahwa proses pengambilan keputusan telah berjalan konstan atau sama pada setiap individu dan dari waktu ke waktu atau ketentuan berlaku secara konsisten tanpa memperhatikan status karyawan dan batasan waktu atas terjadinya suatu permasalahan.

5) Perilaku Retaliasi

Apabila keputusan organisasi dipersepsikan tidak adil atau tidak wajar baik dari sisi prosedurnya akan memicu emosi karyawan berupa rasa sakit hati dan kemarahan. Mereka akan bertindak melawan organisasi ketika mereka merasa telah dimanfaatkan dan dieksploitasi oleh organisasi.¹³

3. Sistem Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat *deviasi* (penyimpangan) dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan¹⁴.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber-daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut :

¹³Yarsi, "Keadilan Prosedural, [http://www.yarsi.ac.id/salam2/download/Keadilan prosedural-Universitas-Yarsi.](http://www.yarsi.ac.id/salam2/download/Keadilan%20prosedural-Universitas-Yarsi.), Diunduh pada tanggal 26 Oktober 2016.

¹⁴Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Grafindo, 2007), h. 319.

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategis organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- 2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilann utama dan indikator kinerja kunci.
- 3) Mengukur tingkat capaian dan kinerja organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
- 4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.¹⁵

b. Tujuan Pengukuran Kinerja

Secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah :

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik.
- 2) Untuk mengukur kinerja *financial* dan *non financial* secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

c. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja antara lain sebagai berikut :

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.

¹⁵Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h.96-97.

- 2) Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membedakannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 7) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.¹⁶

d. Sistem Pengukuran Kinerja Yang Efektif

Keefektifan sistem pengukuran ditentukan dari kemampuannya memenuhi tujuan dari pengukuran kinerja tersebut. Kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif seharusnya :

- 1) Dipicu oleh permintaan (*user*). Sistem harus mendukung strategi organisasi dan faktor sukses penting yang digunakan oleh manajemen.
- 2) Fleksibel untuk berubah.
- 3) Sederhana dan mudah dipahami.
- 4) Mempertimbangkan faktor *non-financial* dan juga faktor *financial*.
- 5) Memberikan penegasan yang positif.

Langkah-langkah kunci dalam perancangan sistem pengukuran kinerja yang efektif meliputi :

- 1) Identifikasi misi dan strategi tujuan.
- 2) Mentranslasikan tujuan ke dalam sub tujuan yang spesifik.
- 3) Pengembangan ukuran yang cocok.

¹⁶Ihyaul Ulum, *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 22-23.

Menurut Charles Thomas Horngren yaitu seorang Profesor Akuntansi di Amerika Serikat, ukuran kinerja yang efektif mempunyai karakteristik:

- 1) Berhubungan dengan tujuan perusahaan.
- 2) Mempunyai perhatian yang seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang.
- 3) Menggambarkan aktifitas kunci manajemen.
- 4) Dipengaruhi oleh tindakan karyawan.
- 5) Dipergunakan dalam evaluasi dan pemberian imbalan karyawan.
- 6) Bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah.
- 7) Digunakan secara konsisten dan teratur.¹⁷

4. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.¹⁸

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang

¹⁷Hessel Nogi, *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik* (Yogyakarta: Balairung & Co, 2003), h. 108-109.

¹⁸*Ibid*, h. 213

dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

b. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Sebagaimana telah kita ketahui bersama bahwa kepemimpinan pada dewasa ini menjadi isu penting, aktual dan menarik dimana-mana. Didalam masa perubahan dan ketidakpastian, akibat dari era globalisasi dan informasi, terdapat suatu kebutuhan yang jelas akan pemimpin-pemimpin dipuncak, sementara harapan yang terus meningkat dari rakyat yang bekerja, menciptakan kebutuhan akan kepemimpinan pada setiap tingkat lain organisasi.¹⁹ Gaya kepemimpinan dapat dianggap sebagai “modalitas” dalam kepemimpinan, dalam arti sebagai cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini dikembangkan setiap saat dan yang dipelajari oleh pihak lain untuk mengenal ataupun menilai kepemimpinan seseorang. Namun demikian, gaya kepemimpinan seseorang tidaklah bersifat tetap.²⁰

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Selama bertahun-tahun ketika orang-orang membicarakan gaya kepemimpinan ini, mereka mengidentifikasi dua kategori gaya yang ekstrem yakni : gaya kepemimpinan otoritis dan demokratis. Kepemimpinan otoritis dipandang sebagai gaya yang berdasar atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara itu, gaya kepemimpinan

¹⁹K. Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: RINEKA CIPTA, 1996), h. 2.

²⁰Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen*, (Jakarta : Kencana Prenada MediaGroup, 2013), h. 166.

demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan.²¹

c. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Adapun gaya kepemimpinan yang ada yaitu :

- 1) *Gaya persuasif*, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- 2) *Gaya refresif*, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- 3) *Gaya partisipatif*, yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, spiritual, fisik maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
- 4) *Gaya inovatif*, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- 5) *Gaya investigatif*, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
- 6) *Gaya inspektif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
- 7) *Gaya motivatif*, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau

²¹Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), h. 49-50.

merealisasikan semua ide, program dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.

- 8) *Gaya naratif*, merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.
- 9) *Gaya edukatif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.
- 10) *Gaya retrogresif*, yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selaku menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan..²²

d. Kepemimpinan dalam Islam

Islam sebagai rahmat bagi seluruh manusia, telah meletakkan persoalan pemimpin dan kepemimpinan sebagai salah satu persoalan pokok dalam ajarannya. Beberapa pedoman atau panduan telah digariskan untuk melahirkan kepemimpinan yang diridai Allah SWT, yang membawa kemaslahatan, menyelamatkan manusia di dunia dan akhirat kelak.

Sejarah Islam telah membuktikan pentingnya masalah kepemimpinan ini setelah wafatnya Baginda Rasul. Para sahabat telah memberi penekanan dan keutamaan dalam melantik pengganti beliau dalam memimpin umat Islam. Umat Islam tidak seharusnya dibiarkan tanpa pemimpin. Sayyidina Umar R.A pernah berkata, "*Tiada Islam tanpa jamaah, tiada jamaah tanpa kepemimpinan dan tiada kepemimpinan tanpa taat*".

Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat Islam di negeri yang mayoritas warganya beragama Islam ini, meskipun Indonesia bukanlah negara Islam. Allah SWT telah memberi tahu

²²Hasan Basri, Rusdiana, *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan* (Bandung : Pustaka Setia, 2015), h. 222-223.

kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam Islam, sebagaimana dalam Al-Quran kita menemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan.

QS. Al-Baqarah (2): 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.*

Ayat ini mengisyaratkan bahwa khalifah (pemimpin) adalah pemegang mandat Allah SWT untuk mengemban amanah dan kepemimpinan langit di muka bumi. Manusia adalah makhluk Allah Swt paling sempurna di antara makhluk lainnya. Dengan memiliki akal yang membuat manusia dapat berkehendak bebas atas izin Allah. Sehingga manusia dijadikan sebagai khalifah untuk memimpin muka bumi. Hal ini lah yang menjadi protes dari makhluk-makhluk Allah lainnya. Ingat komunitas malaikat pernah memprotes terhadap kekhalifahan manusia dimuka bumi. Dan pada saat itu pula Tuhan menjawab protes malaikat tersebut dengan ayat di atas.

QS An-Nisa (4): 59

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ
فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ
وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, ta`atilah Allah SWT dan ta`atilah RasulNya, dan Ulil Amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (Al Qur’an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.²³

Ayat ini menunjukkan ketaatan kepada Ulil Amri (pemimpin) harus dalam rangka ketaatan kepada Allah SWT dan rasulnya. Pemimpin yang harus bisa menjadi tauladan bagi yang dipimpinnya, sebagaimana contoh pemimpin yang paling sempurna diantara pemimpin yang lainnya dimuka bumi ini yaitu Rasulullah Muhammad SAW. Dengan menauladani sifat-sifat rasul sebagai pemimpin yaitu *Siddiq, Amanah, Tabligh, dan Fathanah* dapat memberikan efek positif bagi pemimpin itu sendiri dan bagi orang banyak.

e. Faktor-faktor dan Unsur-unsur Kepemimpinan

Faktor-faktor kepemimpinan antara lain:

- 1) Pendayagunaan pengaruh,
- 2) Hubungan antar manusia,
- 3) Proses komunikasi,
- 4) Pencapaian suatu tujuan.

²³Al-Qur’an Al-Karim dan Terjemahnya, (Bandung: Departemen Agama RI, 2009), h. 87

Adapun unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan adalah:

- 1) Kemampuan memengaruhi orang lain (kelompok/bawahan)
- 2) Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok,
- 3) Adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.²⁴

Dari uraian di atas terlihat dengan jelas bahwa kemampuan manajerial seseorang tidak diukur dengan kemampuan operasional karena kriteria tersebut diterapkan kepada mereka yang bertugas sebagai pelaksana melainkan dengan menggunakan tolak ukur kemampuan dan keterampilan memengaruhi orang lain yaitu para bawahan masing-masing agar mereka bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian rupa sehingga mau dan mampu memberikan kontribusi yang optimal, bahkan kalau mungkin maksimal, demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan atau ditetapkan sebelumnya. Seorang manajer dapat dikatakan menjadi pemimpin yang efektif apabila ia mampu :

- 1) Menentukan strategi yang tepat.
- 2) Menjadi perencana yang tangguh.
- 3) Menjadi organisator yang cekatan.
- 4) Motivator yang efektif.
- 5) Pengawas yang objektif dan rasional.
- 6) Penilai yang tidak terpengaruh oleh pertimbangan yang subjektif atau emosional.²⁵

B. Penelitian Sebelumnya

Adapun penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini merupakan karya ilmiah berbentuk skripsi dan jurnal. Penelitian sebelumnya membantu peneliti sebagai rujukan awal untuk menyelesaikan penelitian. Adapun penelitian

²⁴Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2009), h.148-149.

²⁵Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja* (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2013) h. 154.

sebelumnya yang berkaitan dengan judul skripsi peneliti ini antara lain yaitu skripsi Aan Dwi pada tahun 2012 yang berjudul Pengaruh Keadilan Prosedural dan Sistem pengukuran kinerja Terhadap Kinerja Manajerial²⁶, di tahun 2004 Jurnal dari Cavaluzzo & ittner dengan judul pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial²⁷, skripsi Indah Chairita pada tahun 2013 dengan judul Pengaruh Keadilan prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas Pendapatan Pemko Medan²⁸, dan skripsi dari Lely Kuniawati pada tahun 2010 dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial.²⁹

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Dari Penelitian
1.	Aan Dwi (2012)	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Sistem pengukuran kinerja Terhadap Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan korelasi yang positif diantara Keadilan prosedural dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial
2.	Cavaluzzo & ittner (2004)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan ada korelasi positif antar Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

²⁶Aan Dwi, *Pengaruh Keadilan Prosedural dan Sistem pengukuran kinerja Terhadap Kinerja Manajerial* (Skripsi, Unimed: 2012).

²⁷Cavaluzzo & ittner, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial*, (*Jurnal of management*: 2004).

²⁸Indah Chairita, *Pengaruh Keadilan prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas Pendapatan Pemko Medan*, (Skripsi, Unimed: 2013).

²⁹Lely Kurniawaty, *pengaruh Gaya kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial* (Skripsi, UPN Veteran: 2010).

3.	Indah Chairita (2013)	Pengaruh Keadilan prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas Pendapatan Pemko Medan	Hasil penelitian menunjukkan secara simultan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Keadilan prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial
4.	Lely Kurniawati (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial	Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Dari beberapa penelitian di atas, maka penulis melakukan replikasi dari penelitian Indah Chairita, namun dengan waktu dan lokasi yang berbeda. Alasan peneliti ingin mereplikasi penelitian ini adalah karena peneliti ingin menguji kembali apakah dengan alur penelitian yang sama tetapi lokasi dan waktu penelitian yang berbeda akankah memberikan hasil penelitian yang sama dengan sebelumnya pada penelitian terdahulu dilakukan di Dinas Pendapatan Kota Medan pada tahun 2013.

Selain waktu dan tempat, penelitian kali ini sedikit berbeda dari penelitian sebelumnya karena adanya penambahan pembahasan tentang pandangan islam terhadap setiap variabel yang ingin diteliti. Dengan sedikit membahas tentang pandangan islam terhadap setiap variabel menjadikan karya ilmiah ini menjadi menarik untuk dibaca dan untuk dikembangkan lagi pembahasannya.

C. Kerangka Pemikiran

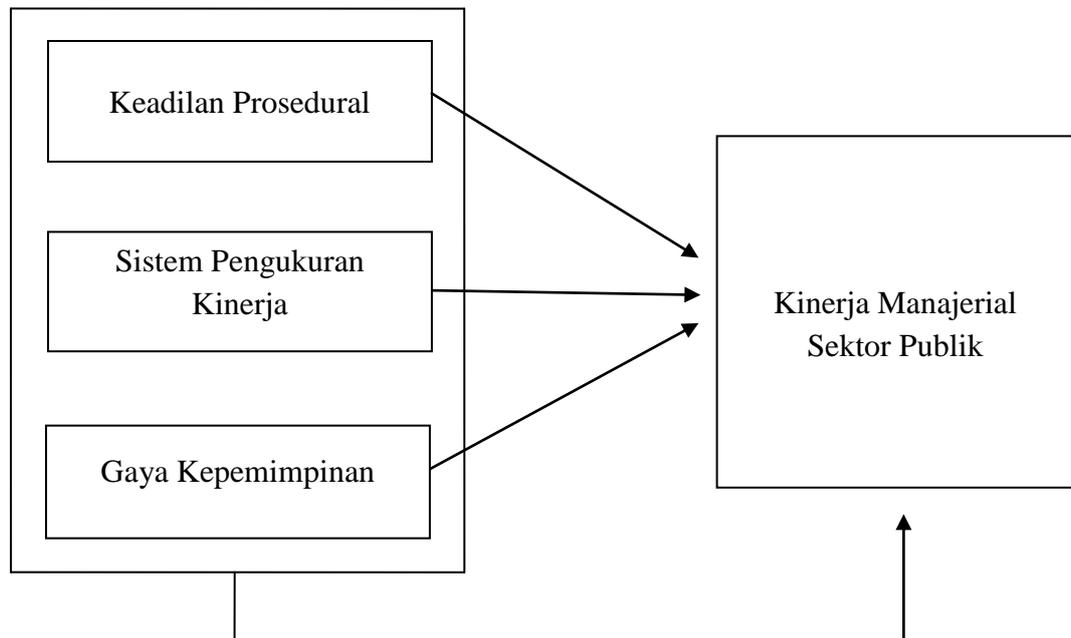
Hubungan Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial Sektor Publik tidak hanya berkaitan secara teori namun cenderung kepada praktek. Hal ini dikarenakan indikator keadilan prosedural yang terdiri dari komunikasi, adil

dalam evaluasi, promosi jabatan, umpan balik, dan keikutsertaan dalam kegiatan yang diterapkan oleh atasan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan. Kinerja Manajerial akan meningkat jika persepsi bawahan terhadap Keadilan Prosedural dapat diterima.

Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial Sektor Publik menjadi sangat penting mengingat bahwa tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik adalah mengetahui tingkat ketercapaian organisasi, menyediakan sarana pembelajaran pegawai, memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya, memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*, memotivasi pegawai, dan menciptakan akuntabilitas publik. Sistem Pengukuran Kinerja dapat membantu organisasi sektor publik untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan mengevaluasi program-program serta kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan.

Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Manajerial Sektor Publik sangat penting, dilihat dari tujuan organisasi bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan pegawainya. Gaya Kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin. Gaya tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi kuat dan orientasi terhadap tugas dan organisasi. Meskipun gaya itu secara khas digunakan dalam kombinasi tertentu atau bahkan diterapkan secara berbeda-beda terhadap berbagai pegawai, masing-masing gaya dibahas secara terpisah untuk menyoroti perbedaannya.

Berdasarkan landasan teori dan masalah penelitian maka peneliti mengembangkan kerangka penelitian ini yang diuji secara simultan yaitu Kinerja Manajerial Sektor Publik (Y) diperkirakan baik secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh variabel Independen (X) yaitu Keadilan Prosedural (X_1), Sistem Pengukuran Kinerja (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3)



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, kajian teori dan kerangka berfikir maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. H_0 : tidak terdapat pengaruh yang signifikan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial sektor publik pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II.
 H_a : terdapat pengaruh yang signifikan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial sektor publik pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II.
2. H_0 : tidak terdapat pengaruh yang signifikan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial sektor publik pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II.
 H_a : terdapat pengaruh yang signifikan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial sektor publik pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II.

3. H_0 : tidak terdapat pengaruh yang signifikan sistem gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial sektor publik pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II.
 H_a : terdapat pengaruh yang signifikan sistem gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial sektor publik pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II.
4. H_0 : tidak terdapat pengaruh yang signifikan keadilan prosedural, sistem pengukuran kinerja dan sistem gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial sektor publik pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II.
 H_a : terdapat pengaruh yang signifikan keadilan prosedural, sistem pengukuran kinerja dan sistem gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial sektor publik pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang menekankan pada pengujian teori-teori atau hipotesis-hipotesis melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dalam angka (*quantitative*) dan melakukan analisis data dengan prosedur statis dan permodelan sistematis.¹ Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen yaitu satu penelitian yang berusaha mencari pengaruh variabel tertentu terhadap variabel yang lain dalam kondisi yang terkontrol secara ketat yang merupakan penelitian kausal atau sebab akibat.²

B. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II. Adapun waktu penelitian di lakukan pada bulan November 2016.

C. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah seluruh objek yang akan diteliti.³ Populasi dalam Penelitian ini adalah seluruh staf/pegawai KPPN Medan II yang terkait dengan Kinerja Manajerial secara langsung yang berjumlah 33 orang. Masing-masing staf/pegawai didistribusikan 1 eksemplar kuesioner disampaikan langsung oleh peneliti kepada seluruh pegawai. Berdasarkan Keputusan menteri keuangan RI No.302/KMK.01/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan

¹Sujuko Efferin dkk, *Metode Penelitian Akuntansi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h.47.

²Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 7.

³Supranto, *Statistik Teori dan Aplikasi*, (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 4.

Negara, maka terhitung Januari 2005 Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) diubah menjadi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) yang terdiri dari 5 seksi, yaitu:

- a. Sub bagian Umum
- b. Seksi Pencairan Dana
- c. Seksi Bank
- d. Seksi MSKI (manajemen satker dan kepatuhan internal)
- e. Seksi Verifikasi dan Akuntansi.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode sensus, yaitu seluruh anggota populasi yaitu staf/pegawai KPPN Medan II yang terkait langsung dengan Kinerja Manajerial yang berjumlah 33 orang.

D. Jenis Dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer. Data primer adalah yang langsung diperoleh dari sumber data pertama dilokasi penelitian atau objek penelitian. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara, pengisian kuisisioner.⁴

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Untuk mendapatkan *respon rate* yang tinggi, kuesioner diberikan dan diambil hasilnya dari responden yang dilakukan oleh peneliti secara langsung.

⁴Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* (Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2011), h. 60.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei kuesioner. Survei kuesioner merupakan metode survei dengan menggunakan kuesioner penelitian. Kuesioner adalah “sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui.”⁵

F. Definisi Operasional

Definisi operasional menjelaskan karakteristik dari objek dalam elemen-elemen yang dapat diobservasi yang menyebabkan konsep dapat diukur dan dioperasionalkan dalam penelitian. Untuk memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan pelaksanaan penelitian ini, maka perlu diberikan definisi variabel operasional yang akan diteliti.

Tabel 3.1

No.	Variabel	Tujuan Strategik	Indikator
1	Keadilan Prosedural (Variabel X ₁)	<ul style="list-style-type: none"> • Harus konsistensi dari waktu ke waktu • Baik kepentingan individu maupun pemihakan, harus dihindarkan. • Dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta. • Memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. • Melibatkan semua pihak yang bersangkutan. • Berdasarkan pada standar etika dan moral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsistensi • Minimalisasi bias • Informasi yang akurat • Dapat diperbaiki • Representative • Etis

⁵Suharismi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 194.

2	Sistem Pengukuran Kinerja (Variabel X ₂)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengukur tingkat efisiensi dan efektifitas • Kualitas pelayanan harus dipertahankan • Mampu untuk mengenali kebutuhan masyarakat. • Harus dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar. • Seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada para pejabat politik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitas • Kualitas layanan • Responsivitas • Responsibilitas • Akuntabilitas
3	Gaya Kepemimpinan (Variabel X ₃)	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan pribadi menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin. • Penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin. • Perilaku dan cara khas seorang pemimpin dalam member tanggapan dan berinteraksi dengan orang lain. • Menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin. • Dapat menentukan keberhasilan sebagai seorang pemimpin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sifat • Kebiasaan • Tempramen • Watak • Kepribadian
4	Kinerja Manajerial (Variabel Y)	<ul style="list-style-type: none"> • Jelas • Dapat diukur secara objektif • Dapat dicapai secara wajar • Selaras dengan yang akan diukur • Batasan waktu yang jelas. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Specific</i> • <i>Measurable</i> • <i>Attainable</i> • <i>Relevan</i> • <i>Time Bound</i>

Masing-masing variabel diukur dengan *Skala Likert* yaitu mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap pertanyaan yang diajukan dengan skor 5 (SS = Sangat Setuju), 4 (S = Setuju), 3 (N = Netral), 2 (TS = Tidak Setuju), 1 (STS = Sangat Tidak Setuju). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner replikasi dari penelitian terdahulu. Berdasarkan uji validitas

dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan untuk mengukur masing-masing variabel penelitian dinyatakan valid. Hal ini dapat dilihat bahwa r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} .

G. Teknik Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

Dalam penelitian ini, mengukur variabel dengan menggunakan instrumen kuisisioner harus dilakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh dari responden. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan valid dan reliable sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Adapun uji kualitas data yang digunakan peneliti yaitu uji validitas dan uji reabilitas.

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bilvariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Hasil analisis korelasi *bilvariate* dengan melihat *output Pearson Correlation*.⁶

Kriteria pengujian validitas adalah sebagai berikut :

- 1) Jika r_{hitung} positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut valid.
- 2) Jika r_{hitung} negatif dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hasil uji reliabilitas kuesioner sangat tergantung pada kesungguhan responden dalam menjawab semua item pertanyaan penelitian.

⁶Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Semarang: Universitas Diponegoro, 2005)

Instrumen dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, atau bila nilai Alpha (α) lebih besar dari r_{tabel} .⁷

2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi berganda, maka diperlukan pengujian asumsi klasik yang meliputi pengujian normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Model regresi yang baik hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Mendeteksi apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan menggambarkan penyebaran data melalui sebuah grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, model regresi memenuhi asumsi normalitas. Uji kenormalan juga bisa dilakukan tidak berdasarkan grafik, misalnya dengan *Uji Kolmogorov-Smirnov*.⁸

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, terdapat masalah multikolinearitas yang harus diatasi.⁹ Untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas dalam suatu model regresi salah satunya adalah dengan melihat nilai toleransi dan lawannya, dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *Tolerance* < 0.10 atau sama dengan nilai *VIF* > 10 . Bila nilai *Tolerance* > 0.10

⁷Duwi Priyanto, *Mandiri Belajar SPSS*, (Yogyakarta: Mediakom, 2008), h. 26.

⁸Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* (Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2011), h. 181.

⁹*Ibid.*, h. 177.

atau sama dengan nilai $VIF < 10$, berarti tidak ada multikolinearitas antar variabel dalam model regresi.¹⁰

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homoskedastisitas, sementara itu untuk varians yang berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.¹¹ dalam penelitian ini, untuk melihat apakah dalam model regresi terdapat heteroskedastisitas digunakan pendekatan grafik dengan membuat diagram plot dan pendekatan statistik melalui uji *Glejser*. Jika diagram plot yang dibentuk menunjukkan pola tertentu maka dapat dikatakan model tersebut mengandung gejala heteroskedastisitas, sedangkan uji *glejser* meregresi nilai *absolute residual* terhadap nilai independen, jika probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 0,05% maka dapat disimpulkan model regresi tersebut tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

3. Uji Signifikan Statistik F

Uji ini pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria pengambilan keputusan yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. H_a diterima apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, pada $\alpha = 5\%$ dan nilai *P-value* < level of significant sebesar 0,05
- b. H_0 ditolak apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, pada $\alpha = 5\%$, dan nilai *P-value* > level of significant sebesar 0.05

¹⁰Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Semarang: Universitas Diponegoro, 2005).

¹¹Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* (Jakarta : PT Grafindo Persada, 2011), h.179.

4. Uji Signifikan Statistik T

Pengujian parameter individual dimaksudkan untuk melihat apakah variabel secara individu mempunyai pengaruh terhadap variabel tidak bebas dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Kriteria pengujian sebagai berikut:

- a. Membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel}
 - 1) Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, variabel bebas secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel tak bebas.
 - 2) Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$, variabel bebas secara individual berpengaruh terhadap variabel tidak bebas.

Berdasarkan probabilitas signifikan lebih kecil dari 0.05 (α), maka variabel bebas secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

5. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai R^2 semakin kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen rendah. Apabila nilai R^2 mendekati satu, maka variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

6. Uji Model

Secara umum, analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai variabel independen yang diketahui.¹²

Model yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda yang dijabarkan dibawah ini :

¹²Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Semarang: Universitas Diponegoro, 2005)

$$KM = \alpha + \beta_1 KP + \beta_2 SP + \beta_3 GK + \varepsilon$$

Keterangan :

KM = Kinerja Manajerial Sektor Publik

α = Konstanta

KP = Keadilan Prosedural

SP = Sistem Pengukuran Kinerja

GK = Gaya Kepemimpinan

ε = Error

β_1 β_2 dan β_3 = Koefisien regresi yang menunjukkan perubahan variabel dependen berdasarkan pada variabel independen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum KPPN Medan II

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merupakan instansi vertical Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang merupakan unit terdepan atau ujung tombak dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam memberikan pelayanan publik. KPPN mempunyai tugas melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum, penyaluran pembayaran atas beban anggaran serta penatausahaan penerimaan dana pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Terbentuknya KPPN seiring dengan adanya reorganisasi dilingkungan Kementerian Keuangan, sebagai bagian dari implementasi reformasi dibidang keuangan negara, yaitu dengan dibentuknya Direktorat Jenderal Perbendaharaan pada tahun 2004 yang disemangati untuk mewujudkan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik).¹

Di dalam perkembangannya, KPPN telah banyak mengalami perubahan nama. Sejak zaman Belanda, urusan perbendaharaan negara di daerah telah dilaksanakan oleh *Central Kantoort Voor de Comptabiliteit* (CKC) yang tugasnya melaksanakan wewenang *ordonansering*. Kantor ini selanjutnya disebut Kantor Pusat Perbendaharaan Negara atau disingkat KPPN. Setelah proklamasi kemerdekaan RI, antara tahun 1945-1947 kas negara dipegang langsung oleh bangsa Indonesia sendiri. Selain itu, ada pula *S'land* (Kantor Kas Negara) yang mempunyai wewenang *compatabel* atau fungsi bendahara umum. Dalam pelaksanaan fungsi verifikasi dan penatausahaan pengeluaran negara dikenal *Administratie Kantoort Voor de Land kassen* atau dalam bahasa Indonesia disebut dengan Kantor Pengawas dan Tata Usaha Kas Negara (KPTUKN). Kemudian

¹Direktorat Jenderal Perbendaharaan, "Sejarah Direktorat Jenderal Perbendaharaan", https://id.wikipedia.org/wiki/Direktorat_Jenderal_Perbendaharaan. Diunduh pada tanggal 15 November 2016.

pada tahun 1964 Kantor Pusat Perbendaharaan Negara (KPPN) dan Kantor Kas Negara (KKN) digabung menjadi Kantor Bendahara Negara (KBN).²

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI No.303/KMK01/2004 tanggal 23 juni 2004 tentang perubahan nama KPKN menjadi KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara). Perubahan yang diharapkan KPPN dapat melaksanakan fungsi Bendahara Umum Negara (*compatabel*) dan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat secara cepat, tepat dan sistematis.

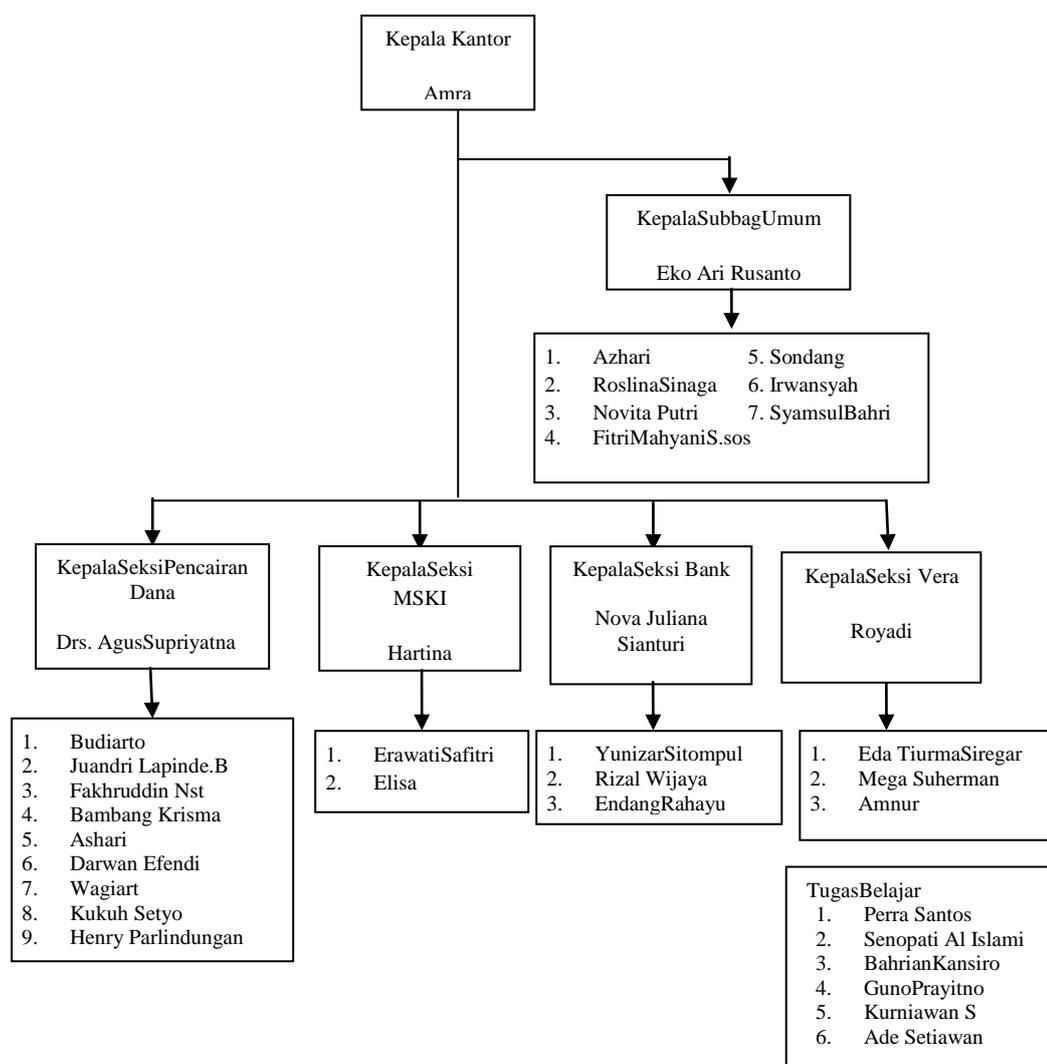
Langkah awal perwujudan Reformasi Birokrasi untuk bidang pekerjaan Perbendaharaan Negara, pada tanggal 30 Juli 2007 Departemen Keuangan membentuk 18 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) percontohan di 17 Provinsi dan salah satu KPPN Percontohan yang telah dibentuk adalah KPPN Medan II. Melalui konsep KPPN Percontohan inilah tekad melaksanakan layanan cepat, tepat, transparan, dan tanpa biaya dicanangkan. Hingga awal tahun 2009 departemen Keuangan telah membentuk 37 KPPN Percontohan dari 178 KPPN Konvensional.

Di dalam KPPN terdapat beberapa jabatan atau struktur organisasi, struktur organisasi diperlukan untuk membedakan batas-batas wewenang dan tanggung jawab secara sistematis yang menunjukkan adanya hubungan atau keterkaitan antara setiap bagian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Demi tercapainya tujuan umum suatu instansi diperlukan suatu wadah untuk mengatur seluruh aktivitas maupun kegiatan instansi tersebut. Pengaturan ini dihubungkan dengan pencapaian instansi sebelumnya. Wadah tersebut disusun dalam suatu struktur organisasi dalam instansi.

Melalui struktur organisasi yang baik, pengaturan pelaksanaan dapat diterapkan, sehingga efisiensi dan efektivitas kerja dapat diwujudkan melalui kerjasama dengan koordinasi yang baik sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Suatu instansi terdiri dari berbagai unit kerja yang dapat dilaksanakan perseorangan, maupun kelompok kerja yang berfungsi melaksanakan serangkaian

²Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II, "SejarahSingkat KPPN Medan II", <http://kppnmedan2.net/web/tentang-kami/sejarah.html>. Diunduh pada tanggal 15 November 2016.

kegiatan tertentu dan mencakup tata hubungan secara vertical melalui saluran tunggal. Struktur Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4.1
Struktur Organisasi KPPN Medan II

2. Profil Responden

Data Penelitian dikumpulkan dengan cara membagikan kuisioner secara langsung kepada responden. Kuisioner diperoleh dengan cara peneliti menemui langsung responden dan memberikan kuisioner untuk diisi oleh para responden

yang merupakan seluruh pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II. Pemberian kuisioner dimulai sejak di awal bulan november dan dikembalikan di akhir bulan november, dengan pengembalian keseluruhan kuisioner yang berjumlah 33 eksemplar.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian, maka banyaknya frekuensi pegawai KPPN Medan II berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-Laki	18	54,5%
Perempuan	15	45,5%
Jumlah	33	100%

Sumber: Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

Berdasarkan keterangan pada tabel 3 di atas maka dapat diketahui bahwa jumlah responden laki-laki berjumlah 18 orang, sedangkan responden perempuan berjumlah 15 orang. Maka dapat disimpulkan bahwa pegawai KPPN Medan II didominasi oleh jenis kelamin laki-laki.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian, maka banyaknya frekuensi pegawai KPPN Medan II berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase
17-29 tahun	6	18,1%
30-40 tahun	18	54,4%
> 40 Tahun	9	27,5%
Jumlah	33	100%

Berdasarkan keterangan pada tabel 4 di atas maka dapat diketahui bahwa responden berdasarkan usia 17-29 tahun berjumlah 6 orang, usia 30-40 tahun berjumlah 18 orang, dan usia di atas umur 40 tahun berjumlah 9 orang. Dapat disimpulkan bahwa responden didominasi oleh pegawai yang berusia 30-40 tahun yaitu sebesar 54,4%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil penelitian, maka banyaknya frekuensi pegawai KPPN Medan II berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA Sederajat	10	30,3%
Strata 1	19	57,5%
Strata 2	4	12,2%
Jumlah	33	100%

Berdasarkan keterangan pada tabel 5 di atas maka dapat diketahui bahwa responden berdasarkan pendidikan terakhir SMA sederajat berjumlah 10 orang, strata 1 berjumlah 19 orang, dan strata 2 berjumlah 4 orang. Dapat disimpulkan bahwa pendidikan terakhir pegawai didominasi oleh strata 1 yaitu 57,5%.

3. Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II yang merupakan instansi kas negara di daerah. Penelitian ini terdiri atas empat variable yaitu Keadilan Prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Manajerial Sektor Publik. Data yang dikumpulkan berasal dari pengisian hasil kuisisioner yang dibagikan kepada pegawai KPPN Medan II.

Kuisisioner dibagikan sebanyak 33 kuisisioner yang penyebarannya dilakukan bulan November 2016. Adapun kuisisioner yang diterima kembali oleh peneliti

adalah sebanyak 33, yang terdiri dari 18 responden berjenis kelamin laki-laki dan selebihnya dari responden perempuan. Dengan dikembalikannya seluruh kuisisioner sehingga *response rate* adalah 100%. Dengan data ini maka seluruh kuisisioner siap untuk diolah.

4. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas item digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuisisioner atau skala, apakah item-item pada kuisisioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur, atau bias melakukan penelitian langsung dengan metode korelasi *pearson* atau metode *corrected item-total correlation*.³

Adapun instrument dapat dinyatakan valid dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item pernyataan tersebut dinyatakan valid
- 2) Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka item pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid

Angket penelitian ini diuji kepada 33 responden. Nilai r_{tabel} untuk diuji 2 sisi pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Karena jumlah data (n) 33 atau df (*degree of freedom*) = 31. Maka diperoleh r_{tabel} sebesar 0,344. Df (*Degree of Freedom*) diperoleh dari jumlah responden dikurangkan dengan dua ($n-2$) atau $33-2 = 31$. Hasil pengolahan uji validitas dapat dilihat pada table 4.4 berikut:

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas Variabel Keadilan Prosedural

Item	r-hitung	r-tabel	Status
1	0,602	0,344	Valid
2	0,862	0,344	Valid
3	0,904	0,344	Valid
4	0,509	0,344	Valid
5	0,793	0,344	Valid
6	0,736	0,344	Valid
7	0,407	0,344	Valid
8	0,897	0,344	Valid
9	0,667	0,344	Valid
10	0,584	0,344	Valid

³Dwi Priyanto, *Buku Saku SPSS: Analisis Statistik Data*, (Yogyakarta: Media Kom, 2011), h. 42.

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan yang terdapat pada variable keadilan prosedural dinyatakan valid karena r-hitung lebih besar dari r-tabel.

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Pengukuran Kinerja

Item	r-hitung	r-tabel	Status
1	0,670	0,344	Valid
2	0,682	0,344	Valid
3	0,483	0,344	Valid
4	0,781	0,344	Valid
5	0,909	0,344	Valid

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan yang terdapat pada variable sistem pengukuran kinerja dinyatakan valid karena r-hitung lebih besar dari r-tabel.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Item	r-hitung	r-tabel	Status
1	0,543	0,344	Valid
2	0,568	0,344	Valid
3	0,656	0,344	Valid
4	0,464	0,344	Valid
5	0,694	0,344	Valid
6	0,723	0,344	Valid

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan yang terdapat pada variable gaya kepemimpinan dinyatakan valid karena r-hitung lebih besar dari r-tabel.

Berdasarkan tabel 4.7 di bawah dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan yang terdapat pada variable kinerja manajerial dinyatakan valid karena r hitung lebih besar dari r-tabel.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial

Item	r-hitung	r-tabel	Status
1	0,809	0,344	Valid
2	0,455	0,344	Valid
3	0,539	0,344	Valid
4	0,673	0,344	Valid
5	0,735	0,344	Valid
6	0,684	0,344	Valid
7	0,436	0,344	Valid
8	0,680	0,344	Valid
9	0,693	0,344	Valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur penelitian, dalam hal ini adalah kuisioner. Untuk mengukur reliabilitas dilakukan dengan uji statistic *croanbach alpha*. Pernyataan dinyatakan reliabel jika *croanbach alpha* > 0,60 atau $r\text{-alpha} > 0,60$.

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas Reabilitas	Keterangan
Keadilan Prosedural (X_1)	0,768	0,6	Reliabel
Sistem Pengukuran Kinerja (X_2)	0,781	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X_3)	0,744	0,6	Reliabel
Kinerja Manajerial (Y)	0,747	0.6	Reliabel

Berdasarkan table 4.8 di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan dan pernyataan pada setiap variable penelitian dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *alpha* yang lebih besardari 0,60.

5. Uji Asumsi Klasik

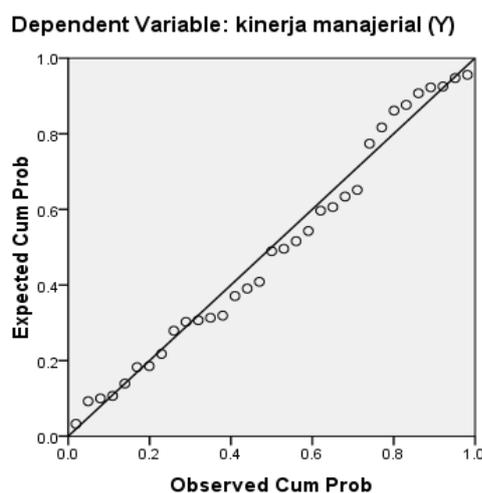
a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji tingkat kenormalan data yang digunakan terdistribusi secara normal atau tidak. Jadi, dalam hal ini uji normalitas dalam model regresi, variable dependen dan variable independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, untuk menguji normalitas menggunakan analisis grafik (*normal P-P plot*) regresi dan uji *One Sample Kolmogrov-Smirnov*.

1) Uji Normalitas dengan Metode grafik *P-P plot*

Normalnya pendistribusian data dapat dilihat dari penyebaran data yang berada disekitaran garis, untuk mendeteksinya adalah dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik *normal P-P plot of Regression Standardized Residual* sebagai dasar pengambilan keputusan. Jika menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal maka residual pada model regresi tersebut berdistribusi normal.⁴

Uji normalitas metode grafik *P-P plot* dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini:



Gambar 4.2

Hasil Uji Normalitas Grafik
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

⁴*ibid.*, h.278

Pada gambar 4.2 di atas dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya tidak menjauh dari garis diagonal artinya model regresi tersebut berdistribusi normal. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa data telah memenuhi uji normalitas.

2) Uji normalitas dengan metode *one sample kolmogrov-smirnov*

Cara untuk mendeteksinya adalah dengan melihat nilai signifikansi residual. Jika signifikansi lebih dari 0,05 maka data yang digunakan terdistribusi secara normal.

Uji normalitas dengan metode *one sample kolmogrov-smirnov* dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9
one sample kolmogrov-smirnov test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		33
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.21010356
Most Extreme Differences	Absolute	.085
	Positive	.083
	Negative	-.085
Kolmogorov-Smirnov Z		.489
Asymp. Sig. (2-tailed)		.971

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dibanding dengan taraf signifikan 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Metode pengujian yang biasa digunakan yaitu dengan melihat nilai *inflation Factor* (VIP) dan *Tolerance* pada model regresi. Jika nilai VIF kurang dari 10 dan lebih dari 0.1 maka model regresi bebas dari multikolinearitas.⁵ Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.075	4.616		.883	.385		
keadilan prosedural (X1)	.125	.181	.189	.690	.496	.160	6.234
sistem pengukuran kinerja (X2)	.193	.359	.143	.537	.595	.169	5.912
gaya kepemimpinan (X3)	.895	.247	.549	3.632	.001	.524	1.910

a. Dependent Variable: kinerja manajerial (Y)

Dari tabel 4.10 di atas, dapat dilihat bahwa nilai VIF dari setiap variabel independen tidak ada yang lebih dari 10 dan nilai *tolerance* > 0,1. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen.

c. Uji Heteroskedastisitas

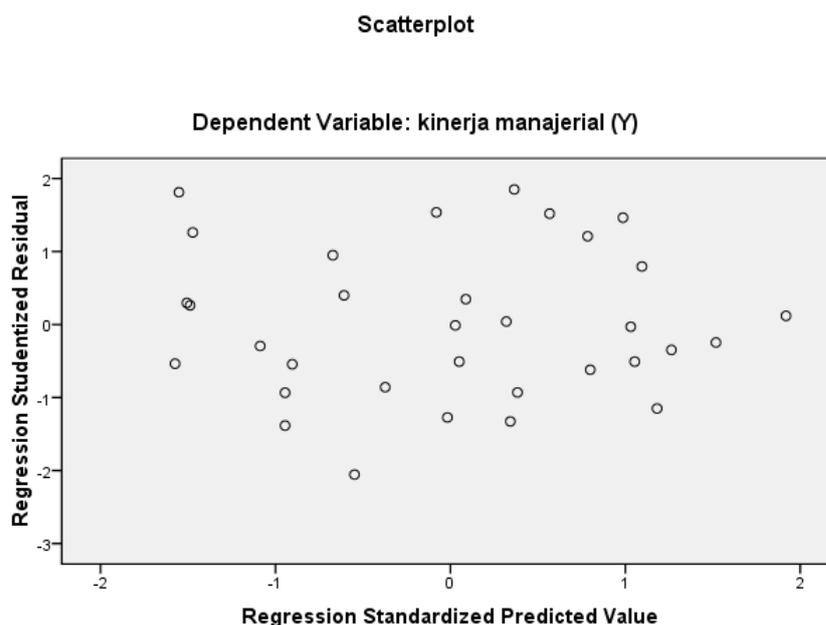
Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi tidak terjadi ketidaksamaan varian dan residual pada satu pengamatan ke

⁵*Ibid.*, h.288

pengamatan yang lain. Model regresi yang baik ialah tidak terjadinya heteroskedastisitas. Metode pengujian yang digunakan adalah *scatterplot*.

Uji heteroskedastisitas dengan metode *scatterplot* yaitu dengan melihat titik-titik menyebar secara acak tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y.⁶

Hasil dari uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar grafik *scatterplot* berikut:



Gambar 4.3

Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Scatterplot*

Dari gambar 4.3 di atas, memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar secara acak tersebar di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada persamaan regresi sehingga model regresi layak untuk digunakan.

6. Uji F (Uji serentak)

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel dependen.⁷

⁶Jemmy Rumengen, *Metodologi Penelitian dengan SPSS*, (Batam: Uniba, 2010), h. 91.

Hasil uji F-hitung dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11

Hasil Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	293.573	3	97.858	58.156	.000 ^a
	Residual	156.306	29	5.390		
	Total	449.879	32			

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan (X3), sistem pengukuran kinerja (X2), keadilan prosedural (X1)

b. Dependent Variable: kinerja manajerial (Y)

Adapun langkah-langkah uji F sebagai berikut:

a. Menentukan hipotesis

H_0 : Keadilan prosedural, sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H_a : Keadilan prosedural, sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial

b. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan 0,05

c. Menentukan F-hitung

Berdasarkan *Output* di atas diperoleh F-hitung sebesar 58,156

d. Menentukan F-tabel

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$ df 1 (k-1) atau 4-1=3 dan df 2 (n-k-1) atau 33-3-1=29 (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen). Hasil diperoleh untuk F-tabel sebesar 4,183.

⁷*Ibid.*, h. 258

e. Kriteria pengujian

H_0 diterima jika $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$

H_0 ditolak jika $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$

f. Membandingkan F-hitung dengan F-tabel

Nilai $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ ($58,156 > 4,183$) maka H_0 ditolak

g. Kesimpulan

Karena nilai $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ ($58,156 > 4,183$) maka H_0 ditolak, artinya bahwa keadilan prosedural, sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

7. Uji t (uji koefisien regresi secara parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.⁸ Hasil uji t_{hitung} dapat dilihat dari table 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12

Hasil Uji T

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.075	4.616		4.883	.005
keadilan prosedural (X1)	.125	.181	.189	3.690	.006
sistem pengukuran kinerja (X2)	.193	.359	.143	6.537	.005
gaya kepemimpinan (X3)	.895	.247	.549	3.632	.001

a. Dependent Variable: kinerja manajerial (Y)

⁸*Ibid.*, h.26

a) Pengujian koefisien regresi variabel keadilan prosedural

Adapun langkah-langkah uji t sebagai berikut:

(1) Menentukan hipotesis

H_0 : Keadilan prosedural secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H_a : Keadilan prosedural secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial

(2) Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan 0,05

(3) Menentukan t-hitung

Berdasarkan *Output* di atas diperoleh t-hitung sebesar 3,690

(4) Menentukan t-tabel

Tabel distribusi t dicari pada $= 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $33-3-1 = 29$ (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi= 0,025) hasil diperoleh untuk t tabel sebesar 2,045.

(5) Kriteria pengujian

H_0 diterima jika t-hitung < t-tabel

H_a ditolak jika t-hitung > t-tabel

(6) Membandingkan t-hitung dengan t-tabel

Nilai t-hitung > t-tabel ($3,690 > 2,045$) maka H_a diterima artinya bahwa keadilan prosedural secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Nilai t-hitung bernilai positif, artinya pengaruh yang terjadi adalah positif, artinya semakin tinggi tingkat keadilan prosedural maka kinerja manajerial akan semakin baik.

b) Pengujian koefisien regresi variabel sistem pengukuran kinerja

Adapun langkah-langkah uji t sebagai berikut:

(1) Menentukan hipotesis

H_0 : Sistem pengukuran kinerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H_a : Sistem pengukuran kinerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial

(2) Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan 0,05

(3) Menentukan t-hitung

Berdasarkan *Output* di atas diperoleh t-hitung sebesar 6,537

(4) Menentukan t-tabel

Tabel distribusi t dicari pada $= 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $33-3-1 = 29$ (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi= 0,025) hasil diperoleh untuk t tabel sebesar 2,045.

(5) Kriteria pengujian

H_0 diterima jika t-hitung $<$ t-tabel

H_a ditolak jika t-hitung $>$ t-tabel

(6) Membandingkan t-hitung dengan t-tabel

Nilai t-hitung $>$ t-tabel ($6,537 > 2,045$) maka H_a diterima artinya bahwa sistem pengukuran kinerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Nilai t-hitung bernilai positif, artinya pengaruh yang terjadi adalah positif, artinya semakin tinggi tingkat sistem pengukuran kinerja maka kinerja manajerial akan semakin baik.

c) Pengujian koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan X_3

Adapun langkah-langkah uji t sebagai berikut:

(1) Menentukan hipotesis

H_0 : Gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H_a : Gaya kepemimpinan kinerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial

(2) Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi menggunakan 0,05

(3) Menentukan t-hitung

Berdasarkan *Output* di atas diperoleh t-hitung sebesar 3,632

(4) Menentukan t-tabel

Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $33-3-1 = 29$ (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi= 0,025) hasil diperoleh untuk t tabel sebesar 2,045.

(5) Kriteria pengujian

H_0 diterima jika t-hitung < t-tabel

H_a ditolak jika t-hitung > t-tabel

(6) Membandingkan t-hitung dengan t-tabel

Nilai t-hitung > t-tabel ($3,632 > 2,045$) maka H_a diterima artinya bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Nilai t-hitung bernilai positif, artinya pengaruh yang terjadi adalah positif, artinya semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan maka kinerja manajerial akan semakin baik.

8. Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis pengujian koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil analisis determinasi dapat dilihat pada *output Model Summary* dari hasil analisis regresi linier berganda. Menurut Santoso dalam Duwi Priyanto bahwa untuk regresi lebih dari dua variabel bebas digunakan *adjusted R²* sebagai koefisien determinasi. *Adjusted R Square* adalah nilai *R Square* yang telah disesuaikan.⁹

Analisis koefisien determinasi *R Square* dapat dilihat pada tabel 4.13 di bawah ini:

⁹Dwi Priyanto, *Buku Saku SPSS: Analisis Statistik Data*, (Yogyakarta: Media Kom, 2011), h. 251

Tabel 4.13
Hasil Koefisien Regresi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.808 ^a	.653	.617	2.322

Dari tabel 4.13 tersebut dapat dilihat bahwa angka *R Square* sebesar 0,653 atau 65,3%. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 65,3%, sedangkan sisanya 34,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

9. Uji Model Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen. Analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.075	4.616		4.883	.005
keadilan prosedural (X1)	.125	.181	.189	3.690	.006
sistem pengukuran kinerja (X2)	.193	.359	.143	6.537	.005
gaya kepemimpinan (X3)	.895	.247	.549	3.632	.001

a. Dependent Variable: kinerja manajerial

Berdasarkan table 4.14 di atas, maka persamaan regresi sebagai berikut:

$$\mathbf{KM = 4,075 + 0,125 KP + 0,193SP + 0,895GK + e}$$

Koefisien-koefisien persamaan regresi linier bergamda di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 4,075; artinya jika keadilan prosedural, sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan konstan atau nilainya 0, maka kinerja manajerial nilainya sebesar 4,075 unit.
- 2) Koefisien regresi variabel keadilan prosedural 0,125; artinya jika keadilan prosedural mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan sebesar 0,125 satuan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap
- 3) Koefisien regresi variabel sistem pengukuran kinerja sebesar 0,193; artinya jika sistem pengukuran kinerja mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja manajerial akan mengalami kenaikan sebesar 0,193 satuan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan sebesar; 0,895 artinya jika gaya kepemimpinan mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja manajerial akan mengalami kenaikan sebesar 0,895 satuan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap.

B. Pembahasan

1. Keadilan Prosedural Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial sektor publik. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan hasil dari kinerja manajerial Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II. Dengan kata lain semakin tinggi tingkat keadilan prosedural pada pegawai KPPN Medan II akan menghasilkan kinerja manajerial yang baik pada kantor tersebut. Hal ini sesuai dengan teori sebagaimana yang dijelaskan pada Bab II.

2. Sistem Pengukuran Kinerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial sektor publik. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan hasil dari kinerja manajerial Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II. Dengan kata lain semakin tinggi tingkat sistem pengukuran kinerja pada pegawai KPPN Medan II akan menghasilkan kinerja manajerial yang baik pada kantor tersebut.

3. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial sektor publik. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan hasil dari kinerja manajerial Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II. Dengan kata lain semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan pada pegawai KPPN Medan II akan menghasilkan kinerja manajerial yang baik pada kantor tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Permasalahan pertama dalam penelitian ini adalah apakah keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II. Nilai t -hitung $>$ t -tabel ($3,690 > 2,045$) maka H_a diterima artinya bahwa keadilan prosedural secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Nilai t -hitung bernilai positif, artinya pengaruh yang terjadi adalah positif, artinya semakin tinggi tingkat keadilan prosedural maka kinerja manajerial akan semakin baik. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II. Hasil penelitian di KPPN Medan II sesuai dengan teori, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah keadilan.

Permasalahan kedua dalam penelitian ini adalah apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II. Nilai t -hitung $>$ t -tabel ($6,537 > 2,045$) maka H_a diterima artinya bahwa sistem pengukuran kinerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Nilai t -hitung bernilai positif, artinya pengaruh yang terjadi adalah positif, artinya semakin tinggi tingkat sistem pengukuran kinerja maka kinerja manajerial akan semakin baik. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II. Hasil penelitian di KPPN Medan II sesuai dengan teori, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah sistem pengukuran kinerja.

Permasalahan ketiga penelitian ini adalah apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II. Nilai t -hitung $>$ t -tabel ($3,632 > 2,045$) maka H_a diterima artinya bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh

terhadap kinerja manajerial. Nilai t-hitung bernilai positif, artinya pengaruh yang terjadi adalah positif, artinya semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan maka kinerja manajerial akan semakin baik. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan II. Hasil penelitian di KPPN Medan II sesuai dengan teori, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah gaya kepemimpinan.

Dan di saat di uji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel dependen yaitu nilai $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ ($58,156 > 4,183$) maka H_0 ditolak, artinya bahwa keadilan prosedural, sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti ingin merekomendasikan kepada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Medan II, untuk mempertahankan sistem pengukuran kinerja di KPPN Medan II. Karena dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja manajerial sektor publik di KPPN Medan II melebihi pengaruh variabel keadilan prosedural dan gaya kepemimpinan. Hal ini menggambarkan bahwa pelayanan yang baik dari KPPN Medan II terhadap masyarakat dapat dilaksanakan dengan mempertahankan sistem pengukuran kinerja sebagai pendorong peningkatan kinerja.

Adapun faktor-faktor lainnya seperti keadilan prosedural dan gaya kepemimpinan menjadi bahan evaluasi bagi KPPN Medan II untuk dapat direalisasikan dengan semaksimal mungkin, sehingga nantinya dapat menjadi pendorong peningkatan kinerja serta menjadikan pelayanan KPPN Medan II terhadap masyarakat dapat berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Bandung: Departemen Agama RI, 2009)
- Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Semarang : PT Toha Putra, 1996)
- Arikunto, Suharismi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi, UNDIP, 2010
- Basri, Hasan. Rusdiana. *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung : Pustaka Setia, 2015
- Cavaluzzo, Ittner. *Pengaruh Sistem pengukuran kinerja Terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal of management*, 2004
- Chairita, Indah. *Pengaruh Keadilan prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas Pendapatan Pemko Medan*. Skripsi, Unimed: 2013
- Dwi, Aan. *Pengaruh Keadilan Prosedural dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi, Unimed, 2012
- Efferin, Sujuko dkk. *Metode Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008
- Faizal, Henry. *Ekonomi Manajerial*,. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro, 2005
- Hendrawan, Supratikno dkk. *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006

- Irsutami, Chici Ramadhaniah. *Pengembangan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard*. Skripsi, Politeknik Negri Batam, 2011
- Kitab Tafsir Ibn Kasir, *An-Nahl Ayat 90*, P16
- Kurniawaty, Lely. *pengaruh Gaya kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi, UPN Veteran, 2010
- K. Permadi. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: RINEKA CIPTA, 1996
- Moehariono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014
- Muji, Rakhmawati Hajiyanti. Rahayu. *Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi, UNY, 2013
- Mulyadi. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2001
- Nordiawan, Deddi. Ayuningtyas Hertanti. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat, 2014
- Nogi, Hessel. *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik*. Yogyakarta: Balairung & Co, 2003
- Noor, Juliansyah. *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013
- Nawawi, Ismail. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2013
- Priyanto, Duwi. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom, 2008
- Priyanto, Dwi. *Buku Saku SPSS: Analisis Statistik Data*. Yogyakarta: Media Kom, 2011

- Rumengen, Jemmy. *Metodologi Penelitian dengan SPSS*. Batam: Uniba, 2010
- Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009
- Saputra, Bobby Wiryawan. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja*, Skripsi, Institut Teknologi Harapan Bandung, 2013
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2009
- Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2008
- Supranto. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga, 2008
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003
- Umar, Husein. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2011
- Ulum, Ihyaul. *Audit Sektor Publik*, Jakarta, Bumi Aksara, 2012
- Wirasata, Putu. *Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Menggunakan Balance Scorecard*. Skripsi, FE UI: 2010
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo, 2007
- Yudha, Eka. *Pengaruh Partisipasi Pengukuran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening*. Skripsi, UNDIP, 2013
- http://www.djpbk.kemenkeu.go.id/publikasi/ppid/i_c_renstra_djpbk
- <http://www.yarsi.ac.id/salam2/download/Keadilanprosedural-Universitas-Yarsi>
- https://id.wikipedia.org/wiki/Direktorat_Jenderal_Perbendaharaan
- <http://kppnmedan2.net/web/tentang-kami/sejarah.html>