

**ANALISIS PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL
TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN KINERJA
MANAJERIAL :
PARTISIPASI PENGANGGARAN SEBAGAI VARIABEL
*INTERVENING***



SKRIPSI

Oleh :

Nama: Fandhi Abdilah

No. Mahasiswa : 14312336

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2018

**ANALISIS PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP
KINERJA KEUANGAN DAN KINERJA MANAJERIAL :
PARTISIPASI PENGANGGARAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

SKRIPSI

Disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana
Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama : Fandhi Abdilah

No. Mahasiswa : 14312336

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**

PENYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Januari 2019

Penulis,



(Fandhi Abdilah)

**ANALISIS PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP
KINERJA KEUANGAN DAN KINERJA MANAJERIAL :
PARTISIPASI PENGANGGARAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

SKRIPSI

Diajukan Oleh :

Nama : Fandhi Abdilah

No Mahasiswa : 14312336

Telah disetujui oleh Dosen pembimbing

Pada Tanggal 31-1-2019.....

Dosen Pembimbing,



(Johan Arifin., S.E., M.Si., Ph.D., CFA)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP KINERJA KEUANGAN
DAN KINERJA MANAJERIAL : PARTISIPASI PENGANGGARAN SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

Disusun Oleh : **FANDHI ABDILAH**

Nomor Mahasiswa : **14312336**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan: **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 13 Maret 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji : Suwaldiman, SE., M.Accy., Ak., CMA.

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jawa Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”

(QS. Al-Insyirah :6-8)

Life is like riding a bicycle. To keep your balance, you must keep moving.

(AlbertEinstein)

"Harga kebaikan manusia adalah diukur menurut apa yang telah dilaksanakan/diperbuatnya"

(Ali Bin Abi Thalib)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur, skripsi ini saya persembahkan untuk :

Bapak dan Ibu tercinta,

Basuki Sumanto, S.H dan Dra. Eny Dwisetyaningsih.

Tiada nikmat paling indah selain kasih sayang yang kalian berikan dalam membimbing penulis menuju cita-cita yang didambakan. Terimakasih atas segala doa dan pengorbanan yang selalu mengiringi penulis.

Kakak-kakakku, kalian adalah pelangi dan sumber motivasi bagi penulis.

Orang terdekatku, dan sahabat-sahabat karibku,

Sampai jumpa di kehidupan selanjutnya.

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan anugrahnya, yang telah memberikan petunjuk, kemudahan dan kelancaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Keuangan dan Kinerja Manajerial : Partisipasi Penganggaran Sebagai Variabel *Intervening*”

Skripsi ini dalam rangka menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata 1 (S-1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih yang sebenar – benarnya kepada pihak – pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu, mendorong, dan mendoakan penulis selama masa kuliah hingga saat diselesaikan skripsi ini, yaitukepada:

1. Allah *Subhanahu wa ta’ala*, Tuhan semesta alam yang selalu memberikan petunjuk, ridho, dan kasih sayang yang tiada terkira kepada setiaphamba-Nya.
2. Muhammad *Shalallahu alaihi wa sallam*, shalawat dan salam semoga tetap terlatun bagi kekasih-Nya semoga engkau tetap menjadipanutan.
3. Kedua orang tua, Basuki Sumanto, S.H. dan Dra. Eny Dwisetyaningsih yang telah memberikanseluruhyangterbaikyangdimiliki.Doa,kasihsayang, serta restu selalu tercurah secara ikhlas sehingga berhasil mendidik dan mengajari

banyak hal yang mampu menuntun sejauh ini. Atas upaya kalianlah penulis bisa sampai pada titik ini.

4. Bapak Johan Arifin.,S.E.,M.Si.,Ph.D.,CFrA. selaku Dosen Pembimbing yang selalu sabar dalam membimbing dan memberi nasehat, saran, serta inspirasi terbaiknya dalam membantu penulisan skripsi ini.
5. Bapak Fathul Wahid, S.T.,M.Sc.,Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Jaka Sriyanta, S.E.,M.Si.,Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Dr. Mahmudi, S.E.,M.Si.,CA.,CMA., selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis dan karyawan serta staf tata usaha Fakultas Ekonomi Yogyakarta yang banyak memberikan dukungan kepada penulis.
9. Kepala dan staf Kantor Badan Keuangan dan Arsip Daerah se-provinsi D.I. Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk melakukan penelitian ini.
10. Rahadyan Widaruningtyas dan Antok Priyo Ribowo, kakak yang selalu membantu dan memberi semangat kepada penulis.
11. Oktavia Dewi Savitri yang tiada henti mendukung hal baik yang penulis lakukan, selalu ada dan rela mengorbankan waktu-waktunya demi penulis.
12. Sahabat Kontrakan Sejahtera Bahagia Begituserunya, Bangkit, Destian,

Willa, dan Asgy, terimakasih atas bantuan dan dukungankalian.

13. Teman-teman KKN Unit 65 Bruno Purworejo, terimakasih untuk pengalaman yang tak terlupakan.
14. Teman-teman angkatan 2014 FE UII, semoga kita dapat bertemu kembali suatu hari nanti.
15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih untuk segala bantuan yang diberikan hingga terselesaikannya penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa sepenuhnya dalam penyusunan penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan Akhirnya kata penulisan mengucapkan terima kasih, dan juga mengetahui bahwa skripsi ini belumlah sempurna, maka dari itu diperlukan yang namanya kritik dan saran guna menyempurnakan skripsi ini.

Wassalammu'alaikum. Wr. Wb

Yogyakarta, Januari 2018

Penulis

Fandhi Abdilah

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PENYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
BERITA ACARA	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Teori Agensi	12
2.1.2 Keadilan Prosedural.....	14
2.1.3 Kinerja Keuangan	17
2.1.4 Kinerja Manajerial	18
2.1.5 Partisipasi Penganggaran	20
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	22
2.3 Hipotesis Penelitian	28
2.3.1 Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan	28
2.3.2 Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial	30
2.3.3 Pengaruh keadilan prosedural terhadap partisipasi penganggaran ..	31
2.3.4 Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja keuangan	32

2.3.5 Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial	33
2.3.6 Pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan melalui partisipasi penganggaran.....	34
2.3.7 Pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap kinerja manajemen melalui partisipasi penganggaran.....	35
2.4 KERANGKA PENELITIAN.....	36
BAB III METODE PENELITIAN	37
3.1 Populasi dan Sampel.....	37
3.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	38
3.3 Variabel Penelitian	39
3.3.1 Variabel Independen	39
3.3.2 Variabel Intervening.....	39
3.3.3 Variabel Dependen.....	40
3.4 Teknik Analisis Data	40
3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	40
3.4.2 Analisis Data.....	41
3.4.3 Outer Model (Model Pengukuran)	42
3.4.4 Inner Model (Model Struktural).....	43
3.4.5 Pengujian Hipotesis.....	44
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Persebaran Kuesioner	45
4.2 Analisis Karakteristik Responden	46
4.2.1 Usia.....	46
4.2.2 Jenis Kelamin.....	47
4.2.3 Tingkat Pendidikan	48
4.3 Analisis Statistik Deskriptif	48
4.4 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	49
4.4.1 Convergent Validity	50
4.4.2 Discriminanat Validity	51
4.4.3 Uji Reliabilitas	56
4.5 Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	58
4.6 Pengujian Hipotesis	59
4.7 Uji <i>Intervening</i>	61

4.8 Pembahasan.....	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	70
5.1 Kesimpulan	70
5.2 Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN	78

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 4.1 Penyebaran Kuesioner.....	46
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia.....	46
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	48
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif.....	49
Tabel 4.6 Convergent Validity.....	50
Tabel 4.7 Cross Loading.....	51
Tabel 4.8 Akar AVE.....	54
Tabel 4.9 AVE.....	55
Tabel 4.10 Composite Realibility.....	56
Tabel 4.11 Cronbach's Alpha.....	57
Tabel 4.12 Model Struktural.....	58
Tabel 4.13 <i>Path Coeffisien (Mean, STDEV, dan p-values)</i>	59
Tabel 4.14 <i>Total Indirect Effect</i>	60
Tabel 4.15 <i>Total Effect</i>	61
Tabel 4.16 <i>Pengaruh Efek Variabel Intervening</i>	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	36
-------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	78
Lampiran 2 Rekapitulasi Data Penelitian.....	85
Lampiran 3 Hasil Uji PLS.....	95

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi penganggaran seorang pegawai sebagai variabel *intervening* dalam hubungannya pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan dan kinerja manajerial, yang nantinya dapat digunakan untuk mengetahui bagaimana efektivitas kinerja keuangan dan kinerja manajerial dapat dibentuk dalam suatu instansi pemerintahan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, yang terdiri dari BKAD Kabupaten Gunungkidul, BKAD Kabupaten Kulon Progo, BKAD Kabupaten Sleman, BKAD Kabupaten Bantul, dan BKAD Kota Yogyakarta. Data diperoleh dengan membagikan kuesioner langsung kepada responden dan diolah sebanyak 100 kuesioner menggunakan software *SmartPLS 3.0* Model penelitian dianalisa dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan dan kinerja manajerial. Disamping itu, variabel keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap partisipasi penganggaran, serta variabel partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan dan kinerja manajerial. Implikasi dari penelitian ini adalah semakin tinggi keadilan prosedural dilaksanakan, maka tanggungjawab pegawai atas kinerja manajerial dan kinerja keuangan akan semakin baik, salah satunya dengan melibatkan pegawai pada penyusunan anggaran.

Kata Kunci : Keadilan Prosedural, Kinerja Keuangan, Kinerja Manajerial, Partisipasi Penganggaran.

ABSTRACT

The research aims to know the significance of the officers' participation on budgeting as intervening variable in relation to the procedural justice on the finance and managerial performances that will be utilized to know the efficacy of their performances in the governmental institution. The population of the study is all the Financial and Regional Assets Institutions (FRAI) officers in the district/city located in Daerah Istimewa Yogyakarta Province, including FRAI Gunungkidul District, FRAI Kulon Progo District, FRAI Sleman District, FRAI Bantul District, and FRAI Yogyakarta District. The data was taken by giving questioners to the respondents. The 100 questioners were processed using SmartPLS 3.0 software. The model of the study was analyzed by using Structural Equation Model (SEM). The result of the research shows that procedural justice variable gives positive impacts for the finance and managerial performances. Besides, procedural justice variable also gives positive impacts to budgeting participation. The budgeting participation variable impacts finance and managerial performances positively. The implication of the research is the more higher the procedural justice is obtained, the responsibility of the officers on the managerial and finance performances will be better. One of the implications is by involving the officers in budgeting making.

Keywords : Procedural Justice, Budgeting Performances, Managerial Performances, Budgeting Participation

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada saat ini, lingkungan persaingan global sedang diliputi banyak ketidakpastian, sehingga perlu menciptakan kondisi ekonomi yang lebih fleksibel dan inovatif. Tentunya, dengan mempertimbangkan faktor-faktor ekstern organisasi yang semakin sulit diprediksi sangat diperlukan. Sistem pengendalian manajemen yang menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien juga sangat diperlukan dalam setiap organisasi baik sektor publik maupun swasta.

Organisasi Perangkat Daerah sebagai tempat pelayanan publik, menurut Pasal 347 UU no. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, satuan kerja atau unit kerja penanggungjawab penyelenggaraan pelayanan. Satuan kerja Perangkat Daerah adalah pelaksana fungsi eksekutif yang harus berkoordinasi agar penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan baik. Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terdiri dari dinas, badan, kantor, kecamatan, dan inspektorat, merupakan organisasi pelayanan publik dituntut memiliki kinerja positif yang berorientasi pada kepentingan publik. Sehingga kinerja aparatur satuan kerja perangkat daerah dapat memberikan pelayanan maksimal yang dilakukan secara transparan dan akuntabilitas (Hamzi, 2012).

Salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Menurut Poerwanto (2014) anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran

yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi organisasi (instansi) dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, penyusunan anggaran memungkinkan instansi untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja manajemen dapat lebih baik.

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Anggaran yang baik adalah anggaran yang disusun dengan memperhatikan seluruh sumber daya dan karakteristik bagian yang ada dalam perusahaan. Anggaran berisi aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan selama periode waktu tertentu. Pemahaman terhadap tujuan anggaran dan informasi tentang beberapa tujuan anggaran memberi dasar bagi manajer untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah dan mengendalikan biaya. Fungsi anggaran sebagai dasar pengukuran kinerja dapat mempengaruhi perilaku manajer untuk menentukan tujuan anggaran. Melalui anggaran, akan diketahui seberapa besar kemampuan pemerintah dalam melaksanakan berbagai urusan pemerintahan yang menjadi wewenangannya. Anggaran merupakan rencana keuangan untuk waktu yang akan datang, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan agar tujuan tersebut tercapai (Hansen dan Mowen, 2009)

Manajer diharapkan memiliki dorongan dari dalam individu yang kuat untuk melakukan sesuatu terhadap organisasi sehingga dalam berpartisipasi menyusun anggaran dapat bersikap realistis dalam memprediksi besarnya

anggaran yang dibutuhkan dimasa datang. Tujuannya adalah agar anggaran nantinya dapat efektif dan efisien. Teori oleh Siegel dan Marconi (1989) menerangkan bahwa manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan gambaran perencanaan seluruh aktivitas operasional organisasi. Anggaran juga merupakan suatu rencana keuangan yang dipakai dalam mengelola sumber daya organisasi ataupun instansi, anggaran yang baik adalah anggaran yang dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi.

Hasanah dan Suartana (2014) juga mengemukakan bahwa adapun salah satu tipe proses penganggaran adalah anggaran partisipatif (*partisipatie budget*), penyusunan anggaran secara partisipatif lebih mencerminkan bahwa keputusan-keputusan yang cukup penting dalam proses penyusunan anggaran lebih baik disusun secara kelompok daripada disusun secara individual, hal ini mencerminkan karakter paling menonjol dari dimensi budaya organisasi yang berorientasi pada orang. Anggaran partisipatif melibatkan semua tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran serta memiliki banyak aspek perilaku yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang tepat juga dapat dipertimbangkan dengan pembuatan prosedur yang adil, keadilan prosedural juga berkaitan dengan keadilan dari prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan. Prosedur dan proses yang adil juga mampu mengurangi dampak reaksi negatif yang muncul dari keputusan yang tidak diinginkan pegawai.

Keadilan prosedural merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang kegiatan operasional satuan kerja perangkat daerah untuk mencapai visi misi pemerintah daerah. Partisipasi penganggaran merupakan salah satu alasan utama pegawai memiliki tanggungjawab yang tinggi terhadap tujuan pemerintah daerah. Kusumawati dan Salam (2012) menyebutkan bahwa keikutsertaan dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana individu maupun kelompok ikut terlibat dalam memberikan pendapat, saran, dan masukan sehingga mereka merasa mempunyai pengaruh pada penyusunan target, program, dan anggaran yang dikeluarkan untuk mencapai sasaran, sehingga partisipasi dapat dijadikan suatu proses dalam pengambilan keputusan bersama baik pihak atasan maupun bawahan yang mempunyai pengaruh pada perkembangan suatu daerah.

Dalam konteks pengambilan keputusan, atasan selalu mempertimbangkan input anggota karena hal itu dapat mendatangkan persepsi keadilan procedural, sehingga untuk mendukung kinerja seluruh pekerja pada organisasi tersebut, diperlukan peran serta keseluruhan pegawai dalam penyusunan berbagai kebijakan termasuk penyusunan anggaran. Melalui partisipasi anggaran oleh bawahan memungkinkan adanya identifikasi berbagai masalah yang dihadapi oleh perusahaan/organisasi sehingga kinerja tim secara keseluruhan tidak mengalami hambatan dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Keadilan prosedural mempengaruhi komitmen organisasi jika pegawai percaya bahwa prosedur yang digunakan dalam hasil organisasi merupakan alokasi yang adil, maka mereka akan puas mencapai tujuan pemerintah daerah.

Kinerja keuangan dan kinerja manajerial yang baik dalam suatu perusahaan atau pemerintahan selalu berdasarkan keadilan prosedural para pekerja. Sehingga antara kinerja keuangan dan kinerja manajerial dengan teori keadilan sangat berkaitan dalam pengambilan keputusan.

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja pegawai, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan feedback kinerja dan untuk menentukan reward bagi pegawai atau pejabat. Apabila manajer mampu menerapkan peraturan secara adil dan konsisten kepada seluruh pegawai dan memberikan reward bagi mereka berdasarkan kinerja dan kelebihan yang dilakukannya tanpa bias pribadi, maka pegawai akan memiliki perspektif positif mengenai keadilan prosedural yang dapat meningkatkan kepuasan, komitmen dan keterlibatan. Seorang atasan harus mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan kinerja manajerial, hal ini menjadi perhatian utama dalam penelitian bidang perilaku organisasional, manajemen sumber daya manusia dan akuntansi manajemen (akuntansi perilaku). Alasan yang dapat dikemukakan disini, bahwa hubungan langsung antara keadilan prosedural dan kinerja sering kali tidak konsisten. Dalam arti, bahwa keadilan prosedural berkorelasi secara positif dengan kinerja manajerial. Adapun penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Apip (2013) menguji Persepsi Keadilan Prosedural Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : dengan Persepsi Keadilan Distributif Anggaran Sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitian tersebut

menunjukkan bahwa (1) prosedur penyusunan anggaran yang dipersepsikan adil akan meningkatkan kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban, baik pengaruh langsung dari persepsi keadilan procedural anggaran itu sendiri maupun melalui peningkatan persepsi keadilan distribusi anggaran, (2) prosedur penyusunan anggaran dipersepsikan adil akan meningkatkan kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban.

Penelitian-penelitian mengenai hubungan antara keadilan procedural dengan kinerja keuangan dan kinerja manajerial dengan variabel intervening partisipasi penganggaran menunjukkan hasil yang belum konsisten. Teori yang disampaikan oleh Anthony dan Govindarajan (2007) menyebutkan bahwa untuk mengatasi ketidak konsistenan hasil-hasil riset diperlukan pendekatan kontijensi, pendekatan kontijensi memberikan hubungan antara keadilan procedural dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah *variabel intervening (mediating)*. Menurut Sugiyono (2010) *Variabel intervening* adalah variabel perantara yang terletak diantara variabel independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait dengan hubungan keadilan procedural terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang cenderung signifikan. Beberapa penelitian terdahulu yang pernah meneliti hal serupa adalah Wasisto dan Sholihin (2004), Latif (2007), Apip (2013), Herawansyah dan Baihaqi dkk. (2013), Fitriana dan Hamzah dkk. (2014).

Penelitian terdahulu tersebut tentunya memiliki hasil yang berbeda-beda. Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wasisto dan Sholihin (2004) menguji hubungan antara keadilan prosedural, kepuasan kerja, dan partisipasi penganggaran. Hasil penelitian ditemukan bahwa antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja tidak hanya hubungan langsung, tetapi hubungan yang lebih kompleks yang melibatkan variabel intervening.

Penelitian yang dilakukan oleh Latif (2007) menunjukkan bahwa hubungan antara keadilan procedural dan kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran menyebabkan dua efek yaitu pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Penelitian lain oleh Apip (2013) menunjukkan prosedur penyusunan anggaran yang dipersepsikan adil akan meningkatkan kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban, baik pengaruh langsung dari persepsi keadilan procedural anggaran itu sendiri maupun melalui peningkatan persepsi keadilan distribusi anggaran sebagai variabel intervening.

Penelitian yang dilakukan oleh Herawansyah, Fadli, dan Baihaqi (2013) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. Hasil penelitian Fitriana, Soliyah, dan Yahya (2014) menunjukkan bahwa Partisipasi penganggaran memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Undang-undang Republik Indonesianomor 13 tahun 2012 tentang keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta pasal 41 dan pasal 42 berkaitan dengan pendanaan, menyatakan bahwa semua peraturan perundang-undangan

yang mengatur keuangan daerah berlaku bagi Pemerintahan Daerah DIY serta pemerintah menyediakan pendanaan dalam rangka penyelenggaraan urusan Keistimewaan DIY. Dengan adanya undang-undang tersebut dapat diartikan bahwa ada tanggungjawab yang lebih untuk pemerintah D.I. Yogyakarta bagian keuangan pada khususnya untuk mengelola dana keistimewaan yang mungkin tidak didapatkan oleh daerah lain. Hal ini membuktikan bahwa harus adanya keseriusan Pemerintah Daerah D.I. Yogyakarta dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan pada bidang keuangan.

Studi penelitian ini dilakukan pada Badan Keuangan dan Aset Daerah yang terdapat di Kabupaten/ Kota Provinsi DIY meliputi Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Gunung Kidul, Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Kulon Progo, Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Sleman, Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Bantul dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Yogyakarta. Penelitian ini didasarkan pertimbangan tugas pokok BKAD adalah menyelenggarakan pemerintahan daerah di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah. Penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang mayoritas subyek penelitian pada perusahaan baik manufaktur maupun perusahaan bidang jasa. Sedangkan pada instansi pemerintahan belum banyak dilakukan, khususnya pada instansi pemerintah daerah se-Provinsi D.I. Yogyakarta, karena instansi tersebut merupakan satuan kerja pemerintah, yaitu berarti menyusun, menggunakan, dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari pemerintah pusat.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis beranggapan perlu untuk melakukan penelitian untuk menguji hubungan antara keadilan prosedural dengan kinerja keuangan dan kinerja manajerial dengan variabel intervening partisipasi penganggaran. Adapun judul yang dipilih dalam penelitian ini adalah **“ANALISIS PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN KINERJA MANAJERIAL : PARTISIPASI PENGANGGARAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*”**

1.2 Rumusan Masalah

Untuk dapat melihat lebih lanjut peran partisipasi penganggaran dalam hubungan keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan dan kinerja manajerial, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:.

1. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja keuangan?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap partisipasi penganggaran?
4. Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja keuangan?
5. Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
6. Apakah partisipasi penganggaran merupakan variabel intervening atas hubungan antara keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan?

7. Apakah partisipasi penganggaran merupakan variabel intervening atas hubungan antara keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis, serta memberikan bukti empiris pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan dan kinerja manajerial, mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap partisipasi penganggaran, dan mengetahui pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan dan kinerja manajerial melalui partisipasi penganggaran di Badan Keuangan dan Aset Daerah se-Provinsi D.I. Yogyakarta.

1.4 Manfaat Penelitian

Suatu penelitian diharapkan akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat. Adapun manfaatnya adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Peneliti dapat mengetahui aplikasi dari teori partisipasi penganggaran dan keadilan procedural terhadap kinerja keuangan dan kinerja manajerial serta menambah wawasan bagi peneliti tentang peran partisipasi penganggaran dan keadilan procedural terhadap kinerja keuangan dan kinerja manajerial.

2. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan rujukan bagi mahasiswa yang melakukan kajian terhadap kinerja manajerial dan kinerja keuangan untuk mengetahui peran partisipasi penganggaran dan keadilan procedural terhadap kinerja keuangan dan kinerja manajerial.

3. Bagi Instansi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan sumbangan pemikiran yang berguna untuk Instansi Pemerintah terutama dalam hal mengelola seluruh sumber daya materill maupun non materiil, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Agensi

Teori yang menjelaskan hubungan prinsipal dan agen ini salah satunya berakar pada teori ekonomi, teori keputusan, sosiologi, dan teori organisasi. Teori prinsipal-agen menganalisis susunan kontraktual di antara dua atau lebih individu, kelompok, atau organisasi. Salah satu pihak (*principal*) membuat suatu kontrak, baik secara implisit maupun eksplisit, dengan pihak lain (*agent*) dengan harapan bahwa agen akan bertindak/melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan oleh prinsipal (dalam hal ini terjadi pendelegasian wewenang). Halim dan Abdullah (2010) menyatakan pendelegasian terjadi ketika seseorang atau satu kelompok orang (prinsipal) memilih orang atau kelompok lain (*agent*) untuk bertindak sesuai dengan kepentingan prinsipal.

Penggunaan teori keagenan telah dipergunakan secara luas baik di sektor privat maupun sektor publik. Para ekonom menggunakan struktur hubungan prinsipal dan agen untuk menganalisis hubungan antara perusahaan dengan pekerja (Faria and Silva, 2013). Sementara di sektor publik, teori keagenan dipergunakan untuk menganalisis hubungan prinsipal-agen dalam kaitannya dengan penganggaran sektor publik (Abdullah, 2012). Teori keagenan menganalisis susunan kontraktual di antara dua atau lebih individu, kelompok atau organisasi.

Praktek pelaporan keuangan dalam organisasi sektor publik merupakan suatu konsep yang didasari oleh teori keagenan. Dalam pelaporan keuangan, pemerintah yang bertindak sebagai agen mempunyai kewajiban menyajikan informasi yang bermanfaat bagi para pengguna informasi keuangan pemerintah yang bertindak sebagai prinsipal dalam menilai akuntabilitas dan membuat keputusan baik keputusan ekonomi, sosial, maupun politik serta baik secara langsung atau tidak langsung melalui wakil-wakilnya (Nurillah, 2014). Di organisasi publik, khususnya di pemerintahan daerah secara sadar atau tidak, teori keagenan ini telah dipraktikkan, termasuk pemerintahan daerah di Indonesia.

Hubungan antara teori keagenan dengan penelitian ini adalah pemerintah yang bertindak sebagai agen (pengelola pemerintahan) yang harus menetapkan strategi tertentu agar dapat memberikan pelayanan terbaik untuk publik sebagai pihak prinsipal. Pihak prinsipal tentu menginginkan hasil kinerja yang baik dari agen dan kinerja tersebut salah satunya dapat dilihat kinerja keuangan dan kinerja manajerial yang baik, sedangkan bagaimana kinerja keuangan dan kinerja manajerial tergantung dari strategi yang diterapkan oleh pihak pemerintah. Implikasi penerapan teori keagenan ini dapat menimbulkan hal positif dalam bentuk efisiensi. Apalagi sejak otonomi dan desentralisasi diberikan kepada pemerintah daerah sejak tahun 1999. Seperti yang kita tahu, pemerintah daerah, baik pemerintah provinsi, kota, dan kabupaten khususnya SKPD Badan Keuangan dan Aset Daerah bertanggungjawab dengan salah satu kegiatan utamanya yaitu menyusun Anggaran Pendapatan Belanja Daerah. Apabila kinerja

pemerintahan baik, maka masyarakat akan mempercayai pemerintah. Kesimpulannya pemilihan strategi pada internal instansi seperti keadilan procedural dan partisipasi penganggaran akan berpengaruh terhadap kepercayaan masyarakat sebagai pihak prinsipal terhadap pemerintah sebagai agen (Bandariy, 2011)

2.1.2 Keadilan Prosedural

Rakmawati Hajiyaniti (2013) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi yang ditujukan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada. Dengan demikian, apabila aturan dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan maka karyawan merasa diperlakukan secara adil dan sebaliknya. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural pada saat aturan prosedur yang ada dalam organisasi dapat dilaksanakan dengan baik oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur tersebut dilanggar maka individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Oleh karena itu, keputusan dibuat secara konsisten tanpa adanya pengaruh kepentingan pribadi di dalamnya.

Keadilan prosedural adalah bentuk dari asas-asas normatif yang dirasakan seperti konsistensi prosedur terhadap penawaran upah, konsisten terhadap peraturan, menghindari kepentingan pribadi pada proses distribusi, ketepatan waktu, perbaikan aturan, keterwakilan aturan, dan etika (Badawi, 2012). Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang telah

diterapkan menunjukkan tingkat tinggi/rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan.

Prosedur yang adil ditentukan oleh beberapa hal, yaitu : 1) terdapat konsistensi, yang menjamin beberapa kasus diperlakukan serupa; 2) terdapat kenetralan; 3) pihak yang menjadi objek terwakili suaranya dalam proses keputusan yang dibuat; 4) implementasi harus transparan (Wulani, 2017)

Dari pengertian yang diungkapkan oleh Badawi (2012) dan Wulani (2017) di atas, dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi adil yang ditunjukkan oleh karyawan yang dinilai dengan perilaku organisasi dalam melaksanakan prosedur yang telah diterapkannya. Oleh karena itu, apabila organisasi (instansi) konsisten dalam melaksanakan prosedur yang telah diterapkan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil.

Persepsi mengenai model keadilan prosedural dijelaskan oleh dua model, yaitu:

1. Model Kepentingan pribadi (*selft interest*). Rakhmawati Hajiyaniti (2013) menyatakan bahwa individu akan berupaya untuk mengoptimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan individu lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk menghasilkan *outcomes* yang diinginkannya. Penilaian seseorang tidak hanyadipengaruhi oleh keadilan distributif atau keputusan tertentu, melainkan pada proses atau bagaimana sebuah keputusan itu dibuat. Prosedur akan dikatakan adil manakala pihak terkait dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Permasalahannya adalah setiap individu memiliki kepentingan yang

berbeda-beda, dan sering bertentangan antara satu dengan yang lainnya. Kondisi yang demikian dapat mengakibatkan konflik sehingga salah satu cara yang paling tepat adalah menghadirkan pihak ketiga apabila keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut.

2. Model nilai kelompok menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya. Rakhmawati Hajiyaniti (2013) menyatakan bahwa pengembangan konsep keadilan prosedural tidak hanya berbasis pada perselisihan antar individu sebagai titik tolak pengembangan konsep. Model tersebut dikenal dengan asumsi model nilai-nilai kelompok. Dalam hal ini mereka memandang bahwa individu tidak bisa lepas dari kelompoknya. Individu adalah makhluk sosial yang perlu berinteraksi dengan individu lain dan membentuk kelompok untuk bekerjasama dalam mencapai kepentingannya. Konsekuensinya adalah mereka lebih mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.

Model keadilan prosedural dimaksudkan untuk menjelaskan bahwa keadilan prosedural memberikan persepsi untuk kepentingan diri sendiri dan dengan kelompoknya. Pada model ini kelompok memiliki arti bahwa keadilan yang dirasakan karyawan adalah mereka saling membutuhkan dan bekerjasama dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Siti Hidayah & Haryani (2013) mengemukakan bahwa dalam setiap perusahaan memiliki prosedur yang sudah ditetapkan. Prosedur-prosedur tersebut memiliki aturan agar dapat dianggap adil oleh karyawan. Aturan-aturan pokok

tersebut antara lain Konsistensi, Meminimalisasi Bias, Informasi yang akurat, Dapat Diperbaiki, Etis, dan Representatif/Keterwakilan

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai aturan keadilan prosedural dapat disimpulkan bahwa prosedur yang telah diterapkan oleh perusahaan harus memiliki aturan, sehingga prosedur tersebut dapat diterapkan dan dianggap adil oleh seluruh karyawan. Hal tersebut dikarenakan keadilan yang diperoleh karyawan merupakan hasil persepsi dari karyawan terhadap perilaku yang ditunjukkan oleh atasan maupun manajer.

2.1.3 Kinerja Keuangan

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dinyatakan bahwa kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan atau program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Susantih dan Saftiana (2009) menyatakan kinerja keuangan Pemerintah Daerah adalah kemampuan suatu daerah untuk menggali dan mengelola sumber-sumber keuangan asli daerah guna memenuhi kebutuhannya agar tidak tergantung sepenuhnya kepada Pemerintah Pusat. Sehingga mempunyai keleluasaan dalam menggunakan dana tersebut untuk kepentingan masyarakat daerah dalam batas-batas yang diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan. Menurut Fahmi (2012), ada lima tahapan dalam menganalisis kinerja keuangan perusahaan secara umum yaitu : (1) Melakukan review terhadap data laporan keuangan (2) Melakukan perhitungan (3) Melakukan perbandingan terhadap hasil hitungan

yang telah diperoleh (4) Melakukan penafsiran (interpretasi) terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan (5) Mencari dan memberikan pemecahan masalah (solution) terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka kinerja keuangan adalah pencapaian prestasi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan anggaran pendapatan dan belanja daerah tersebut. Dalam kaitannya dengan pemerintah daerah adalah kinerja keuangandaerah merupakan tingkat pencapaian suatu hasil kerja atau pengelolaan di bidang keuangan yang meliputi anggaran dan realisasi anggaran dengan menggunakan indikator keuangan yang telah ditetapkan oleh kebijakan atau perundang-undangan yang diukur selama periode anggaran. Yang dimana pengukurannya dalam penelitian mengkombinasikan analisis perbandingan laporan keuangan, analisis trend atau tendensi dan analisis rasio.

2.1.4 Kinerja Manajerial

Habibie, Hasby, Mahmudi (2016) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Pentingnya pengukuran kinerja berguna bagi karyawan yang bersangkutan dan untuk kepentingan organisasi ataupun instansi. Oleh karena itu,

penilaian kinerja individu dilakukan berdasar kinerja individu. Setelah itu akan dilakukan penilaian kinerja secara kelompok dalam organisasi. Kinerja karyawan yang efektif dan efisien dapat menambah produktivitas karyawan itu sendiri sehingga dapat menambah produktivitas perusahaan.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (staffing), negoisasi, dan perwakilan/ representasi. Kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen (Suardana, Kadek, dan Suryanawa 2010).

Farida dan Wardani (2015) menyatakan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Mendifinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa pimpinan organisasional dan karyawan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jawaban. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual karyawan dengan standar yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja dapat mempertinggi produktivitas para karyawan akan tetapi, penilaian kinerja harus dilaksanakan sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih produktif. Penilaian yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga karyawan akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja.

2.1.5 Partisipasi Penganggaran

Kusumawati dan Salam (2012) menyebutkan bahwa keikutsertaan dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana individu maupun kelompok ikut terlibat dalam memberikan pendapat, saran dan masukan, sehingga mereka merasa mempunyai pengaruh pada penyusunan target, program, dan anggaran yang dikeluarkan untuk mencapai sasaran, sehingga partisipasi dapat dijadikan suatu proses dalam pengambilan keputusan bersama baik pihak atasan maupun bawahan, yang mempunyai pengaruh pada perkembangan suatu daerah.

Seperti yang disampaikan oleh Arifin (2012) partisipasi penyusunan anggaran adalah sebuah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan, yang mengarah kepada seberapa besar tingkat keterlibatan tersebut dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk menggapai anggaran. Dalam konteks yang lebih spesifik partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi penganggaran didefinisikan sebagai suatu proses dimana kinerja individu akan dievaluasi, diberikan penghargaan, atau hukuman berdasarkan dari tingkat pencapaian target anggarannya Arifin (2012). Partisipasi adalah melibatkan orang-orang bawahan organisasi dalam pembuatan keputusan

sehingga dapat bekerja dengan baik secara bersama pada sebuah level (Kusumawati dan Salam, 2012).

Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat, menurut Teori oleh Siegel dan Marconi (1989) antara lain:

1. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok di dalam penetapan sasaran,
2. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran,
3. Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerjamereka,
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidak samaan di dalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian organisasi.

Dalam penyusunan anggaran, para penyusun anggaran harus memperhatikan aspek perilaku. Menurut Arifin (2012) aspek perilaku dalam penganggaran menggambarkan perilaku manusia yang terlibat dalam proses penyiapan anggaran dan perilaku manusia yang mencoba hidup dengan anggaran. Perilaku yang positif dapat berupa peningkatan kerja manajer karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja mereka. Sedangkan, perilaku negatif yang mungkin timbul sebagai akibat dari penganggaran dapat memicu terjadinya berbagai konsekuensi disfungsional, seperti: (1) Rasa tidak percaya, (2) Resistensi, (3) Konflik interna, (4) Efek samping lain yang tidak diinginkan.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

2.2.1 Achmad Badarudin Latif (2007)

Penelitian yang dilakukan oleh Latif (2007) dengan judul “Hubungan antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Intervening”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Achmad Badarudin Latif adalah pada variabel independen, yaitu Keadilan Prosedural, serta variabel dependen Kinerja Manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara keadilan procedural dan kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran menyebabkan dua efek yaitu pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Artinya, sesuai harapan bahwa keadilan prosedural mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada variabel dependen, penelitian ini tidak menggunakan variabel kinerja keuangan, tapi penelitian ini hanya menggunakan variabel dependen kinerja manajerial. Selain variabel dependen, perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada objek penelitian. Penelitian terdahulu menggunakan objek penelitian manajer perusahaan manufaktur di Jawa Tengah, sedangkan penelitian ini menggunakan objek penelitian pegawai yang melaksanakan fungsi akuntansi atau keuangan pada instansi pemerintah Provinsi D.I. Yogyakarta.

2.2.2 Sri Hastuti (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Hastuti (2010) dengan judul “Partisipasi Penganggaran dan Keadilan Prosedural untuk Meningkatkan Kinerja”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Sri Hastuti adalah pada variabel independen, yaitu Keadilan Prosedural, serta variabel Partisipasi Penganggaran. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara keadilan procedural dan kinerja menyebabkan pengaruh yang signifikan. Artinya, sesuai harapan bahwa keadilan prosedural mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada variabel intervening, penelitian Sri Hartuti tidak menggunakan variabel intervening, tapi penelitian ini hanya menggunakan variabel independen dan variable dependen saja. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada objek penelitian. Penelitian terdahulu menggunakan objek penelitian manajer perusahaan manufaktur di Surabaya, sedangkan penelitian ini menggunakan objek penelitian pegawai yang melaksanakan fungsi akuntansi atau keuangan pada instansi pemerintah Provinsi D.I. Yogyakarta.

2.2.3 Mohamad Apip (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Apip (2013) dengan judul “Pengaruh Persepsi Keadilan Prosedural Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : dengan

Persepsi Keadilan Distributif Anggaran Sebagai Variabel Intervening”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa (1) prosedur penyusunan anggaran yang dipersepsikan adil akan meningkatkan kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban, baik pengaruh langsung dari persepsi keadilan procedural anggaran itu sendiri maupun melalui peningkatan persepsi keadilan distribusi anggaran, (2) prosedur penyusunan anggaran dipersepsikan adil akan meningkatkan kinerja manajerial manajer pusat pertanggungjawaban. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada variabel independen, peneliti hanya menggunakan Keadilan Prosedural, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel independen Persepsi Keadilan Prosedural Anggaran. Selain itu, penelitian ini menggunakan Partisipasi Penganggaran sebagai variabel *intervening*, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan Persepsi Keadilan Distributif Anggaran sebagai variabel *intervening*. Perbedaan lain adalah pada objek penelitian, penelitian terdahulu menggunakan objek penelitian Kantor Bank Indonesia (KBI) Tasikmalaya, sedangkan penelitian ini menggunakan pegawai yang melaksanakan fungsi akuntansi atau keuangan pada instansi pemerintah Provinsi D.I. Yogyakarta.

2.2.4 Herawansyah, Fadli, dan Baihaqi (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Herawansyah, Fadli, dan Baihaqi (2013) dengan judul “Pengaruh Budgetary Goal Characteristics dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Bengkulu”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Herawansyah, Fadli,

dan Baihaqi adalah pada variabel independen, yaitu Keadilan Prosedural, serta variabel dependen Kinerja Manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa (1) Budgetary Goal Characteristics (BCG) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Dengan demikian semakin tinggi dan jelasnya Budgetary Goal Characteristics maka akan dapat meningkatkan kinerja manajerial SKPD pemerintah Provinsi Bengkulu. (2) keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Dalam hal ini, semakin tinggi tingkat keadilan prosedural maka kinerja manajerial juga akan semakin baik.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada adanya variabel independen, penelitian ini tidak menggunakan variabel Budgetary Goal Characteristics, tapi penelitian ini hanya menggunakan variabel independen keadilan prosedural. Selain variabel dependen, persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada objek penelitian. Penelitian terdahulu menggunakan objek penelitian Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Bengkulu, sedangkan penelitian ini menggunakan objek penelitian pada instansi pemerintah Provinsi D.I. Yogyakarta.

2.2.5 Fitriana, Soliyah, dan Yahya (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Fitriana, Soliyah, dan Yahya (2014) dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Keadilan Prosedural, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Fitriana, Soliyah, dan Yahya adalah pada

variabel independen, yaitu Keadilan Prosedural. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa (1) Partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi. (2) Keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen organisasi. (3) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada adanya variabel independen, penelitian ini tidak menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, tapi penelitian ini hanya menggunakan variabel independen keadilan prosedural. Selain itu pada penelitian ini variabel partisipasi penganggaran bukan sebagai variabel independen melainkan menjadi variabel intervening.

Tabel 2.1
Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1.	Achmad Badarudin Latif (2007)	Hubungan antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Intervening	Independen: Keadilan Prosedural, Dependen : Kinerja Manajerial, Intervening: Partisipasi Anggaran	Hubungan antara keadilan procedural dan kinerja manajerial melalui partisipasi anggaran menyebabkan dua efek yaitu pengaruh langsung dengan nilai 0,523 dan pengaruh tidak langsung dengan nilai 0,149.
2.	Sri Hastuti (2010)	Partisipasi Penganggaran dan Keadilan Prosedural untuk	Independen: Partisipasi Anggaran dan Keadilan	a. Semakin besar partisipasi para manajer dalam penganggaran, maka semakin tinggi kinerja

		Meningkatkan Kinerja	Prosedural Dependen : Kinerja Manajerial	manajerial. b. Semakin baik keadilan prosedural terhadap para manajer, maka semakin tinggi kinerja manajerial.
3.	Mohamad Apip (2013)	Pengaruh Persepsi Keadilan Prosedural Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : dengan Persepsi Keadilan Distributif Anggaran Sebagai Variabel Intervening	Independen: Persepsi Keadilan Prosedural Anggaran Dependen : Kinerja Manajerial Intervening: Persepsi Keadilan Distributif Anggaran	(1) prosedur penyusunan anggaran yang dipersepsikan adil akan meningkatkan kinerja manajerial pusat pertanggungjawaban, baik pengaruh langsung dari persepsi keadilan procedural anggaran itu sendiri maupun melalui peningkatan persepsi keadilan distribusi anggaran, (2) prosedur penyusunan anggaran dipersepsikan adil akan meningkatkan kinerja manajerial pusat pertanggungjawaban.
4.	Herawansyah, Fadli, dan Baihaqi (2013)	Pengaruh Budgetary Goal Characteristics dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah	Independen: Budgetary Goal Characteristics dan Keadilan Prosedural Dependen : Kinerja Manajerial	(1) Budgetary Goal Characteristics (BCG) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. (2) keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.

		Provinsi Bengkulu		
5.	Nur Dian Fitriana, Soliyah Wulandari, dan Yahya Hamzah (2014)	Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Keadilan Prosedural, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi	<p>Independen:</p> <p>Partisipasi Penganggaran, Keadilan Prosedural, dan Gaya Kepemimpinan</p> <p>Dependen :</p> <p>Komitmen Organisasi</p>	<p>(1) Partisipasi penganggaran memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.</p> <p>(2) Keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen organisasi.</p> <p>(3) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.</p> <p>Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Keadilan Prosedural, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi</p>

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan

Kinerja adalah prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Prestasi tersebut merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan dalam sebuah perusahaan atau instansi adalah persepsi dari pegawai itu sendiri (Pridarsanti, 2013). Kinerja keuangan terbentuk berdasarkan persepsi

yang dimiliki masing-masing pegawai. Persepsi yang dimiliki karyawan salah satunya adalah adanya persepsi atas keadilan prosedural yang diperoleh pegawai atas prosedur yang dilakukan oleh perusahaan atau instansi. Atasan dianggap sebagai pimpinan yang mereka percaya dan sebagai panutan dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, prosedur yang diterapkan oleh atasan menjadi persepsi adil ataupun tidak adilnya bawahan.

Levina dan Sihombing (2014) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja anggaran. Keadilan prosedural melibatkan karakteristik formal sebuah sistem. Apabila pekerjaan pegawai diatur dengan mekanisme yang jelas maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan. Jadi, segala kontribusi yang diberikan individu dalam pekerjaannya adalah dapat berupa waktu, tenaga, loyalitas, komitmen, kepercayaan kepada atasan, toleransi, dan lainnya. Sehingga, ketika persepsi keadilan prosedural sudah tercipta dalam diri bawahan, maka mereka akan memberikan masukan untuk mencapai target-target anggaran dengan harapan bahwa mereka akan menerima keluaran sebagai apresiasi organisasi kepada mereka. Persepsi keadilan dapat meningkatkan kinerja karena para pegawai menganggap dan percaya bahwa anggaran telah disusun serasional mungkin, sehingga dorongan dan motivasi yang mereka miliki meningkat untuk mencapai target anggaran (Levina dan Sihombing, 2014). Hal ini memiliki arti bahwa semakin tinggi keadilan prosedural yang diterapkan dalam sebuah perusahaan atau instansi maka kinerja keuangan akan semakin baik.

H1 : Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan.

2.3.2 Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial

Perilaku organisasi menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi keadilan dan kinerja, tetapi hubungan antara variabel sikap dan kinerja bukanlah proses yang sederhana. Menurut Latif (2007), kinerja akan ditentukan berulang kali, dan kemungkinan susah untuk mengharapkan adanya variabel sikap, termasuk penilaian akan keadilan prosedural, yang memiliki efek sederhana terhadap kinerja.

Hidayah dan Haryani (2013) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sebuah organisasi yang adil salah satunya adalah dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai pernyataan, proses, peringatan, dan sebagainya. Keadilan prosedural melibatkan karakteristik formal sebuah sistem, dan salah satu indikator yang jelas dari keadilan prosedural adalah adanya beberapa mekanisme yang mengatur secara jelas bagi karyawan untuk mengatakan tentang sesuatu yang terjadi dalam pekerjaannya (Supardi, 2008). Hal ini memotivasi perlu adanya kebutuhan untuk menelaah peranan pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah.

Semakin pegawai merasa apa yang mereka terima sesuai dengan apa yang mereka lakukan untuk organisasinya maka keadilan prosedural tersebut dapat dikatakan baik dan selanjutnya akan memberikan manfaat bagi efektivitas organisasi tersebut. Salah satu faktor dari dalam organisasi yang ikut

mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi yang berupa kinerja manajerial yang baik adalah terbentuknya iklim kerja organisasi.

H2 : Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

2.3.3 Pengaruh keadilan prosedural terhadap partisipasi penganggaran

Maiga dan Jacobs (2007) menyatakan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan pengaruh prosedur-prosedur pengambilan keputusan yang adil terhadap sikap dan perilaku orang-orang yang terlibat di dalam dan dipengaruhi oleh keputusan-keputusan mereka. Keadilan prosedural diakui mempunyai manfaat positif terhadap partisipasi para karyawan di dalam pengambilan keputusan (Latif, 2007)

Sebagaimana yang dikemukakan Soleman (2012), tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan factor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran nonpartisipatif. Aspirasi bawahan lebih diperhatikan dalam proses penyusunan anggaranpartisipatif, sehingga lebih memungkinkan bagi bawahan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai.

Dilihat dari sudut pandang penganggaran, keadilan prosedural merupakan persepsi bawahan atas keadilan proses yang digunakan oleh pimpinan (atasannya) untuk mengevaluasi kinerja bawahan, mengkomunikasikan umpan balik dari kinerja yang dicapai dan menentukan penghargaan bagi bawahan (Latif, 2007).

Pengaruh keadilan prosedural terhadap penganggaran partisipatif dapat dilihat dari meningkatnya inisiatif dan berbagi informasi antara atasan dan bawahan (Soleman, 2012).

Sedangkan menurut pendapat Zainuddin dan Isa (2011) dengan adanya partisipasi memperbolehkan para bawahan untuk menyampaikan voice dan vote sehingga mereka dapat merasakan bahwa prosedurprosedur tersebut adil. Pada saat mereka mempunyai voice dan vote maka mereka akan merasa mempunyai keterlibatan yang tinggi atas pengendalian proses di dalam anggaran mereka. Artinya, keadilan prosedural merupakan tanggung jawab pihak atasan untuk meminta upaya atau usaha yang maksimum dari pihak bawahan untuk meningkatkan kinerjanya, mereka cenderung lebih senang untuk memastikan bahwa prosedur dan proses yang ada dalam organisasi dan digunakan oleh organisasi akan dipandang oleh pihak bawahan sebagai suatu bentuk prosedur dan proses yang sudah adil

H3 : Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Partisipasi Penganggaran.

2.3.4 Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja keuangan

Partisipasi anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Partisipasi penganggaran menunjukkan pada luasnya bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran oleh unit kerjanya dan pengaruh tujuan pusat pertanggungjawaban anggaran mereka. Sedangkan kinerja aparat pemerintah

adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu pimpinan dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial.

Yahya (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Ini memberikan arti bahwa penganggaran partisipatif memungkinkan manajer untuk mengungkapkan berbagai pengalamannya yang relevan dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Untuk menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja keuangan, maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut :

H4 : Partisipasi Penganggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan.

2.3.5 Pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial

Partisipasi merupakan perilaku, pekerjaan, dan aktivitas yang dilakukan oleh manajer selama aktivitas berlangsung. Partisipasi yang diberikan manajer dalam setiap aktivitasnya dapat dituangkan dalam berbagai kegiatan dan dalam berbagai peran. Kegiatan tersebut bisa diwujudkan dalam bentuk partisipasi terhadap proses penyusunan anggaran.

Agar pelaksanaan anggaran sesuai dengan apa yang telah ditentukan terlebih dahulu, maka keterlibatan dari pihak-pihak yang terkait tidak dapat

dihindari lagi, dengan kata lain partisipasi dari bawahan ikut berperan dalam penyusunan anggaran ini.

Berbagai peneliti telah menguji hubungan dan pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Soleman (2012) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dan kinerja manajerial. Dukungan hasil penelitian terkait pengaruh partisipasi anggaran terhadap keefektivitasan kinerja manajerial terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2005) yang menunjukkan adanya efek dari partisipasi anggaran itu sendiri dengan kinerja manajerial berupa positif dan signifikan. Maka dari itu hipotesa yang diuji:

H5 : Partisipasi Penganggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

2.3.6 Pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan melalui partisipasi penganggaran

Berbagai penelitian menunjukkan terdapat korelasi yang tinggi antara keadilan prosedural, partisipasi penganggaran terhadap kinerja keuangan, yang selanjutnya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Kinerja keuangan dapat dijadikan sebagai salah satu ukuran yang penting dalam sikap dan perilaku pegawai saat bekerja. Dengan adanya keterlibatan partisipasi penganggaran, pegawai akan terus berusaha untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya sehingga pegawai termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi guna mencapai tujuan instansi.

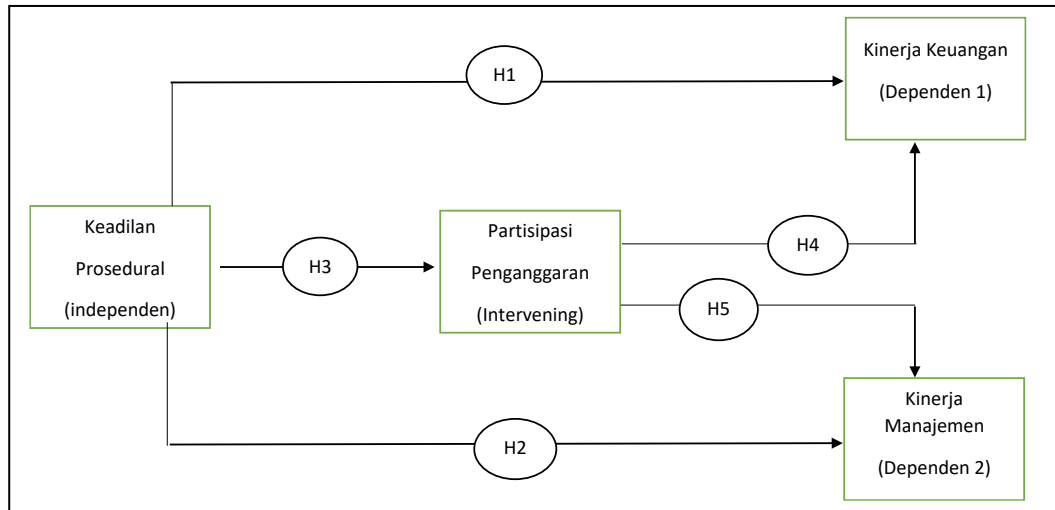
H6 : Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan melalui Partisipasi Penganggaran.

2.3.7 Pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap kinerja manajemen melalui partisipasi penganggaran

Keadilan prosedural yang dilakukan instansi terhadap pegawai menimbulkan persepsi dari masing-masing pegawai, yang membuat pegawai semangat dan termotivasi dalam bekerja di instansi dan akan berpengaruh dengan meningkatnya kinerja manajemen di instansi tempat mereka bekerja. Meningkatnya kinerja manajemen tersebut disebabkan adanya keterlibatan pegawai yang diperolehnya melalui adanya keadilan prosedural yang diterapkan di organisasi tersebut. Keadilan dari instansi misalnya berupa melibatkan pegawai dalam partisipasi penganggaran, sehingga menimbulkan persepsi baik dari pegawai dan mereka akan termotivasi sehingga timbul rasa tanggungjawab dalam diri masing-masing pegawai.

H6 : Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajemen melalui Partisipasi Penganggaran.

2.4 KERANGKA PENELITIAN



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

Keterangan :

Keadilan prosedural akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja keuangan dan kinerja manajerial. Dalam hal ini, terdapat variabel antara (variabel *intervening*), yaitu partisipasi penganggaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2014) yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian adalah pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, yang terdiri dari BKAD Kabupaten Gunungkidul, BKAD Kabupaten Kulon Progo, BKAD Kabupaten Sleman, BKAD Kabupaten Bantul, dan BKAD Kota Yogyakarta. Penelitian ini didasarkan pertimbangan tugas pokok BKAD adalah menyelenggarakan pemerintahan daerah di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah. Sebagai salah satu satuan perangkat kerja daerah, BKAD memiliki tugas dan fungsi adalah menyusun, menggunakan, mengelola dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran dari pemerintah pusat. Dalam hal ini membantu kepala daerah dalam penyusunan atau membuat rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah. Salah satu proses penyusunan anggaran daerah adalah melakukan konsolidasi anggaran pendapatan dan belanja daerah dengan semua SKPD yang ada dilingkup kabupaten/Kota dan menghasilkan output berupa rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Mengingat jumlah pegawai relatif tidak terlalu banyak, maka penelitian ini menggunakan seluruh populasi yang ada untuk dijadikan sebagai responden.

Penelitian ini merupakan penelitian populatif, yang memiliki arti bahwa dalam penelitian tidak menggunakan sampel. Populasi diambil seluruhnya untuk dijadikan responden karena relatif kecilnya jumlah pegawai yang ada di Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten/Kota se- Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal tersebut juga bertujuan untuk mengantisipasi tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) yang rendah.

3.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Menurut Sugiyono (2014), data primer adalah data yang didapatkan secara langsung dari sumber data. Data primer tersebut didapatkan peneliti dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu pegawai yang berada dalam instansi pemerintah yang berkaitan dengan perencanaan dan keuangan daerah tingkat kabupaten/kota di wilayah pemerintah Provinsi D.I. Yogyakarta..

Pengumpulan data melalui kuisoiner digunakan untuk memperoleh informasi mengenai kompetensi Partisipasi Penganggaran, Keadilan Prosedural, Kinerja Keuangan, dan Kinerja Manajerial. Kuisoiner pada penelitian ini menggunakan pertanyaan yang diadaptasi dari penelitian Wasisto dan Sholihin (2004). Jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup. Kuesioner tertutup adalah kuesioner yang sudah disediakan jawabannya, sehingga responden tinggal memilih dan menjawab secara langsung (Sugiyono, 2014). Setiap responden diminta pendapatnya mengenai pertanyaan-pertanyaan yang ada.

Pertanyaan pada kuesioner dikembangkan sesuai dengan indikator-indikator variabel pada instrumen penelitian. Responden memberikan jawaban dengan mengisi kuesioner secara tertulis sesuai dengan ketentuan pada kuesioner tersebut. Pengisian dan pengembalian kuesioner diberikan waktu antara 1 hingga 3 minggu setelah kuesioner dibagikan kepada responden. Pengumpulan kuesioner yang telah diisi oleh responden adalah dengan cara mendatangi kantor instansi tersebut secara langsung.

3.3 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) jenis variabel, yaitu variabel terikat (variabel dependen), variabel bebas (variabel independen), dan variabel antara (*intervening*).

3.3.1 Variabel Independen

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2014). Variabel Independen untuk penelitian ini adalah Keadilan Prosedural. Hajiyanti (2013) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi yang ditujukan oleh karyawan ketika melihat perusahaan (organisasi) dalam menjalankan aturan-aturan yang ada.

3.3.2 Variabel Intervening

Partisipasi penganggaran disini berperan sebagai variabel *intervening* (variabel antara). Variabel *intervening* adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen, tetapi tidak diamati, variabel

ini merupakan variabel antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2014). Partisipasi penganggaran di sini didefinisikan dengan respons emosional terhadap aspek pekerjaan. Teori Brownell (1982) menyatakan bahwa partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut.

3.3.3 Variabel Dependen

Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini, variabel terikatnya adalah Kinerja Keuangan dan Kinerja Manajerial. Habibie, Hasby, dan Mahmudi (2016) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan.

3.4 Teknik Analisis Data

3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Pada analisis deskriptif responden dilakukan pengelompokan berdasarkan usia, jenis kelamin, dan tingkat

pendidikan. Selain itu, pada analisis statistik deskriptif juga menggambarkan tentang data masing-masing variabel secara umum atas data yang diolah, antara lain: mean, minimum, maksimum, dan standardeviasi.

3.4.2 Analisis Data

Penelitian ini menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS). PLS pertama kali dikembangkan oleh Herman Wold pada tahun 1985. Program PLS yang digunakan dalam penelitian ini adalah SmartPLS versi 3.0. PLS merupakan salah satu metode untuk melaksanakan model *Structural Equation Modelling* (SEM). *PartialLeastSquare*(PLS)dapat digunakan dengan jumlah sampel yang tidak besar dan dapat diterapkan pada semua skala data (Ghozali, 2014).

Terdapat tiga kategori estimasi parameter yang didapat dengan *Partial Least Square* (PLS). Estimasi yang pertama disebut dengan *weight estimate* yang digunakan menghasilkan skor variable laten. Estimasi yang kedua menggambarkan estimasi jalur (*path estimate*) yang digunakan untuk menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dengan indikatornya (*loading*). Estimasi yang ketiga berhubungan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk variabel laten.

Partial Least Square (PLS) menggunakan proses iterasi tiga tahap untuk menghasilkan ketiga estimasi tersebut. Tahap yang pertama menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *outer model* dan *inner model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi.

3.4.3 Outer Model (Model Pengukuran)

Outer model atau model pengukuran (*measurement model*) mendefinisikan hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. *Outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Solimun, 2007). Pengujian *outer model* dengan menggunakan indikator refleksif dievaluasi menggunakan *convergent validity*, *composite reliability*, dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dari *outer model* dengan model refleksif dinilai berdasarkan korelasi antara *component score* dengan *construct score* yang dihitung menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Ukuran refleksif dikatakan tinggi apabila korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Pada penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, maka nilai loading 0,50 sampai dengan 0,60 dianggap cukup (Ghozali, 2014).

Discriminant validity model pengukuran dengan indikator refleksif yang dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten mampu memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik dari ukuran blok lain. *Composite reliability* dapat dievaluasi dengan *internal consistency* dan *cronbach alpha*. Pada *outer model* dapat dilakukan uji *Average Variance Extracted* (AVE).

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berfungsi untuk mengukur banyaknya varians yang dapat ditangkap oleh konstrunya dibandingkan dengan variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 ($>0,50$) yang menandakan bahwa konstruk valid.

3.4.4 Inner Model (Model Struktural)

Inner model atau dapat disebut juga model struktural (*structural model*) menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten dan konstruk. *Inner model* dapat dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Menilai model menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen yang interpretasinya sama dengan regresi. Selain melihat *R-square*, model PLS juga diuji dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* bertujuan mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameter, namun hanya sebatas untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif. Model struktural atau *inner model* dapat digunakan untuk melihat hasil uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Saat menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel dependen. *R-square* ini interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan pada nilai *R-square* dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel laten independen terhadap laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2014)

3.4.5 Pengujian Hipotesis

Ukuran signifikan keterdukungan hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai *T-table* dan *T-statistic*. Jika *T-statistic* lebih tinggi dibandingkan dari nilai *T-table*, maka hipotesis didukung atau diterima (Ghozali, 2014).

Statistik yang digunakan adalah statistik uji t, adalah sebagai berikut:

$$Df = n - k - 1$$

Keterangan:

k = jumlah variabel (bebas dan terikat)

n = jumlah observasi / sampel pembentuk regres

Jika nilai *P-value* yang diperoleh kurang dari atau sama dengan 0,05 [*P-value* $\leq$ 0,05 ($\alpha = 5\%$)] maka dapat disimpulkan bahwa hasilnya signifikan, dan sebaliknya. Apabila hasil pengujian pada model pengukuran adalah signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berikut akan diuraikan analisis penelitian mengenai Analisis Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Keuangan dan Kinerja Manajerial. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner. Hasil dari jawaban-jawaban responden ini akan menjadi informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya.

4.1 Persebaran Kuesioner

Dalam penelitian ini, jumlah total kuesioner yang disebar sebanyak 100 kuesioner. Menurut Hair *et al* (2010), minimal jumlah sampel adalah 15-20 kali jumlah variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan 4 variabel (1 independen, 2 dependen, dan 1 intervening), sehingga sampel dalam penelitian ini adalah $5 \times 20 = 100$. Jadi sampel yang harus diteliti minimal sebanyak 100 responden. Namun tidak semua kuesioner kembali sesuai jumlah awal karena masih terbawa oleh pegawai. Dari total kuesioner yang dibagikan jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 92 kuesioner. Berdasarkan hal tersebut, sejumlah 86 kuesioner yang layak digunakan. Berikut ini terdapat tabel penyebaran kuesioner pada pegawai kantor Badan Keuangan dan Arsip Daerah Kabupaten/Kota di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tabel 4.1
Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Jumlah kuesioner yang didistribusikan	100
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(8)
Tidak memenuhi kriteria	(6)
Jumlah kuesioner yang diolah	86
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>)	92%
Tingkat pengembalian yang dapat digunakan (<i>usable response rate</i>)	86%

Sumber: data primer, 2018

Tabel 4.1 telah menunjukkan bahwa pengiriman kuesioner sebanyak 100 kuesioner, yang kembali dan layak untuk di analisis yaitu sebanyak 86 kuesioner, dengan tingkat *useable response rate* 86%.

4.2 Analisis Karakteristik Responden

4.2.1 Usia

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dan layak digunakan yaitu sejumlah 86 responden, diperoleh data tentang usia responden. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan usia ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21-25 tahun	13	15,1	15,1	15,1
26-30 tahun	5	5,8	5,8	20,9
31-35 tahun	16	18,6	18,6	39,5
36-40 tahun	6	7,0	7,0	46,5
41-45 tahun	11	12,8	12,8	59,3
46-50 tahun	16	18,6	18,6	77,9

Usia	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
>50 tahun	19	22,1	22,1	100
Total	86	100	100	

Sumber: data primer, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi tujuh kategori rentang usia dan dari tabel diatas dapat penulis simpulkan bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak adalah usia >50 tahun sebanyak 19 orang atau 22,1%.

4.2.2 Jenis Kelamin

Data responden yang dianalisis dalam statistik deskriptif yang kedua adalah jenis kelamin. Berdasarkan pengembalian kuesioner, jenis kelamin responden sebagai berikut.

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Pria	46	53,5%	53,5%	53,5%
Wanita	40	46,5%	46,5%	100,0%
Total	86	100,0%	100,0%	

Sumber: data primer, 2018

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi dua kategori yaitu pria dan wanita. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden pria sebanyak 46 atau 53,5% dan wanitasebanyak 40 atau 46,5%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah pria.

4.2.3 Tingkat Pendidikan

Data responden ketiga yang dianalisis dalam analisis statistik deskriptif adalah pendidikan terakhir responden. Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka peneliti dapat menyajikan tabel mengenai hasil statistik deskriptif pendidikan terakhir responden sebagai berikut:

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan Terakhir	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
SLTA	7	8,1	8,1	8,1
D III/Akademi	14	16,3	16,3	24,4
S1	52	60,5	60,5	84,9
S2	13	15,1	15,1	100
Total	86	100	100	

Sumber: data primer, 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi empat kategori tingkat pendidikan dan dari tabel diatas dapat penulis simpulkan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas mempunyai tingkat pendidikan S1.

4.3 Analisis Statistik Deskriptif

Tujuan analisis statistik yaitu untuk memberi gambaran umum dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Statistik deskriptif menggambarkan tentang data masing-masing variabel secara umum atas datayang diolah, antara lain: mean, minimum, maksimum, dan standar deviasi. Hasil dari statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Tabel Statistik Deskriptif

Variabel	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KP	86	2.25	5.00	3.5174	.65055
KK	86	2.83	5.00	4.1744	.56874
KM	86	1.56	4.67	3.4974	.66857
PP	86	1.00	5.00	3.3450	.84552
Valid N (listwise)	86				

Sumber: data primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.5, dapat diperoleh data jawaban responden setiap variabel. Keadilan prosedural memiliki minimum 2,25 sedangkan maksimum 5. Rata-rata jawaban responden untuk keadilan prosedural sebesar 3,5174 dan standar deviasi 0,65055. Kinerja keuangan memiliki minimum 2,83 sedangkan maksimum 5. Rata-rata jawaban responden untuk kinerja keuangan sebesar 4.1744 dan standar deviasi 0,56874. Kinerja manajerial memiliki minimum 1,56 sedangkan maksimum 4,67. Rata-rata jawaban responden untuk kinerja manajerial sebesar 3,4974 dan standar deviasi 0,66857. Partisipasi penganggaran memiliki minimum 1 sedangkan maksimum 5. Rata-rata jawaban responden untuk partisipasi penganggaran sebesar 3,3450 dan standar deviasi 0,84552.

4.4 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Uji *outer model* bertujuan untuk menjelaskan hubungan setiap indikator dengan variabel latennya. Dalam penelitian ini menggunakan indikator refleksif dalam pembentukan variabel dependen dan independen. Outer model yang menggunakan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas convergent dan discriminant dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya (Ghozali, 2014). Uji instrumen

dalam penelitian ini meliputi uji validitas dan uji reabilitas. Tujuan dari pengujian ini untuk mengukur sejauh mana validitas dan reabilitas suatu variabel penelitian.

4.4.1 Convergent Validity

Uji validitas convergent indikator refleksif menggunakan program SmartPLS 3.0 dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai yang digunakan untuk menilai validitas convergent yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7. Namun untuk penelitian tahap awal nilai *loading factor* 0,5 – 0,6 masih dianggap cukup. Jadi, apabila nilai *loading factor* > 0,5 maka instrumen dinyatakan valid. Sedangkan, jika nilai *loading factor* < 0,5, maka instrumen dinyatakan gugur atau tidak valid. Hasil dari *convergent validity* ditunjukkan pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Tabel Convergent Validity

Variabel	Keadilan Prosedural	Kinerja Keuangan	Kinerja Manajerial	Partisipasi Penganggaran
KP1	0.802			
KP2	0.799			
KP3	0.865			
KP4	0.766			
KK1		0.798		
KK2		0.754		
KK3		0.748		
KK4		0.720		
KK5		0.824		
KK6		0.758		
KM1			0.756	
KM2			0.886	

Variabel	Keadilan Prosedural	Kinerja Keuangan	Kinerja Manajerial	Partisipasi Penganggaran
KM3			0.871	
KM4			0.816	
KM5			0.895	
KM6			0.800	
KM7			0.782	
KM8			0.816	
KM9			0.864	
PP1				0.844
PP2				0.785
PP3				0.837
PP4				0.860
PP5				0.860
PP6				0.826

Sumber: data primer, 2018

Dari hasil uji *convergent validity* melalui *outer loadings* yang ada pada table diatas, dapat diketahui bahwa semua indikator dalam konstruk telah memenuhi *convergent validity*, yaitu dengan memiliki nilai korelasi lebih dari 0.70.

4.4.2 Discriminant Validity

4.4.2.1 Uji Cross Loading

Tabel 4.7
Tabel Cross Loading

Variabel	Keadilan Prosedural	Kinerja Keuangan	Kinerja Manajerial	Partisipasi Penganggaran
KP1	0.802	0.245	0.604	0.338
KP2	0.799	0.436	0.367	0.365

Variabel	Keadilan Prosedural	Kinerja Keuangan	Kinerja Manajerial	Partisipasi Penganggaran
KP3	0.865	0.391	0.406	0.431
KP4	0.766	0.349	0.462	0.336
KK1	0.254	0.798	0.238	0.388
KK2	0.189	0.754	0.248	0.318
KK3	0.118	0.748	0.153	0.208
KK4	0.249	0.720	0.187	0.217
KK5	0.537	0.824	0.334	0.593
KK6	0.382	0.758	0.227	0.408
KM1	0.444	0.279	0.756	0.390
KM2	0.433	0.186	0.886	0.426
KM3	0.469	0.324	0.871	0.420
KM4	0.436	0.215	0.816	0.404
KM5	0.574	0.366	0.895	0.537
KM6	0.552	0.324	0.800	0.324
KM7	0.306	0.134	0.782	0.196
KM8	0.432	0.169	0.816	0.356
KM9	0.535	0.333	0.864	0.430
PP1	0.390	0.392	0.522	0.844
PP2	0.316	0.421	0.400	0.785
PP3	0.426	0.402	0.372	0.837
PP4	0.422	0.479	0.461	0.860
PP5	0.409	0.462	0.384	0.860
PP6	0.294	0.468	0.216	0.826

Sumber: data primer, 2018

Dari hasil pengujian validitas pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *cross loading* dari hasil olah data menunjukkan bahwa setiap indikator dari suatu variable memiliki korelasi indikator yang lebih tinggi dibandingkan

dengan korelasi indikator pada variabel lain. Dapat dijelaskan bahwa keadilan prosedural (KP1, KP2, KP3 dan KP4) memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai pada indikator kinerja keuangan, kinerja manajerial, maupun partisipasi penganggaran. Hal yang sama juga terjadi yaitu pada kinerja keuangan, dimana nilai indikator keahlian audit (KK1, KK2, KK3, KK4, KK5 dan KK6) lebih tinggi dibandingkan dengan nilai pada indikator keadilan prosedural, kinerja manajerial maupun partisipasi penganggaran. Begitu juga pada kinerja manajerial, dimana nilai indikator kinerja manajerial (KM1, KM2, KM3, KM4, KM5, KM6, KM7, KM8 dan KM9) lebih tinggi dibandingkan dengan nilai pada indikator keadilan prosedural, kinerja keuangan maupun partisipasi penganggaran. Selanjutnya pada variabel partisipasi penganggaran (PP1, PP2, PP3, PP4, PP5 dan PP6) memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator pada variabel lain yaitu keadilan prosedural, kinerja keuangan maupun kinerja manajerial.

Dengan hasil tersebut, maka dapat diketahui bahwa setiap indikator pada variabel memiliki nilai *cross loading* yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai pada indikator variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa hasil pengolahan memiliki nilai *discriminant validity* yang tinggi, artinya setiap indikator pada konstruk memprediksi indikator pada kelompok konstruk tersebut lebih baik dibandingkan dengan indikator pada kelompok konstruk lain.

4.4.2.2 Uji *Square Average Variance Extracted*

Tabel 4.8
Tabel Akar AVE

Variabel	Keadilan Prosedural	Kinerja Keuangan	Kinerja Manajerial	Partisipasi Penganggaran
Keadilan Prosedural	0.809			
Kinerja Keuangan	0.437	0.768		
Kinerja Manajerial	0.570	0.323	0.833	
Partisipasi Penganggaran	0.455	0.522	0.479	0.836

Sumber: data primer, 2018

Hasil akar AVE (Average Variance Extracted) juga dapat menilai *discriminant validity*. Pada hasil akar AVE menunjukkan hasil yang cukup baik dikarenakan setiap variabel memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai pada variabel lain. Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan hasil pada suatu variabel dibandingkan dengan nilai pada variabel lain. Pada variabel Keadilan Prosedural (KP) memiliki nilai akar AVE yang lebih tinggi dibanding korelasi pada variabel lain, yaitu 0,809 lebih tinggi dari pada korelasi antara keadilan prosedural dengan kinerja keuangan, keadilan prosedural dengan kinerja manajemen, dan korelasi keadilan prosedural dengan dengan partisipasi penganggaran.

Selanjutnya, pada variabel Kinerja Keuangan (KK), juga memiliki nilai yang lebih tinggi yaitu 0,768 dibandingkan dengan korelasi antara kinerja keuangan dengan kinerja manajemen maupun korelasi kinerja keuangan dengan partisipasi penganggaran. Selanjutnya, pada variabel Kinerja Manajerial (KM), juga memiliki nilai yang lebih tinggi yaitu 0,833

dibandingkan dengan korelasi antara kinerja manajemen dengan partisipasi penganggaran. Hal sama juga terjadi pada variabel partisipasi penganggaran. Nilai dari partisipasi penganggaran yaitu 0,836 yang juga lebih tinggi jika dibandingkan dengan korelasi antara partisipasi penganggaran dengan keadilan prosedural, partisipasi penganggaran dengan kinerja keuangan, dan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajemen.

4.4.2.3 Uji *Average Variance Extracted*

Tabel 4.9
Tabel AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Keadilan Prosedural	0.654
Kinerja Keuangan_	0.589
Kinerja Manajerial_	0.694
Partisipasi Penganggaran	0.698

Sumber: data primer, 2018

Uji *discriminant validity* yang lain yaitu dengan cara melihat nilai *AVE*. Nilai *AVE* dikatakan baik jika masing-masing variabel nilainya >0.50 . Hasil output dari *AVE* telah menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural (KP) memiliki nilai 0.654, lebih besar dari 0.50. Selanjutnya untuk variabel kinerja keuangan (KK) juga memiliki nilai 0.589 yang lebih besar dari 0.50. Kemudian untuk variabel kinerja manajerial (KM) memiliki nilai *AVE* 0.694 yang lebih besar dari 0.50 dan untuk variabel partisipasi penganggaran (PP) juga memiliki nilai 0.698 yang lebih besar dari 0.50. Hal

ini dapat disimpulkan bahwa nilai setiap konstruk sudah lebih besar dari 0.50, yang artinya bahwa nilai *discriminant validity* cukup baik.

4.4.3 Uji Reliabilitas

4.4.3.1 Uji Composite Reliability

Tabel 4.10
Tabel Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Keadilan Prosedural	0.883
Kinerja Keuangan	0.896
Kinerja Manajerial	0.953
Partisipasi Penganggaran	0.933

Sumber: data primer, 2018

Untuk menguji realibilitas data, dapat diketahui dari hasil *composite reliability*. Data dikatakan *reliable* jika memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.70 (Ghozali, 2014). Dari output tersebut, diketahui bahwa keadilan prosedural memiliki nilai *composite reliability* 0.883 lebih besar dari 0.70, hal ini berarti bahwa konstruk keadilan prosedural dinyatakan *reliable*. Selanjutnya pada variabel kinerja keuangan, memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.896 yang lebih besar dari 0.70, artinya konstruk kinerja keuangan dinyatakan *reliable*. Kemudian pada variabel kinerja manajerial, memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.953 yang lebih besar dari 0.70, artinya konstruk kinerja manajerial dinyatakan *reliable*, dan yang terakhir yaitu variabel partisipasi penganggaran memiliki nilai

composite reliability sebesar 0.933 yang lebih besar dari 0.70, artinya bahwa konstruk partisipasi penganggaran dinyatakan *reliable*.

4.4.3.2 Uji *Cronbach's Alpha*

Tabel 4.11
Tabel Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Keadilan Prosedural	0.823
Kinerja Keuangan_	0.873
Kinerja Manajerial_	0.945
Partisipasi Penganggaran	0.914

Sumber: data primer, 2018

Selain *composite reliability*, untuk menilai suatu konstruk apakah *reliable* atau tidak dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha*. Data dikatakan *reliable* jika memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.70 (Ghozali, 2014). Dari output tersebut, diketahui bahwa keadilan prosedural memiliki nilai *cronbach's alpha* 0.823 lebih besar dari 0.70, hal ini berarti bahwa konstruk keadilan prosedural dinyatakan *reliable*. Selanjutnya pada variabel kinerja keuangan, memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.873 yang lebih besar dari 0.70, artinya konstruk kinerja keuangan dinyatakan *reliable*. Kemudian pada variabel kinerja manajerial, memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.945 yang lebih besar dari 0.70, artinya konstruk kinerja manajerial dinyatakan *reliable*, dan yang terakhir yaitu variabel partisipasi penganggaran memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0.914 yang lebih besar dari 0.70, artinya bahwa konstruk partisipasi penganggaran dinyatakan *reliable*.

4.5 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian yang selanjutnya yang dilakukan adalah uji model struktural (*inner model*). Menilai inner model dengan cara melihat hubungan antara variabel dengan melihat hasil koefisien *parameter path* dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2014). Pengujian *inner model* bertujuan untuk melihat hubungan antara konstruk dan nilai signifikansinya serta nilai *R-square*. Nilai *R-square* digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen untuk melihat adanya pengaruh yang substantif. Berikut adalah perhitungan *inner model* dari data yang telah diolah menggunakan PLS.

Tabel 4.12
Tabel Model Struktural

Variabel	R Square
Kinerja Keuangan	0.323
Kinerja Manajerial	0.386
Partisipasi Penganggaran	0.207

Sumber: data primer, 2018

Berdasarkan hasil olah data pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa ada tiga variabel laten, yaitu kinerja keuangan, kinerja manajemen, dan partisipasi penganggaran. Variabel kinerja keuangan memiliki nilai R-Square sebesar 0.323, hal ini berarti bahwa variabel independen yang mempengaruhi kinerja keuangan dapat menjelaskan sebesar 32,2% terhadap kinerja keuangan. Sisanya sebesar 67,7% lainnya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Variabel kinerja manajerial memiliki nilai R-Square sebesar 0.386, hal ini berarti bahwa variabel independen yang mempengaruhi kinerja manajerial dapat menjelaskan sebesar 38,6% terhadap kinerja manajerial.

Sisanya sebesar 61,4% lainnya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Selanjutnya, variabel partisipasi penganggaran memiliki nilai R-Square sebesar 0.207, yang berarti bahwa variabel independen yang mempengaruhi partisipasi penganggaran dapat menjelaskan sebesar 20,7% terhadap partisipasi penganggaran, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

4.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan memperhatikan tingkat signifikansi dan parameter path antara variabel laten. Hipotesis yang diujikan untuk mengetahui bungan masing-masing konstruk yang dihipotesiskan. Pengambilan keputusan dari hasil pengujian didasarkan pada arah hubungan dan signifikansi dari model pengujian dan korelasi antar konstruk ditunjukkan pada Tabel 4.13 yang merupakan output hasil dari *path coefficient* ini menunjukkan hubungan korelasi antar konstruk yang menghubungkan antar variabel yang membentuk sebuah hipotesis.

Tabel 4.13
Path Coeffisien (Mean, STDEV, dan p-values)

Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KP -> KK	0.252	0.261	0.116	2.165	0.031
KP -> KM	0.444	0.442	0.087	5.081	0.000
KP -> PP	0.455	0.465	0.098	4.645	0.000
PP -> KK	0.408	0.405	0.110	3.707	0.000
PP -> KM	0.277	0.283	0.086	3.226	0.001

Sumber: data primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.13, hasilnya dapat diinterpretasikan dengan melihat koefisien *original sample estimate* pada *results for inner weights* yang menunjukkan hubungan antara variabel yang dihipotesiskan. Kemudian, melakukan uji statistik dengan membandingkan antara T-hitung (T-statistik dari *results for inner weights*) dengan T-tabel dimana signifikansi yang digunakan dalam perhitungan ini adalah 0.05 (T- statistik > T-tabel 1.64). Jika koefisien *original sample estimate* menunjukkan arah yang sama terhadap hubungan antar variabel yang dihipotesiskan dan T- statistik > T-table 1.64 maka dapat disimpulkan penelitian didukung oleh data yang ada. Dari hasil diatas dapat dilihat bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja keuangan, kemudian keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja manajerial, kemudian keadilan prosedural berpengaruh terhadap partisipasi penganggaran, kemudian partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja keuangan, serta kemudian partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Tabel 4.14
Total Indirect Effect

Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KP -> PP -> KK	0.185	0.187	0.063	2.948	0.003
KP -> PP -> KM	0.126	0.129	0.045	2.818	0.005

Sumber: data primer, 2018

Tabel 4.14 menjelaskan besarnya pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa pada tingkat signifikansi 5% pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap keuangan positif signifikan karena nilai *p-value*

<0,05. Sedangkan untuk hubungan tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial juga signifikan karena nilai *p-value* < 0,05.

Tabel 4.15
Total Effect

Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KP -> KK	0.437	0.449	0.090	4.884	0.000
KP -> KM	0.570	0.572	0.073	7.849	0.000
KP -> PP	0.455	0.465	0.098	4.645	0.000
PP -> KK	0.408	0.405	0.110	3.707	0.000
PP -> KM	0.277	0.283	0.086	3.226	0.001

Sumber: data primer, 2018

Tabel 4.15 menjelaskan pengaruh total antara variable independen terhadap variabel dependen. Pengaruh total dihasilkan dari penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh total antar dua variabel laten hampir sama dengan pengaruh langsungnya. Berdasarkan table tersebut dapat disimpulkan bahwa pada tingkat signifikansi 5% pengaruh total keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan adalah positif signifikan karena *p-value* < 0,05. Kesimpulan yang sama juga diperoleh dari hubungan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial dengan nilai *p-value* < 0,05.

4.7 Uji Intervening

Untuk menyatakan bahwa variabel partisipasi penganggaran adalah benar merupakan variabel intervening yang mempengaruhi secara signifikan terhadap variabel dependen maka dapat dilihat signifikansinya yang dapat ditampilkan pada tabel 4.16 di bawah ini:

Tabel 4.16
Pengaruh Efek Variabel *Intervening*

Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
KP -> PP	0.455	0.465	0.098	4.645	0.000
PP -> KK	0.408	0.405	0.110	3.707	0.000
Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
KP -> PP	0.455	0.465	0.098	4.645	0.000
PP -> KM	0.277	0.283	0.086	3.226	0.001

Sumber: data primer, 2018

Dengan menggunakan nilai p-value sebesar 0,05 atau 5% sebagai pengukur signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel serta menggunakan nilai T-statistic > 1,96 atau tidak, maka hasil data Tabel 4.16 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Variabel partisipasi penganggaran berperan sebagai variabel *intervening* antara variabel independen keadilan prosedural terhadap variabel dependen kinerja keuangan. Hal ini disebabkan oleh variabel keadilan prosedural dapat berpengaruh signifikan terhadap variabel partisipasi penganggaran dan juga variabel partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.
- 2) Variabel partisipasi penganggaran berperan sebagai variabel *intervening* antara variabel independen keadilan prosedural terhadap variabel dependen kinerja manajemen. Hal ini disebabkan oleh variabel keadilan prosedural dapat berpengaruh signifikan terhadap variabel partisipasi penganggaran dan juga variabel partisipasi

penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.8 Pembahasan

1. H1 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan. Berdasarkan Tabel 4.13 parameter hubungan keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan adalah sebesar 0,252 dan nilai *p-value* sebesar 0,031. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan antara Keadilan Prosedural terhadap kinerja keuangan signifikan karena nilai *p-value* < 0,05. Dapat diartikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini didukung.

Perilaku yang dimiliki oleh pegawai mengenai ketercapaian hasil dalam bekerja yang mereka anggap penting akan berdampak positif terhadap instansi dalam hal pencapaian tujuan, visi dan misi serta dapat meningkatkan kualitas kinerja instansi seperti membuat laporan keuangan tepat waktu sehingga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan baik untuk pihak internal maupun eksternal. Meskipun demikian, instansi juga harus memperhatikan pada tingkat keadilan prosedural yang rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Levina dan Sihombing (2014) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan.

Implikasi dari temuan hipotesis ini adalah pemberian kompensasi baik finansial maupun non finansial kepada pegawai yang sesuai dengan capaian kinerjanya diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Ketika pegawai telah termotivasi untuk bekerja lebih baik maka kualitas pengelolaan instansi akan lebih meningkat.

2. H2: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Kemudian yang kedua, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter keadilan prosedural terhadap kinerja manajemen yaitu sebesar 0,444 yang berarti terdapat pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kinerja manajemen. Berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa hipotesis kedua yaitu keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen gagal ditolak, dengan t-statistik 5.081 yang signifikan, yaitu lebih besar dari t-tabel (1.96), sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini didukung.

Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan proses penganggaran yang adil secara prosedural dan dikutinya prosedur – prosedur dalam proses operasional instansi akan mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial instansi. Hal ini juga dijelaskan oleh Lind et al. (1990) mengenai meningkatnya kinerja manajerial karena prosedur yang adil, serta hubungan antara persepsi keadilan dan *individual attitude*.

Hal ini mengindikasikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh pada kinerja manajemen dengan koefisien jalur yang menunjukkan arah positif yang berarti bahwa semakin tinggi keadilan prosedural dalam suatu organisasi/instansi dijalankan, maka semakin baik pula kinerja manajemen.

Perlakuan yang adil terhadap hasil-hasil yang diterima juga akan membangun kinerja manajerial yang baik. Keadilan prosedural menurut pegawai, jika hasil yang mereka terima sama jika dibandingkan dengan hasil yang diterima orang lain. Implikasi lain membuktikan bahwa keadilan prosedural juga memegang peranan penting dalam terbentuknya kinerja manajerial dalam sebuah organisasi tempat mereka bekerja. Peneliti menyarankan bahwa instansi perlu mempertimbangkan masalah keadilan dalam organisasi, agar pegawai memiliki tanggungjawab yang sesuai.

3. H3: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap partisipasi penganggaran.

Selanjutnya yang ketiga, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter keadilan prosedural terhadap partisipasi penganggaran yaitu sebesar 0,455 yang berarti terdapat pengaruh positif keadilan prosedural terhadap partisipasi penganggaran. Berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa hipotesis ketiga yaitu keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap partisipasi penganggaran gagal ditolak, dengan t-statistik 4.645 yang signifikan,

yaitu lebih besar dari t-tabel (1.96), sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini didukung.

Keadilan dapat diartikan sebagai terpenuhinya suatu hak. Secara psikologis reaksi terhadap keadilan membawa dampak positif. Berdasarkan teori goal setting, keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran, menumbuhkan komitmen untuk mencapai tujuan. Persepsi pegawai keadilan dapat mempengaruhi komitmen mereka, karena pegawai merasa dalam proses penganggaran terdapat secara distribusi atau prosedural.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang disampaikan Zainuddin dan Isa (2011) dengan adanya partisipasi memperbolehkan para bawahan untuk menyampaikan voice dan vote sehingga mereka dapat merasakan bahwa prosedur-prosedur tersebut adil. Hal ini mengindikasikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh pada partisipasi penganggaran dengan koefisien jalur yang menunjukkan arah positif yang berarti bahwa semakin tinggi keadilan prosedural dalam suatu organisasi/instansi dijalankan, maka partisipasi oleh pegawai dalam hal penganggaran semakin baik kualitasnya.

Implikasi langsung dari temuan ini adalah dalam penyusunan anggaran semestinya memperhatikan partisipasi dari pegawai dan rasa keadilan baik secara prosedural maupun distributif dari pegawai dan melaksanakan komitmen yang sudah disepakati serta sesuai dengan prosedur yang ada.

4. H4: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

Kemudian yang keempat, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter partisipasi penganggaran terhadap kinerja keuangan yaitu sebesar 0,408 yang berarti terdapat pengaruh positif partisipasi penganggaran terhadap kinerja keuangan. Berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa hipotesis keempat yaitu partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan diterima, dengan t-statistik 3.707 yang signifikan, yaitu lebih besar dari t-tabel (1.96), sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini didukung.

Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja keuangan dengan koefisien jalur yang menunjukkan arah positif yang berarti bahwa semakin tinggi partisipasi penganggaran pegawai dalam suatu organisasi/instansi, maka semakin baik pula kinerja keuangannya. Seperti yang disampaikan Hansen dan Mowen (2009). Partisipasi penyusunan anggaran pada dasarnya mengizinkan manajer tingkat bawah mempertimbangkan bagaimana anggaran dibentuk.

Implikasi dari temuan ini membuktikan bahwa partisipasi penganggaran dapat meningkatkan kinerja keuangan. Karena partisipasi penganggaran diasosiasikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja keuangan yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme pertukaran informasi memungkinkan bawahan memperoleh pemahaman lebih jelas terhadap pekerjaan mereka sehingga membantu meningkatkan kinerja,

partisipasi penganggaran memungkinkan akan menyediakan kesempatan pegawai untuk memperoleh akses informasi yang dapat digunakan dalam mempertahankan kinerjanya dan mengizinkan pegawai pada level lebih bawah untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan partisipasi penyusunan anggaran memungkinkan mereka untuk menyalurkan skill, kemampuan terhadap instansi.

5. H5 : Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Selanjutnya yang kelima, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajemen yaitu sebesar 0,277 yang berarti terdapat pengaruh positif partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajemen. Berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa hipotesis kelima yaitu partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen gagal ditolak, dengan t-statistik 3.226 yang signifikan, yaitu lebih besar dari t-tabel (1.96), sehingga hipotesis partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial didukung.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan pegawai dalam suatu dinas untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para pegawai untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para pegawai akan meningkatkan

kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran / target yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajemen dengan koefisien jalur yang menunjukkan arah positif yang berarti bahwa semakin tinggi partisipasi penganggaran pegawai dalam suatu organisasi/instans, maka semakin baik pula kinerja manajemen instansi tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi (2005) yang menunjukkan adanya efek dari partisipasi anggaran itu sendiri dengan kinerja manajerial berupa positif dan signifikan.

Hipotesis kelima ini didapatkan implikasi bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen dari para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi seperti ini akan mendorong pegawai yang terlibat ikut bertanggung jawab dan terikat untuk melaksanakan program yang telah disepakati. Para pegawai akan mengupayakan pencapaian program secara efektif dan efisien, bila tidak mereka akan dianggap kinerja manajerialnya kurang memuaskan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan yaitu sebesar 0,252 yang berarti terdapat pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kinerja keuangan dan nilai *p-value* sebesar 0,031. Hal ini berarti, semakin tinggi keadilan prosedural dalam suatu instansi dijalankan, maka kinerja keuangan akan jauh lebih baik.
2. Keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter keadilan prosedural terhadap kinerja manajemen yaitu sebesar 0,444 yang berarti terdapat pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Hal ini berarti, semakin tinggi keadilan prosedural dalam suatu instansi dijalankan, maka semakin baik pula kinerja manajerial pada instansi tersebut.
3. Keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap partisipasi penganggaran. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter keadilan prosedural terhadap partisipasi

penganggaran yaitu sebesar 0,455 yang berarti terdapat pengaruh positif keadilan prosedural terhadap partisipasi penganggaran dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Hal ini berarti, semakin tinggi keadilan prosedural dalam suatu instansi dijalankan, maka partisipasi oleh pegawai dalam hal penganggaran semakin baik.

4. Partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter partisipasi penganggaran terhadap kinerja keuangan yaitu sebesar 0,408 yang berarti terdapat pengaruh positif partisipasi penganggaran terhadap kinerja keuangannya dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Hal ini berarti, semakin tinggi partisipasi penganggaran pegawai dalam suatu instansi, maka semakin baik pula kinerja keuangannya.
5. Partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajemen yaitu sebesar 0,277 yang berarti terdapat pengaruh positif partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Hal ini berarti, semakin tinggi partisipasi penganggaran pegawai dalam suatu instansi, maka semakin baik pula kinerja manajerial instansi tersebut.
6. Keadilan Prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap partisipasi penganggaran dan ada pengaruh tidak langsung antara hubungan keadilan

prosedural terhadap kinerja keuangan dengan koefisien parameter sebesar 0,185 dan nilai p-value 0,003 yang berarti positif signifikan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penganggaran berperan sebagai variabel *intervening* antara keadilan prosedural dan kinerja keuangan.

7. Keadilan Prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap partisipasi penganggaran dan ada pengaruh tidak langsung antara hubungan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial dengan koefisien parameter sebesar 0,126 dan nilai p-value 0,005 yang berarti positif signifikan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penganggaran berperan sebagai variabel *intervening* antara keadilan prosedural dan kinerja manajerial.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diajukan saran sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintah, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel keadilan prosedural, kinerja keuangan, kinerja manajerial, dan partisipasi penganggaran. Maka ada baiknya, pemerintah diharapkan dapat tetap konsisten untuk menghargai setiap kontribusi yang diberikan oleh pegawai dalam menyumbangkan ide dan masukan untuk pemerintahan, dan memberikan perhatian yang sama kepada semua pegawai tentunya sesuai dengan prosedur.
2. Bagi peneliti berikutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan penelitian selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel lain seperti aktualisasi diri yang

dapat meningkatkan partisipasi penganggaran dan kemampuan yang dapat meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja manajerial.

3. Bagi peneliti selanjutnya agar memperluas responden serta objek penelitian yang bervariasi, misalnya perusahaan dagang atau manufaktur.
4. Untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dan untuk menghindari bias, maka diusahakan peneliti yang selanjutnya bisa menggunakan metode interview selain menggunakan kuesioner agar mendapatkan data yang lebih kredibel.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, S. (2012). Perilaku Oportunistik Legislatif dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya: Bukti Empiris dari Penganggaran Pemerintah Daerah di Indonesia. Ringkasan Disertasi, Universitas Gajah Mada.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Ke-1. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Apip, M. (2013). Pengaruh Persepsi Keadilan Prosedural Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : dengan Persepsi Keadilan Distributif Anggaran Sebagai Variabel Intervening, *Galuh Accounting Journal*, 1(1): 19-29
- Arifin. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi. Tesis. Program Sarjana Fakultas Ekonomika Dan Bisnis. Universitas Diponegoro : Jawa Tengah.
- Badawi. (2012). Peran Emosi Memediasi Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional Terhadap Kepuasan Pemulihan Layanan. *Jurnal Manajemen & Akuntansi*. Universitas Muhammadiyah Cirebon.
- Bandariy. (2011). Pengaruh Penyajian Laporan Keuangan Daerah Dan Aksesibilitas Laporan Keuangan Terhadap Penggunaan Informasi Keuangan Daerah. Melalui <http://eprints.undip.ac.id/30992/1/JURNAL.pdf>. Diakses tanggal 27 November 2018.
- Fahmi, I. (2012). *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta
- Faria, J.A., dan Silva, S.M.G. (2013). The Effects of Information Asymmetry on Budget Slack: An Experimental Research. *African. Journal of Business Management*, 7(13): 1079-1086.
- Farida R. D. & Wardani A. K. (2015). Analisis Struktur Modal terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Sektor Utama yang Terdaftar di Indeks LQ45 Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. VI(2):V135-148.
- Fitriana, N. D., Soliyah, W., & Yahya H. (2014). Pegaruh Partisipasi Penganggaran, Keadilan Prosedural, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Akuntabilitas*, VII(1): 15-25.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Habibie, Hasby, M., & Mahmudi. (2016). Peran Kapasitas Individu dan Motivasi Kerja dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi XIX*, Lampung.
- Hair et. al. (2010). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Hajiyanti, R. M. (2013). Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Halim, A. & Abdullah, S. (2010). Hubungan dan Masalah Keagenan di Pemerintah Daerah: (Sebuah Peluang Penelitian Anggaran dan Akuntansi). *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*. 2(1): 53-64.
- Hansen dan Mowen. (2009). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasanah & Suartana. (2014). Pengaruh Interaksi Motivasi Dan Budaya Organisasi Pada Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Akuntansi*, Universitas Udayana, 6(1):46-62.
- Hastuti, S. (2010). Partisipasi Penganggaran & Keadilan Prosedural Untuk Meningkatkan Kinerja: Studi di PT. Karana Line Surabaya. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. 10(1): 1-8.
- Herawansyah, Fadli, dan Baihaqi. (2013). Pengaruh Budgetary Goal Characteristics dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Bengkulu. *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi XVI*, Manado.
- Hidayah, S. & Haryani. (2013). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang. *Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 35.
- Kusumawati, F., & Salam M.A. (2012). Hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pengelolaan keuangan daerah : kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel pemoderasi. *Jurnal Investasi*, 8(2): 209-218.
- Latif, A. B. (2007). Hubungan antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial dengan Partisipasi Anggaran sebagai Variabel Intervening., Tesis, Program Studi Magister Sains Akuntansi, Universitas Diponegoro, Semarang.

- Levina, Y. & Sihombing, R.P. (2014). Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja anggaran dengan kepuasan anggaran sebagai variabel intervening. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, XII(24): 118-129
- Maiga, A. S. & Jacobs, F. A. (2007). Budget Participation's Influence on Budget Slack: The Role of Fairness Perceptions, Trust and Goal Commitment. *Journal of Management Accounting Research*. 5(1): 1-17.
- Mardiasmo. (2006). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Nafarin, M. (2000). *Penganggaran Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Nurillah, S. A. (2014). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (SAKD), Pemanfaatan Teknologi Informasi, Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada SKPD Kota Depok), *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. 1(1): 2337-2352.
- Poerwanto, H. (2014). *Pengertian, Manfaat Dan Tujuan Anggaran Perusahaan*. Jakarta: <https://sites.google.com/site/penganggaranperusahaan/pengertian-definisi-manfaat-tujuan-anggaran>. Diakses tanggal 28 November 2018.
- Pridarsanti, K. Y. (2013). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Di Kota Semarang). *Jurnal Akuntansi Diponegoro*. 2(3): 1-13.
- Riyadi. S. (2005). Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 3(2): 134-150
- Siegel, G., dan H.R. Marconi, (1989). *Behavioral Accounting*. South Western Publishing, Co. Cincinnati, OH.
- Soleman, A. (2011). Analisis Beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan *Recommended Weiht Limit* (Studi Kasus Mahasiswa Unpatti Poka). *Jurnal Arika*. 5(2): 27-43.
- Solimun. (2007). *Multivariate Analysis: Structural Equation Modeling (SEM) LISREL and AMOS*. Malang: Fakultas MIPA Universitas Brawijaya.
- Suardana, Kadek J., & Suryanawa, I.K. (2010). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi. UNUD Denpasar.

- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Supardi. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Supriyono. (2005). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Keinginan social Terhadap Hubungan Antara Partispasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar.
- Susantih, H., & Saftiana, Y. (2009). Perbandingan Indikator Kinerja Keuangan Pemerintah Propinsi Se Sumatra Bagian Selatan. *Simposium Nasional Akuntansi*. XII, Lampung.
- Wasisto, A. & Sholihin M. (2004). Peran Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan Antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. *SNA VII 2004*. Denpasar. Hal. 565-580.
- Wulani, F. (2017). Pengaruh Keadilan Distribusi, Prosedural dan Interaksional terhadap Kepuasan Konsumen Mahasiswa di Surabaya. *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*. 7(1), 84-97.
- Yahya, M. N. (2008). Budgetary Partisipan and Performance: Some Malaysian Evidence. *International Journal of Public Sector Management*.
- Yusri, H.. (2012). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintahan Kota Lokseumawe. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(2):31-37.
- Zainuddin, S. & C.R. Isa. (2011). The Role of Organizational Fairness and Motivation in the Relationship Between Budget Participation and Managerial Performance: A Conceptual Paper. *Australian Journal of Basic and Applied Sciensis*, 5(12):641-648.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Perihal : Permohonan Pengisian Kuisisioner

Lampiran : Kuisisioner Penelitian

Kepada Yth Bapak/Ibu Pegawai

Badan Keuangan dan Aset Daerah

Dengan hormat,

Dalam rangka menyusun tugas akhir (Skripsi) sebagai mahasiswa Program Studi Akuntansi (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia maka dengan ini saya :

Nama : Fandhi Abdilah

Nim : 14312336

Jurusan / Fakultas : Akuntansi / Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

Dengan ini bermaksud melakukan penelitian mengenai — Analisis Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Keuangan dan Kinerja Manajerial pada Badan Keuangan dan Aset Daerah di Kabupaten/Kota yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Untuk itu saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dan menjawab seluruh item pertanyaan dalam kuisisioner ini secara objektif sesuai dengan petunjuk pengisian. Kuisisioner ini nantinya semata-mata untuk keperluan ilmiah dan saya berjanji untuk menjaga kerahasiaan kuisisioner ini. Atas kerjasama, bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi dan menjawab semua pertanyaan dalam kuisisioner ini, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Fandhi Abdilah
Mahasiswa FE UII Yogyakarta

KUESIONER

Analisis Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Keuangan dan Kinerja Manajerial

(Studi pada Badan Keuangan dan Aset Daerah di Kabupaten/kota yang ada di Provinsi
Daerah Istimewa Yogyakarta)

Identitas Responden

Isilah dengan memberi tanda *checklist* (✓) pada pilihan jawaban yang benar!

1. Nama Responden :(boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : ☐ Pria
☐ Wanita
3. Usia : ☐ 21-25 tahun ☐ 26-30 tahun ☐ 31-35 tahun
☐ 36-40 tahun ☐ 41-45 tahun ☐ 46-50 tahun
☐ >50 tahun
4. Pendidikan Terakhir : ☐ SLTA
☐ D3
☐ S1
☐ S2

Jawablah setiap pertanyaan di bawah ini dengan cara melingkari angka yang sesuai dari 1 sampai 5 berdasar skala di bawah ini.

Catatan : Mengisi pilihan **nomor 3 (Netral atau Rata-rata)** diberikan hanya jika Bapak/Ibu/Saudara tidak mengalami atau belum pernah mengalami peristiwa (keadaan) yang ditanyakan.

Keadilan Prosedural

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Adil	Tidak Adil	Netral	Adil	Sangat Adil
1.	Seberapa adil prosedur yang digunakan oleh organisasi anda untuk mengevaluasi kinerja pegawai?	1	2	3	4	5
2.	Seberapa adil prosedur yang digunakan oleh organisasi anda untuk menentukan promosi (jabatan)?	1	2	3	4	5
3.	Seberapa adil prosedur yang digunakan oleh organisasi anda untuk mengkomunikasikan umpan balik tentang kinerja?	1	2	3	4	5
4.	Seberapa adil prosedur yang digunakan oleh organisasi anda untuk menentukan kenaikan gaji?	1	2	3	4	5

Kinerja Keuangan

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	SKPD anda membuat laporan mengenai penerimaan dan pengeluaran kas yang terjadi.	1	2	3	4	5
2.	Laporan keuangan SKPD anda dibuat sesuai dengan SAP yang terdiri dari LRA, Neraca, dan Catatan atas Laporan Keuangan.	1	2	3	4	5
3.	Pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan APBD telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dengan menerbitkan laporan keuangan pemda untuk diperiksa oleh BPK dan bentuk pertanggungjawaban kepada publik.	1	2	3	4	5
4.	Adanya evaluasi atas pelaksanaan program dan kegiatan.	1	2	3	4	5
5.	Adanya evaluasi terhadap ekonomi, efisiensi, dan efektivitas apakah telah sesuai dengan target yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
6.	Setelah melaksanakan evaluasi kinerja, adanya reward yang diberikan kepada SKPD yang mencapai target anggaran.	1	2	3	4	5

Kinerja Manajerial

No.	Pertanyaan	Sangat Rendah	Rendah	Rata-rata	Tinggi	Sangat Tinggi
1.	Perencanaan bidang tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5
2.	Pengkoordinasian aktivitas di bidang saya.	1	2	3	4	5
3.	Pengevaluasian aktivitas bawahan.	1	2	3	4	5
4.	Penyelidikan berbagai isu di bidang saya.	1	2	3	4	5
5.	Penyupervisian/pengawasan staf.	1	2	3	4	5
6.	Mendapatkan dan mempetahankan staf yang sesuai.	1	2	3	4	5
7.	Melakukan negosiasi.	1	2	3	4	5
8.	Mewakili kepentingan bidang saya	1	2	3	4	5
9.	Kinerja keseluruhan.	1	2	3	4	5

Partisipasi Penganggaran

1. Seberapa jauh keterlibatan anda dalam penyusunan anggaran di bidang tanggung jawab anda?

Saya terlibat dalam penyusunan:

1 2 3 4 5

Tak satupun dari anggaran Semua anggaran

2. Seberapa ekstensif alasan yang diberikan atasan anda dalam merevisi anggaran anda?

1 2 3 4 5

Tidak sama sekali Semua ekstensif

3. Seberapa sering anda memberi pendapat/opini tentang anggaran kepada atasan anda?

1 2 3 4 5

Tidak pernah Sangat sering

4. Seberapa jauh pengaruh anda terhadap anggaran akhir bidang tanggung jawab anda?

1 2 3 4 5

Tidak ada pengaruh Semua berpengaruh

5. Seberapa penting kontribusi anda terhadap proses penyusunan anggaran?

1 2 3 4 5

Tidak penting Sangat penting

6. Seberapa sering anda dimintai pendapat/opini ketika anggaran disusun oleh atasan anda?

1

2

3

4

5

Tidak Pernah

Sangat sering

LAMPIRAN 2

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

Keadilan Prosedural

NO	KP1	KP2	KP3	KP4
1	2	5	4	4
2	3	4	4	4
3	4	4	3	3
4	3	3	5	4
5	3	3	3	3
6	3	5	5	4
7	5	5	5	5
8	2	4	3	3
9	4	3	2	3
10	3	3	3	5
11	4	5	4	4
12	4	4	4	3
13	4	4	4	5
14	2	2	3	3
15	2	3	3	3
16	2	4	4	4
17	3	2	2	3
18	3	3	2	2
19	4	4	3	3
20	4	4	4	4
21	4	4	4	1
22	4	4	4	4
23	4	4	4	4
24	4	3	4	3
25	4	4	4	4
26	3	3	3	3
27	4	4	4	4
28	4	4	4	4
29	4	5	4	4
30	3	4	4	3
31	4	4	5	5
32	4	4	3	4
33	4	4	4	4

34	5	4	4	5
35	4	4	4	4
36	4	4	4	4
37	5	5	5	5
38	4	4	4	4
39	4	4	3	5
40	4	4	4	4
41	2	2	3	4
42	3	3	3	3
43	4	4	4	4
44	4	3	4	3
45	4	3	4	4
46	3	3	3	4
47	4	4	4	4
48	5	5	5	5
49	4	4	3	4
50	4	4	4	3
51	4	4	5	4
52	5	5	5	5
53	4	2	4	5
54	4	4	4	4
55	4	2	4	4
56	4	4	4	5
57	4	5	4	5
58	4	5	4	4
59	5	5	5	5
60	4	3	4	4
61	2	3	2	3
62	3	4	4	4
63	4	2	2	2
64	4	4	4	5
65	2	2	3	3
66	2	3	3	3
67	5	5	5	5
68	4	4	4	4
69	3	3	2	2
70	2	2	3	2
71	2	4	3	2
72	2	4	3	2

73	4	4	4	4
74	4	3	2	2
75	2	2	2	4
76	3	4	3	3
77	4	4	4	4
78	3	3	3	3
79	3	3	3	3
80	4	4	4	4
81	2	2	3	4
82	4	4	3	3
83	2	2	3	3
84	4	4	3	4
85	4	4	4	4
86	3	3	3	5

Kinerja Keuangan

NO	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6
1	5	5	5	5	4	2
2	5	5	3	4	3	2
3	4	4	4	5	3	4
4	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	3	3
6	4	4	4	4	4	3
7	5	5	5	5	4	3
8	4	4	5	4	3	3
9	5	5	5	5	3	3
10	5	5	5	5	3	3
11	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5
14	4	4	4	4	3	3
15	4	4	4	4	2	2
16	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	1	1
18	4	4	4	4	3	3
19	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5
21	4	4	5	5	4	5

22	4	4	4	4	4	4
23	5	5	5	5	4	4
24	4	4	3	3	3	4
25	4	4	4	4	4	4
26	3	3	3	3	3	3
27	3	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4
29	4	4	5	4	4	5
30	4	4	4	3	4	4
31	4	4	4	5	4	5
32	5	5	5	4	4	4
33	4	4	4	4	3	3
34	3	3	3	4	4	3
35	4	4	4	4	4	3
36	4	2	4	4	4	3
37	5	5	5	5	4	4
38	4	4	4	4	4	4
39	5	5	5	5	4	5
40	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	2	2
42	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	3	4
46	4	4	4	4	3	4
47	4	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	4	5
49	5	5	5	5	4	4
50	4	4	4	4	4	4
51	5	5	5	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5
53	3	3	3	3	4	5
54	5	5	5	5	4	5
55	5	5	5	5	4	4
56	5	5	5	5	4	5
57	4	5	4	4	4	5
58	5	5	5	5	4	4
59	5	5	5	5	5	5
60	4	4	4	4	4	4

61	4	5	5	5	4	5
62	5	5	5	5	5	4
63	4	5	5	2	3	4
64	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	3	3
66	4	4	4	4	2	2
67	5	5	5	5	5	5
68	4	4	4	4	1	1
69	4	4	4	4	3	3
70	5	5	5	5	4	5
71	5	5	5	5	4	4
72	5	5	5	5	4	4
73	5	5	4	5	4	3
74	3	2	4	4	2	2
75	5	5	5	5	3	4
76	4	3	4	4	4	3
77	4	4	4	4	4	2
78	4	4	4	4	3	2
79	4	4	4	4	3	2
80	5	5	4	5	4	4
81	5	5	5	5	4	4
82	4	3	5	5	4	3
83	4	4	4	4	4	3
84	5	4	5	5	4	3
85	5	5	5	5	5	3
86	5	5	5	5	3	3

Kinerja Manajemen

NO	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9
1	4	4	4	3	4	3	3	2	4
2	4	4	4	4	4	4	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
5	5	5	4	3	4	4	5	4	4
6	4	3	3	3	3	2	2	3	3
7	5	5	5	5	4	4	4	5	5
8	3	4	4	3	4	4	4	3	4
9	4	4	5	4	3	4	4	3	4

10	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16	3	4	3	2	4	4	2	3	4
17	3	4	4	3	3	4	4	4	4
18	3	3	3	3	3	3	2	3	3
19	4	4	4	4	4	3	3	4	5
20	5	4	4	4	4	4	4	4	4
21	3	3	3	3	4	4	3	3	4
22	2	3	3	3	4	4	3	3	3
23	4	4	4	4	4	4	4	4	3
24	5	5	5	5	4	4	4	3	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	3	3	3	4	3	3	4
31	4	4	4	4	3	4	4	3	4
32	3	3	5	4	4	4	4	4	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	3	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	4	4	3	4	4	4	3	3
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	3	3	5	3	4	4	4	4	4
40	2	3	3	3	3	4	3	3	3
41	2	3	3	3	3	4	4	4	4
42	2	3	4	4	3	4	4	4	4
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	3	3	4	3	3	4	3
46	4	4	3	3	4	3	3	4	3
47	4	4	4	4	4	4	3	4	4
48	3	3	5	3	4	5	3	4	4

49	4	4	4	4	4	4	3	4	4
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	2	4	4	2	4	4	1	5	4
52	5	5	5	5	4	4	4	5	5
53	3	3	3	3	2	3	3	4	4
54	3	4	5	3	4	3	4	4	5
55	3	4	4	4	4	4	5	4	4
56	3	4	4	3	4	4	4	4	5
57	4	5	4	5	4	4	4	4	5
58	4	4	5	4	5	4	5	4	5
59	4	4	4	4	5	5	5	4	5
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	3	3	3	3	3	3	3	3	2
62	4	4	4	3	4	4	3	4	4
63	2	4	5	4	3	2	4	5	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	2	2	2	2	2	2	2	2	2
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	3	4	3	2	4	4	2	3	4
68	3	4	4	3	3	4	4	4	4
69	3	3	3	3	3	3	2	3	3
70	2	2	2	2	1	1	2	2	2
71	2	1	1	2	1	2	2	1	2
72	2	1	1	2	1	2	2	1	2
73	4	4	3	3	4	4	4	4	4
74	4	4	2	3	3	2	4	4	4
75	4	4	4	3	3	2	3	3	3
76	4	4	3	3	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	2	4	3	3	3	3	3	3	3
79	2	4	3	3	3	3	3	3	3
80	4	5	5	4	5	4	4	4	4
81	3	4	4	3	4	5	4	4	4
82	3	4	3	2	3	3	3	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	4	4	3	3	3	3	3	3
85	4	5	4	4	4	5	4	3	4
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Partisipasi Penganggaran

NO	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6
1	4	4	4	4	4	3
2	4	5	4	3	4	4
3	4	3	3	4	4	4
4	5	3	4	4	4	4
5	4	3	3	3	3	2
6	4	4	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5
8	5	5	3	2	3	3
9	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3
11	5	4	4	4	5	4
12	5	4	4	4	5	4
13	5	4	4	4	5	4
14	2	2	3	2	3	3
15	2	2	3	2	2	2
16	5	4	4	4	5	4
17	1	1	1	1	1	1
18	3	3	2	1	3	2
19	5	4	4	4	4	5
20	4	4	4	4	4	4
21	3	3	2	2	3	2
22	5	4	4	4	5	4
23	3	4	4	3	3	3
24	5	5	3	2	3	3
25	4	4	4	4	4	4
26	3	3	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3
28	5	5	3	5	5	4
29	1	1	1	1	1	1
30	4	4	3	3	2	2
31	3	3	2	2	3	2
32	4	3	3	3	3	3
33	2	2	2	2	2	2
34	3	2	2	3	3	3
35	3	2	2	2	2	2

36	3	3	4	4	3	3
37	4	4	3	3	3	3
38	4	4	4	4	4	4
39	4	4	3	4	4	4
40	3	3	4	3	3	3
41	2	2	3	2	2	3
42	3	3	3	5	5	5
43	3	3	5	3	3	3
44	4	4	3	4	4	4
45	4	4	4	4	3	3
46	4	4	4	4	3	3
47	4	4	4	5	4	4
48	4	4	4	4	4	4
49	2	4	3	4	5	5
50	3	3	4	3	4	5
51	4	4	4	3	5	5
52	4	5	5	5	4	4
53	3	3	2	2	3	2
54	3	3	4	4	3	3
55	4	4	4	4	4	4
56	3	3	4	4	3	3
57	4	4	4	4	4	5
58	4	5	4	4	5	5
59	4	4	3	4	3	3
60	5	5	4	4	4	4
61	1	1	1	3	3	2
62	3	3	2	2	3	3
63	4	4	4	5	2	3
64	5	4	4	4	5	4
65	2	2	3	2	3	3
66	2	2	3	2	2	2
67	5	4	4	4	5	4
68	1	1	1	1	1	1
69	3	3	2	1	3	2
70	2	4	2	2	2	4
71	2	4	2	2	2	4
72	2	4	2	2	2	4
73	4	4	3	3	3	3
74	4	2	1	1	4	4

75	4	4	3	3	2	3
76	4	4	3	3	3	3
77	2	5	3	2	2	2
78	3	4	3	3	3	3
79	3	4	3	3	3	3
80	4	4	4	4	4	4
81	3	3	4	4	3	3
82	4	3	4	3	3	3
83	4	4	3	4	4	3
84	4	3	4	3	4	4
85	4	4	4	3	4	4
86	3	3	3	3	3	3

LAMPIRAN 3

HASIL UJI PLS

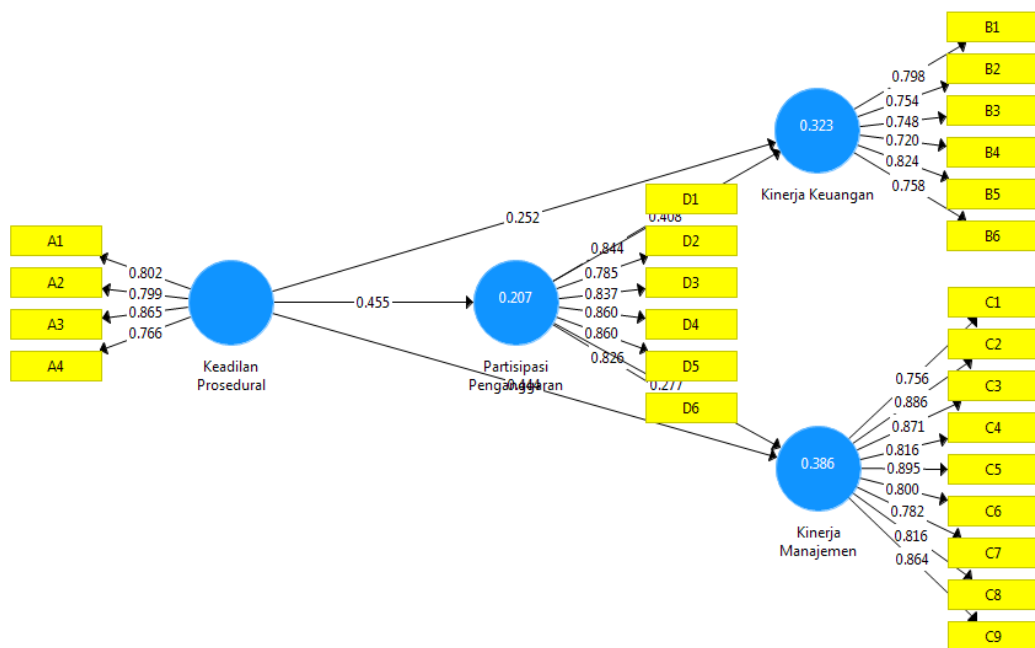
Frequencies Frequency Table

Usia				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>50	19	22.1	22.1
	21-25	13	15.1	37.2
	26-30	5	5.8	43.0
	31-35	16	18.6	61.6
	36-40	6	7.0	68.6
	41-45	11	12.8	81.4
	46-50	16	18.6	100.0
	Total	86	100.0	

Jenis_Kelamin				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	46	53.5	53.5
	Wanita	40	46.5	100.0
	Total	86	100.0	

Pendidikan				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	14	16.3	16.3
	S1	52	60.5	76.7
	S2	13	15.1	91.9
	SLTA	7	8.1	100.0
	Total	86	100.0	

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Xkp	86	2.25	5.00	3.6308	.70055
Ykk	86	2.83	5.00	4.1741	.56901
Ykm	86	1.56	5.00	3.4988	.68821
Ypa	86	1.00	5.00	3.3449	.84506
Valid N (listwise)	86				



Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Keadilan Prosedural -> Kinerja Keuangan_	0.252	0.261	0.116	2.165	0.031
Keadilan Prosedural -> Kinerja Manajemen_	0.444	0.442	0.087	5.081	0.000
Keadilan Prosedural -> Partisipasi Penganggaran	0.455	0.465	0.098	4.645	0.000
Partisipasi Penganggaran -> Kinerja Keuangan_	0.408	0.405	0.110	3.707	0.000
Partisipasi Penganggaran -> Kinerja Manajemen_	0.277	0.283	0.086	3.226	0.001

Total Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Keadilan Prosedural -> Kinerja Keuangan_	0.185	0.187	0.063	2.948	0.003
Keadilan Prosedural -> Kinerja Manajemen_	0.126	0.129	0.045	2.818	0.005
Keadilan Prosedural -> Partisipasi Penganggaran					
Partisipasi Penganggaran -> Kinerja Keuangan_					
Partisipasi Penganggaran -> Kinerja Manajemen_					

Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Keadilan Prosedural -> Partisipasi Penganggaran -> Kinerja Keuangan_	0.185	0.187	0.063	2.948	0.003
Keadilan Prosedural -> Partisipasi Penganggaran -> Kinerja Manajemen_	0.126	0.129	0.045	2.818	0.005

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Keadilan Prosedural -> Kinerja Keuangan_	0.437	0.449	0.090	4.884	0.000
Keadilan Prosedural -> Kinerja Manajemen_	0.570	0.572	0.073	7.849	0.000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Keadilan Prosedural -> Partisipasi Penganggaran	0.455	0.465	0.098	4.645	0.000
Partisipasi Penganggaran -> Kinerja Keuangan_	0.408	0.405	0.110	3.707	0.000
Partisipasi Penganggaran -> Kinerja Manajemen_	0.277	0.283	0.086	3.226	0.001

Outer Loading

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
A1 <- Keadilan Prosedural	0.802	0.796	0.059	13.563	0.000
A2 <- Keadilan Prosedural	0.799	0.795	0.056	14.252	0.000
A3 <- Keadilan Prosedural	0.865	0.867	0.027	32.415	0.000
A4 <- Keadilan Prosedural	0.766	0.766	0.065	11.876	0.000
B1 <- Kinerja Keuangan_	0.798	0.796	0.059	13.522	0.000
B2 <- Kinerja Keuangan_	0.754	0.750	0.066	11.366	0.000
B3 <- Kinerja Keuangan_	0.748	0.740	0.065	11.460	0.000
B4 <- Kinerja Keuangan_	0.720	0.721	0.066	10.937	0.000
B5 <- Kinerja Keuangan_	0.824	0.825	0.036	22.934	0.000
B6 <- Kinerja Keuangan_	0.758	0.752	0.066	11.490	0.000
C1 <- Kinerja Manajemen_	0.756	0.751	0.047	16.134	0.000
C2 <- Kinerja Manajemen_	0.886	0.881	0.031	28.392	0.000
C3 <- Kinerja Manajemen_	0.871	0.867	0.035	25.208	0.000
C4 <- Kinerja Manajemen_	0.816	0.808	0.047	17.386	0.000
C5 <- Kinerja Manajemen_	0.895	0.894	0.025	35.852	0.000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
C6 <- Kinerja Manajemen_	0.800	0.799	0.044	18.162	0.000
C7 <- Kinerja Manajemen_	0.782	0.772	0.067	11.743	0.000
C8 <- Kinerja Manajemen_	0.816	0.805	0.060	13.549	0.000
C9 <- Kinerja Manajemen_	0.864	0.859	0.032	27.269	0.000
D1 <- Partisipasi Penganggaran	0.844	0.840	0.042	20.182	0.000
D2 <- Partisipasi Penganggaran	0.785	0.780	0.056	14.029	0.000
D3 <- Partisipasi Penganggaran	0.837	0.835	0.039	21.483	0.000
D4 <- Partisipasi Penganggaran	0.860	0.860	0.027	31.881	0.000
D5 <- Partisipasi Penganggaran	0.860	0.857	0.037	23.378	0.000
D6 <- Partisipasi Penganggaran	0.826	0.822	0.048	17.048	0.000

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Keuangan_	0.323	0.307
Kinerja Manajemen_	0.386	0.371
Partisipasi Penganggaran	0.207	0.197

R Square

	Keadilan Prosedural	Kinerja Keuangan	Kinerja Manajemen	Partisipasi Penganggaran
Keadilan Prosedural		0.074	0.255	0.261
Kinerja Keuangan_				
Kinerja Manajemen_				
Partisipasi Penganggaran		0.195	0.099	

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Keadilan Prosedural	0.823	0.824	0.883	0.654
Kinerja Keuangan_	0.873	0.935	0.896	0.589
Kinerja Manajemen_	0.945	0.953	0.953	0.694
Partisipasi Penganggaran	0.914	0.918	0.933	0.698

Discriminant Validity

	Keadilan Prosedural	Kinerja Keuangan	Kinerja Manajemen	Partisipasi Penganggaran
Keadilan Prosedural	0.809			
Kinerja Keuangan_	0.437	0.768		
Kinerja Manajemen_	0.570	0.323	0.833	
Partisipasi Penganggaran	0.455	0.522	0.479	0.836

Cross Loading

	Keadilan Prosedural	Kinerja Keuangan_	Kinerja Manajemen_	Partisipasi Penganggaran
A1	0.802	0.245	0.604	0.338
A2	0.799	0.436	0.367	0.365
A3	0.865	0.391	0.406	0.431
A4	0.766	0.349	0.462	0.336
B1	0.254	0.798	0.238	0.388
B2	0.189	0.754	0.248	0.318
B3	0.118	0.748	0.153	0.208
B4	0.249	0.720	0.187	0.217
B5	0.537	0.824	0.334	0.593
B6	0.382	0.758	0.227	0.408
C1	0.444	0.279	0.756	0.390
C2	0.433	0.186	0.886	0.426
C3	0.469	0.324	0.871	0.420
C4	0.436	0.215	0.816	0.404
C5	0.574	0.366	0.895	0.537
C6	0.552	0.324	0.800	0.324
C7	0.306	0.134	0.782	0.196
C8	0.432	0.169	0.816	0.356
C9	0.535	0.333	0.864	0.430
D1	0.390	0.392	0.522	0.844
D2	0.316	0.421	0.400	0.785
D3	0.426	0.402	0.372	0.837
D4	0.422	0.479	0.461	0.860
D5	0.409	0.462	0.384	0.860
D6	0.294	0.468	0.216	0.826