

TESIS

**PENGARUH *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEADILAN
PROSEDURAL DAN KEADILAN DISTRIBUTIF SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(STUDI PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH DI
KABUPATEN BUTON SELATAN)**

**LA ODE MUHAMMAD ALAUDDIN
(A042222007)**



**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**PENGARUH *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEADILAN
PROSEDURAL DAN KEADILAN DI DISTRIBUTIF SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(STUDI PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH DI
KABUPATEN BUTON SELATAN)**

**THE INFLUENCE OF BUDGETARY GOAL
CHARACTERISTICS ON MANAGERIAL PERFORMANCE
WITH THE MEDIATION OF PROCEDURAL JUSTICE AND
DISTRIBUTIVE JUSTICE IN REGIONAL WORK UNITS IN
SOUTH BUTON DISTRICT**

Disusun dan diajukan oleh

**LA ODE MUHAMMAD ALAUDDIN
(A042222007)**



Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEADILAN
PROSEDURAL DAN KEADILAN DISTRIBUTIF SEBAGAI
VARIABEL MODERASI
(STUDI PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH DI
KABUPATEN BUTON SELATAN)**

Disusun dan diajukan oleh

**LA ODE MUHAMMAD ALAUDDIN
A042222007**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis
tanggal 06 Mei 2024
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Komisi Penasehat

Ketua

Anggota


Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, SE., M.T.
NIP. 196204301988101001


Dr. Darmawati, SE., Ak., M.Si., CA
NIP. 196705181998022000

Ketua Program Studi Magister
Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi
dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M.Si
NIP. 197209212006042001


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP. 196402051988101001



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : LA ODE MUHAMMAD ALAUDDIN

NIM : A042222007

Jurusan/program studi : Magister Keuangan Daerah

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:

PENGARUH BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN Keadilan Prosedural dan Keadilan
Distributif sebagai Variabel Moderasi
(STUDI PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH DI KABUPATEN BUTON
SELATAN)

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 13 Mei 2024
Yang membuat pernyataan,



LA Ode Muhammad Alauddin
LA ODE MUHAMMAD ALAUDDIN

PRAKATA



Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah subhanahu wata'ala, Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Buton Selatan)”**. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelas Magister Sains (M.Si) pada Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW., keluarga dan keturunannya, sahabat-sahabatnya, serta para pengikutnya yang setia. terselesaikannya tesis ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Bapak La Ode Budiman, SKM.,M.MKes., Pj Bupati Buton Selatan yang memberikan izin dan dukungan kepada peneliti untuk melanjutkan studi Program Magister Keuangan Daerah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
2. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh Pendidikan jenjang Magister di Universitas Hasanuddin;
3. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si.,CIPM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menerima peneliti untuk mengikuti kuliah pada Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
4. Bapak Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, SE.,MT. dan Ibu Dr. Darmawati, SE.,Ak.,M.Si. sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan. Semoga bantuan yang diberikan mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa;
5. Dr. Andi Ratna Sari Dewi, SE.,M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas

Hasanuddin yang selalu memberi motivasi dan masukan atas penyelesaian studi magister ini;

6. Prof. Dr. Mediaty, SE.,M.Si.,Ak.,CA. Dr. Hamrullah, SE.,M.Si.,CSF dan Dr. Mursalim Nohong, SE.,M.Si.,CRA.,CRP. selaku Tim Penilai Tesis yang telah memberikan arahan dan masukan selama ujian dan proses penyelesaian tesis ini;
7. Seluruh Dosen Program Studi Magister Keuangan Daerah yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih karena telah membimbing dan membagi ilmu selama peneliti menuntut ilmu dalam perkuliahan;
8. Teman-teman Kuliah Program Magister Keuangan Daerah yang senantiasa bersama sejak perkuliahan, penulisan proposal dan penyelesaian tesis ini;
9. Keluarga saya tercinta, Ayah, Ibu, Isteri dan anak-anak tersayang beserta saudara-saudara peneliti atas doa, nasihat dan motivasi yang diberikan selama penelitian ini;
10. Semua pihak yang turut terlibat dalam penelitian ini, yang tidak sempat disebutkan namanya satu persatu, peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang membutuhkan, walau penelitian ini masih jauh dari sempurna. Keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan. Oleh sebab itu, kritik dan saran diharapkan untuk penelitian di masa yang akan datang.

Makassar, Mei 2024

La Ode Muhammad Alauddin

ABSTRAK

LA ODE MUHAMMAD ALAUDDIN. *Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Variabel Moderasi: Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Buton Selatan* (dibimbing oleh Muhammad Yunus Amar dan Darmawati).

Penelitian ini bertujuan menganalisis seberapa jauh pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial dengan keadilan prosedural dan keadilan distributif sebagai variabel moderasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Buton Selatan. Data yang digunakan dalam penelitian merupakan data primer yang dikumpulkan melalui survei kuesioner secara langsung dengan menggunakan 71 sampel. Analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi sederhana dan uji analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian dengan analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa *budgetary goal characteristics* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Buton Selatan. Hasil analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA) menunjukkan bahwa keadilan distributif mampu memoderasi pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak mampu memoderasi *budgetary goal characteristics* secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di SKPD Kabupaten Buton Selatan.

Kata kunci: *budgetary goal characteristics*, keadilan distributif, keadilan prosedural, kinerja manajerial



ABSTRACT

LA ODE MUHAMMAD ALAUDDIN. *The Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Performance with Procedural Justice and Distributive Justice as Moderating Variables: A Study in Regional Work Units of South Buton Regency* (supervised by Muhammad Yunus Amar and Darmawati)

This study aims to analyze the extent of the effect of budgetary goal characteristics on managerial performance with procedural justice and distributive justice as moderating variables, a study in Regional Work Units of South Buton Regency. The data used in the study were primary data collected through direct questionnaire survey using 71 samples. Data analysis was performed using simple regression analysis and moderated regression analysis (MRA). The results of the study with simple regression analysis show that budgetary goal characteristics have a positive and significant effect on managerial performance in Regional Work Units of South Buton Regency, while the results of moderated regression analysis (MRA) show that distributive justice can moderate the effect of budgetary goal characteristics on managerial performance. In addition, the results of the study also show that procedural justice is not able to moderate budgetary goal characteristics positively and significantly on managerial performance in Regional Work Units of South Buton Regency

Keywords: budgetary goal characteristics, distributive justice, procedural justice, managerial performance



4.1 Rancangan Penelitian	58
4.2 Lokasi Penelitian	59
4.3 Populasi dan Sampel	59
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	60
4.5 Teknik Pengumpulan Data	60
4.6 Teknik Analisis Data.....	62
4.7 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	66
4.8 Instrument Penelitian.....	67
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	68
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	68
5.1.1 Sosial Ekonomi Kabupaten Buton Selatan.....	68
5.1.2 Pemerintahan Kabupaten Buton Selatan	70
5.2 Karakteristik Responden	73
5.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	76
5.4 Hasil Uji Instrument Penelitian	81
5.4.1 Hasil Uji Validitas	81
5.4.2 Hasil Uji Realibilitas	84
5.5 Hasil Uji Asumsi Klasik	85
5.5.1 Uji Normalitas Data	85
5.5.2 Uji Multikolinearitas	86
5.5.3 Uji Heteroskedastisitas.....	87
5.6 Hasil Uji Analisis Regresi.....	88
5.6.1 Analisis Koefisien Determinasi.....	88
5.6.2 Persamaan Analisis Regresi Sederhana	89
5.6.3 Signifikansi Parameter Individual (Statistik t)	90
5.6.4 Uji Moderasi (Moderated Regression Analysis).....	91
5.7. Pembahasan	93
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	103
6.1 Kesimpulan	103
6.2 Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN	111

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Rata-Rata Tingkat Capaian Kinerja dan Realisasi Anggaran Kegiatan Perangkat Daerah Sampai Dengan Triwulan II Tahun 2022	5
2.1 Penelitian Terdahulu.....	50
4.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	66
5.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner	73
5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	74
5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	75
5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	75
5.6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Budgetary Goal Characteristics.....	76
5.7 Distribusi Jawaban Responden Variabel Keadilan Distributif	78
5.8 Distribusi Jawaban Responden Variabel Keadilan Prosedural	79
5.9 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Manajerial.....	80
5.10 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Budgetary Goal Characteristics</i> (X1).....	82
5.11 Hasil Uji Validitas Variabel Keadilan Prosedural (Z1).....	83
5.12 Hasil Uji Validitas Keadilan Distributif (Z2)	83
5.13 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial(Y)	84
5.14 Hasil Uji Reliabilitas.....	85
5.15 Hasil Uji Multikolinearitas	87
5.16 Hasil Uji koefisien determinasi.....	89
5.17 Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana	89
5.18 Hasil Uji Uji Moderasi (Moderated Regression Analysis).....	91
5.19 Ringkasan Hasil Penelitian	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual.....	57
5.1 Peta Kabupaten Buton Selatan	69
5.2 Struktur Organisasi Pemerintahan Kabupaten Buton Selatan.....	72
5.3 Hasil Uji normal probability plot	86
5.4 Hasil Uji Heterokedaksitas	88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang semakin maju ini, fenomena otonomi daerah menjadi sebuah topik yang semakin relevan dan penting untuk dibahas. Otonomi daerah mengacu pada pemberian wewenang kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengelola urusan internal mereka sendiri, berdasarkan prinsip desentralisasi kekuasaan dari pemerintah pusat. Konsep ini menjadi semakin relevan dalam konteks globalisasi, di mana dunia semakin terhubung melalui perkembangan teknologi dan pertumbuhan ekonomi yang pesat. Otonomi daerah memberikan kesempatan bagi daerah untuk mengelola sumber daya dan membangun kebijakan yang sesuai dengan karakteristik, kebutuhan, dan potensi masing-masing daerah. Dalam konteks globalisasi, otonomi daerah dapat dianggap sebagai respons terhadap perubahan dunia yang semakin terhubung, di mana setiap daerah memiliki tantangan dan peluang yang berbeda.

Salah satu tujuan dari otonomi daerah adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan di daerah. Dengan memberikan kekuasaan kepada pemerintah daerah, diharapkan mereka dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan dapat mengelola sumber daya lokal dengan lebih baik. Selain itu, otonomi daerah juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat dengan memberikan akses yang lebih baik terhadap pelayanan publik dan fasilitas dasar. Selain itu, otonomi daerah juga mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan,

diharapkan keputusan yang diambil dapat lebih mencerminkan kepentingan dan aspirasi masyarakat setempat. Hal ini dapat memperkuat ikatan antara pemerintah daerah dan masyarakat serta menciptakan hubungan yang lebih harmonis.

Sejak diberlakukannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang pelaksanaan otonomi daerah dalam rangka penyelenggaraan urusan pemerintah yang lebih efisien, efektif, dan bertanggung jawab, telah dilakukan revisi UU No. 32

Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah dan UU No. 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah. Selain itu, juga dihasilkan empat paket perundang-undangan, yaitu UU No. 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara, UU No. 1 Tahun 2001 tentang perbendaharaan negara, UU No. 15 Tahun 2004 tentang pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, serta UU No. 25 Tahun 2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional. Semua perubahan ini telah memberikan dampak mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pengaturan keuangan, terutama dalam hal perencanaan dan anggaran pemerintah serta organisasi sektor publik lainnya.

Dalam konteks sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah memiliki tuntutan yang tinggi untuk menjaga kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat. Hal ini mendorong pemerintah untuk tetap responsif terhadap tuntutan lingkungan sekitarnya. Untuk mencapai hal tersebut, pemerintah daerah harus berupaya memberikan pelayanan terbaik secara akuntabilitas dan berkualitas, Arifin dan Rohman (2012) menyatakan bahwa salah satu implementasi akuntabilitas kinerja pemerintah adalah melalui pelaksanaan kewajiban pertanggungjawaban yang dimulai dari proses perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah

dalam mewujudkan visi, misi, serta tujuan yang ditetapkan. Hal ini bertujuan agar kinerja pemerintah dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, yang biasanya diwujudkan melalui penetapan anggaran.

Di era otonomi daerah, keberhasilan suatu daerah dalam menjalankan fungsinya dapat dilihat dari kinerja yang dicapai. Kinerja yang baik dapat dicapai dengan melakukan penyesuaian yang tepat dalam menyusun strategi untuk mempersiapkan lulusan yang siap pakai dan mampu bersaing dalam dunia yang kompetitif ini. Strategi yang ditetapkan oleh daerah harus direncanakan dan dirancang dengan matang sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Selanjutnya, dalam mengimplementasikan strategi yang telah direncanakan dan dirancang, suatu daerah perlu melakukan pengarahannya dan pengendalian agar strategi tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya perencanaan, perancangan, pengarahannya, dan pengendalian yang tepat, pencapaian kinerja dari suatu daerah akan semakin meningkat.

Suatu daerah perlu meningkatkan kinerjanya di semua bidang, termasuk kinerja manajerial. Kinerja manajerial adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi (Kurnia, 2010). Kinerja manajerial sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Semakin baik kinerja manajerial dalam organisasi, semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai keberhasilan.

Pencapaian Kinerja Manajerial dapat diukur berdasarkan hasil yang diperoleh dari suatu aktivitas yang dilakukan oleh manajer organisasi atau kepala bagian dalam unit kerja. Apabila output yang dihasilkan sesuai dengan yang input yang dianggarkan maka Kinerja Manajerial telah efektif. Kinerja Manajerial yang baik adalah kinerja yang dapat memenuhi fungsi manajemen

yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling).

Kinerja manajerial di setiap SKPD akan meningkat apabila manajer yaitu kepala dinas/badan, kepala bagian, kepala sub bagian mampu memenuhi fungsi manajemen. Manajer pada setiap SKPD harus dapat merencanakan strategi, baik jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi yang telah ditetapkan harus dilaksanakan sesuai dengan proses perencanaan sehingga diperlukan perancangan kegiatan yang tepat. Setelah melakukan proses perencanaan dan pengorganisasian, manajer harus mampu mengarahkan bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Manajer juga perlu melakukan pengawasan sebagai bentuk pengendalian untuk memastikan bahwa tugas telah dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan.

Pencapaian Kinerja Manajerial juga dapat dipengaruhi oleh faktor- faktor lain yang terdapat dalam organisasi, salah satunya yaitu anggaran. Anggaran merupakan implementasi dari perencanaan dan pengendalian (controlling) dalam fungsi manajemen. Keberhasilan perencanaan dan pengendalian akan merefleksikan hasil Kinerja Manajerial dari organisasi sehingga anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan Kinerja Manajerial pada organisasi.

Salah satu daerah yang perlu meningkatkan Kinerja Manajerialnya yaitu Kabupaten Buton Selatan, atau Busel, adalah kabupaten di Provinsi Sulawesi Tenggara, Indonesia. Kabupaten ini terbentuk pada pertengahan tahun 2014 melalui pemekaran dari Kabupaten Buton, berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2014. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, Adapun persoalan yang muncul dalam lingkup pemerintah Kabupaten

Buton Selatan yaitu capaian kinerja organisasi pemerintahan daerah tidak pernah tercapai secara maksimal, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1
Rata-Rata Tingkat Capaian Kinerja dan Realisasi Anggaran Kegiatan Perangkat Daerah Sampai Dengan Triwulan II Tahun 2022

No	Perangkat Daerah	Anggaran	Presentase Realisasi anggaran
1	Dinas Pendidikan	138.102.452.886	24,71
2	Dinas Kesehatan	64.178.739.486	21,92
3	Rumah Sakit Umum Daerah	18.397.511.867	13,96
4	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	41.786.727.000	27,26
5	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	6.510.625.118	21,63
6	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	2.443.879.664	38,20
7	Satuan Polisi Pamong Praja	3.540.362.361	31,26
8	Badan Penanggulangan Bencana	2.684.689.730	45,89
9	Dinas Pemadam Kebakaran	2.279.909.329	46,03
10	Dinas Sosial	3.907.377.892	43,39
11	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	1.738.094.008	43,60
12	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	2.886.728.253	26,40
13	Dinas Ketahanan Pangan	2.061.020.568	39,47
14	Dinas Lingkungan Hidup	7.492.267.362	30,79
15	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	1.509.671.815	39,31
16	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	2.616.884.803	56,16
17	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	5.624.186.301	18,05
18	Dinas Perhubungan	10.324.015.003	21,69
19	Dinas Komunikasi dan Informatika	3.194.313.024	19,95
20	Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan	4.023.533.241	58,15
21	Dinas Penanaman Modal dan PTSP	2.302.848.695	39,93
22	Dinas Kebudayaan	3.001.724.782	45,72
23	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan	1.157.292.464	48,54
24	Dinas Kelautan dan Perikanan	10.629.761.079	14,59
25	Dinas Pariwisata	4.473.319.737	71,68
26	Dinas Pertanian	6.111.369.532	26,27
27	Sekretariat Daerah	27.466.797.044	55,60
28	Sekretariat DPRD	19.877.095.717	42,57
29	Inspektorat	5.559.791.185	29,99
30	Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah	3.141.943.887	34,69
31	Badan Keuangan Daerah	127.809.429.008	22,09
32	Badan Kepegawaian dan Sumberdaya Manusia	3.993.929.927	36,2
33	Badan Penelitian dan Pengembangan	2.827.276.000	34,67
Rata-Rata			35,47 %

Sumber: Evaluasi hasil RKPD Tahun 2022 Kabupaten Buton Selatan

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata persentase realisasi anggaran kinerja sebesar 35,47%. Capaian kinerja SKPD yang masih sangat minim di karenakan Kinerja Manajerial di setiap SKPD belum Maksimal.

Kinerja Manajerial yang menurun karena pelaksanaan anggaran yang tidak efektif karena disebabkan fungsi lain dalam manajemen tidak berjalan dengan baik. Fungsi tersebut adalah pengorganisasian (*organizing*) dan pengarahan (*actuating*). Apabila manajer telah menyusun perencanaan dengan baik, namun jika tidak diikuti dengan keberhasilan dalam menjalankan fungsi lainnya maka Kinerja Manajerial juga tidak akan maksimal.

Perencanaan yang telah ditetapkan oleh manajer mulai dari tujuan organisasi, strategi, dan pembuatan keputusan tidak akan berjalan dengan baik apabila manajer tidak mampu mengkoordinasikan dan mengarahkan bawahannya. Kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang tidak diintegrasikan dengan tujuan, tidak akan mampu mencapai tujuan organisasi dengan efisien. Selain itu, manajer juga harus mengarahkan dan memotivasi bawahan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, sehingga manajer dapat dengan mudah melakukan pengawasan. Pemenuhan fungsi manajemen juga harus diterapkan dalam pelaksanaan anggaran, karena anggaran merupakan salah satu alat perencanaan dalam organisasi. Agar anggaran berjalan efektif, dalam pelaksanaannya manajer harus mampu memenuhi fungsi pengorganisasian dan pengarahan sehingga mempermudah dalam melakukan pengendalian.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu Keikutsertaan para manajer dalam penyusunan anggaran karena akan memotivasi manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan Kinerja Manajerial. Keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran juga dapat menimbulkan potensi masalah

jika dalam pelaksanaan manajer tingkat atas tidak melakukan pengawasan. Potensi masalah tersebut diantaranya yaitu timbulnya kesenjangan anggaran, dimana manajer sengaja menetapkan standar anggaran terlalu tinggi atau terlalu rendah serta membuat kelonggaran anggaran untuk mempermudah tingkat ketercapaian anggaran.

Tahap penganggaran dalam manajemen menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah ditetapkan. Apabila anggaran dapat dilaksanakan secara efektif maka Kinerja Manajerial akan semakin meningkat sehingga manajemen dari suatu organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Kinerja Manajerial yang semakin membaik akan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja Manajerial dapat berjalan secara efektif apabila dalam penyusunan dan penerapan anggaran telah memenuhi lima indikator dalam *Budgetary Goal Characteristics* yang terdiri dari partisipasi anggaran (*budgetary participation*), kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*), evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), dan kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*).

Partisipasi anggaran (*budgetary participation*) mengacu pada sejauh mana manajer berpartisipasi dalam mempersiapkan anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran pada pusat pertanggungjawaban masing-masing manajer. Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*) mengacu pada sejauh mana tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas, serta dapat dipahami oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap anggaran tersebut.

Karakteristik tujuan anggaran berikutnya yaitu evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*). Evaluasi anggaran mengacu pada sejauh mana variasi

anggaran yang ditelusuri kembali ke kepala departemen individu dan digunakan dalam mengevaluasi kinerja dari tiap departemen tersebut. Umpan balik anggaran (*budgetary feedback*) merupakan tanggapan tentang sejauh mana tujuan anggaran telah dicapai dan merupakan variabel motivasi yang penting. Umpan balik anggaran akan membuat manajer mengetahui keberhasilan atau kegagalan dari usaha yang telah mereka lakukan. Karakteristik tujuan anggaran yang terakhir adalah kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*) yaitu rentang tingkat kesulitan suatu anggaran dengan rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai.

Penerapan *budgetary goal characteristics* dapat membantu mengidentifikasi lebih detail mengenai siapa saja yang terlibat dalam anggaran, kesulitan yang dihadapi, tujuan anggaran, feedbacks yang diterima, dan peningkatan kinerja melalui proses evaluasi sehingga dapat menunjang keberhasilan dalam pengelolaan kinerja anggaran (Merawati, 2019). Dengan begitu, implementasi BGC diharapkan bisa mencapai sasaran yang telah ditetapkan karena dalam pelaksanaannya dapat berjalan sesuai fungsi dan tujuannya. Hal tersebut didukung oleh penelitian Siti Khotimah (2011) yang menunjukkan hasil bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Blora. Semakin tinggi karakteristik tujuan anggaran maka semakin tinggi Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. Dengan demikian, maka tidak terpenuhinya indikator dalam Budgetary Goal Characteristics secara keseluruhan akan menyebabkan pelaksanaan anggaran tidak dapat berjalan efektif sehingga Kinerja Manajerial menurun.

Faktor lain yang berpengaruh dalam hubungan antara Budgetary Goal Characteristics dengan Kinerja Manajerial yaitu Keadilan Prosedural, Menurut Ezha Fericko Yudhian & Indiyastuti (2020) mendefinisikan keadilan prosedural

sebagai sebuah proses yang digunakan oleh atasan untuk dapat mengevaluasi kinerja dan juga untuk dapat menentukan penghargaan kepada mereka sebagai promosi dan kenaikan gaji. Karyawan atau staff akan lebih merasa diperlakukan adil secara prosedural apabila mereka dilibatkan lebih banyak dalam proses yang digunakan untuk mencapai suatu hasil dalam organisasi. Secara umum keadilan prosedural merupakan suatu proses tentang bagaimana hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi akan didistribusikan kepada para pegawai apakah sudah adil atau belum sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasanah (2020), Silvia (2017) dan Prananda, dkk (2018) memperoleh hasil yang menunjukkan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik keadilan prosedural yang diterapkan oleh pimpinan, maka kinerja seorang karyawan akan meningkat dan penelitian yang dilakukan oleh Damanik (2011) yang menguji pengaruh Budgetary Goal Characteristics dan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial (pada pejabat Eselon III dan IV pada pemerintah Kota Tebing Tinggi menunjukkan hasil bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Faktor lain yang berpengaruh dalam hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* dengan Kinerja Manajerial yaitu Keadilan distributif, Keadilan distributif adalah keadilan yang berhubungan dengan distribusi sumber daya dan ukuran yang digunakan untuk menentukan bagian dari sumber daya tersebut. Jenis keadilan ini mempengaruhi persepsi seseorang apakah pelayanan yang diterimanya adil atau tidak. Misalnya, pegawai menilai keadilan dalam kenaikan gaji mereka. Konsep keadilan distributif membentuk perilaku pegawai, tanggapan kognitif, dan emosional pegawai. Munculnya reaksi pegawai tersebut dapat dijelaskan dengan perubahan sosial. Teori perubahan sosial menyatakan bahwa hubungan organisasi dengan pegawai melibatkan proses interaksi antara orang

lain. Secara khusus, ketika organisasi terdistribusi dengan baik, proses perubahan sosial mengatakan bahwa pegawai beraksi terhadap perilaku yang baik. Dalam penelitian tentang keadilan organisasional, menemukan bukti yang jelas tentang efek menguntungkan dari keadilan distributif terhadap hasil kerja pegawai seperti kepuasan kerja, keterlibatan afektif, dan kinerja pegawai (Fauziah & Rachmawati, 2021).

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian karena sampai saat ini, hasil penelitian mengenai pengaruh kelima komponen karakteristik sasaran anggaran yaitu partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan ketidak konsistenan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Astriyah (2022) dengan anteseden penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial (studi kasus SKPD Pemerintah Kota Cirebon) menunjukkan penyusunan anggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan, penelitian yang dilakukan Assyifa (2022) pengaruh penganggaran partisipatif dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial hasil penelitian menunjukkan secara parsial, penganggaran partisipatif berpengaruh tetapi tidak signifikan, penganggaran dianggap hanya sebagai rutinitas, tidak disertai dengan peningkatan kinerja manajerial yang signifikan, selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Rahmi (2022) pengaruh kejelasan sasaran anggaran dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Escorindo Jasa Prima hasil penelitian menunjukkan kejelasan sasaran dan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada manajemen struktural perusahaan dagang di Kota Tangerang namun hasil berbeda ditunjukkan oleh Alek Murtin dan Safira Indah Rahmawati (2022) yang melakukan penelitian tentang kinerja keuangan Pemerintah Kabupaten Magelang menunjukkan bahwa

kejelasan sasaran anggaran dan partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Devi (2020) dengan judul pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Bhandha Ghara Reksa (persero) cabang utama medan, hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial namun hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Retno Puji Astuti dan Hadri Mulya (2019) dengan judul pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial (studi pada SMKS di Kabupaten Tangerang) hasil penelitian menunjukkan kejelasan tujuan anggaran menunjukkan tidak mempengaruhi kinerja manajerial, demikian pula, kecukupan anggaran berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang tidak konsisten diatas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian kembali. Kemudian peneliti sebelumnya juga lebih banyak memfokuskan pada partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran, masih belum banyak yang melakukan penelitian kelima komponen karakteristik sasaran anggaran, selanjutnya peneliti menggunakan dua variabel moderasi yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif salah satu faktor kontinjensi yang juga mempengaruhi hubungan anggaran dan efektivitas pencapaian kinerja adalah aspek keadilan dalam lingkungan kerja. Keadilan memiliki peran penting terhadap peningkatan kinerja karyawan (Hidayah & Haryani, 2013). deskripsi pekerjaan kepada pelaksana (bawahan) secara adil sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing agar pelaksana dalam implementasinya tidak ada yang saling menuduh dan menyudutkan. Adanya overlapping pekerjaan terkadang membuat pelaksana merasa dirugikan. Selain

itu, untuk meningkatkan kinerja manajerial, manajer sebaiknya memperkenankan penyusunan anggaran dengan prosedur yang adil (Ogiedu & Odia, 2013). Dengan demikian, peran keadilan secara tidak langsung memungkinkan untuk mencapai kinerja yang efektif.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "*pengaruh budgetary goal characteristics terhadap kinerja manajerial dengan keadilan prosedural dan keadilan diistributif sebagai variabel moderasi*"

1.2 Rumusan Masalah

Adapun masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah keadilan prosedural memiliki peran sebagai moderasi dalam hubungan antara karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah keadilan distributif memiliki peran moderasi dalam hubungan antara karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) terhadap kinerja manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Untuk menganalisis peran keadilan prosedural dalam memoderasi hubungan antara karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) terhadap kinerja manajerial?

3. Untuk menganalisis peran keadilan distributif dalam memoderasi hubungan antara karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) terhadap kinerja manajerial?

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan pengembangan teori ilmu manajemen kontemporer dalam hal *pengaruh budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial dengan keadilan prosedural dan keadilan diistributif sebagai variabel moderasi dan memberikan kontribusi bagi agenda penelitian yang akan datang pada bangunan teoritik yang secara keseluruhan belum diuji secara empirik.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi atasan langsung (pejabat eselon di atasnya) pada Kabupaten Buton Selatan untuk menelaah lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan yang terkait dengan evaluasi kinerja pejabat eselon II dan III.

1.5 Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini akan menguraikan latar belakang penelitian, termasuk konteks dan masalah yang ingin dipecahkan. Rumusan masalah akan dijelaskan secara rinci, diikuti dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Selain itu, kegunaan penelitian akan dijabarkan untuk menjelaskan manfaatnya secara praktis atau teoritis. Terakhir, bab ini akan menjelaskan sistematika penulisan penelitian, yaitu bagaimana struktur keseluruhan penelitian akan disusun.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini akan menguraikan tinjauan teori dan konsep yang relevan dengan penelitian ini. Pada bagian ini, akan disajikan literatur terkait yang membahas topik penelitian secara mendalam. Selain itu, tinjauan empiris akan menguraikan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti lain.

Bab III : Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ini akan menyajikan kerangka konseptual yang menjadi landasan teoritis penelitian. Konsep-konsep utama yang relevan dengan penelitian akan dijelaskan secara rinci, dan hubungan antara konsep-konsep tersebut akan diperlihatkan. Selain itu, bab ini akan menyajikan hipotesis penelitian, yaitu pernyataan yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian. Hipotesis ini didasarkan pada kerangka konseptual dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

Bab IV : Metode Penelitian

Bab ini akan menguraikan rancangan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Rincian tentang lokasi dan waktu penelitian akan dijelaskan, serta populasi yang akan menjadi subjek penelitian. Metode pengambilan sampel akan dijelaskan dengan detail, termasuk teknik yang digunakan. Jenis dan sumber data yang akan dikumpulkan juga akan dijabarkan, serta metode pengumpulan data yang akan digunakan. Selanjutnya, bab ini akan menjelaskan variabel penelitian dan definisi operasionalnya, instrumen penelitian yang akan digunakan, dan teknik analisis data yang akan diterapkan untuk menguji hipotesis penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Teori Kontijensi

Teori kontinjensi didasarkan pada asumsi bahwa sistem akuntansi manajemen tergantung pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi. Pendekatan kontinjensi dalam akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada satu sistem akuntansi manajemen yang secara universal tepat untuk diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan (Otley, 1980).

Dalam penelitian-penelitian akuntansi manajemen, pendekatan kontinjensi diperlukan untuk mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang mempengaruhi efektivitas sistem pengendalian manajemen. Teori kontinjensi secara umum menyatakan bahwa perancangan dan penggunaan desain pengendalian tergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan di mana sistem tersebut diterapkan (Fisher, 1995).

Penelitian yang menggunakan pendekatan kontinjensi berawal dari Bruns dan Waterhouse (1975), yang menyimpulkan bahwa pengendalian melalui anggaran tergantung pada aspek-aspek seperti sentralisasi dan desentralisasi. Organisasi beradaptasi terhadap kondisi kontinjensi dengan menentukan faktor-faktor yang dapat dikendalikan agar terbentuk konfigurasi yang sesuai untuk mencapai efektivitas organisasi (Otley, 1980).

Penggunaan konsep kesesuaian dalam teori kontinjensi menunjukkan tingkat kesesuaian antara faktor-faktor kondisional dan sistem akuntansi manajemen, seperti sistem penganggaran. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian yang baik antara sistem penganggaran dan faktor kontinjensi menghasilkan peningkatan kinerja organisasi (Ulupui, 2005).

Dalam teori kontinjensi, terdapat variabel lain yang dapat berperan sebagai variabel moderasi atau variabel mediasi. Sebagai contoh, peran keadilan dalam hubungan antara penganggaran dan kinerja dapat menjadi penjelasan yang berguna dalam berbagai perilaku dalam konteks organisasi saat ini. Didasarkan pada teori kontinjensi, dimensi keadilan kemungkinan menjadi variabel penentu yang saling berpengaruh untuk meningkatkan kinerja manajerial.

2.1.2 Teori *Goal Setting*

Teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) yang dikemukakan oleh Murray pada tahun 1990, sebagaimana diungkapkan oleh Sugiyanto dan Subagiyo pada tahun 2005, menyatakan bahwa tingkat komitmen tujuan karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial mereka. Melalui partisipasi dalam penyusunan anggaran, suatu mekanisme pertukaran informasi, karyawan dapat memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang tugas dan tanggung jawab mereka.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga membantu karyawan untuk memperbaiki kesalahan yang terjadi, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Seperti yang disebutkan oleh Hopwood pada tahun 1976, melalui partisipasi ini, karyawan memiliki kesempatan untuk melihat dan memahami kesalahan yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan tugas mereka, dan mereka dapat mengambil tindakan yang diperlukan untuk memperbaikinya.

Namun, bagi karyawan yang kurang memiliki komitmen terhadap tujuan yang ditetapkan, kinerja yang dicapai kemungkinan tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal ini, manajer yang tidak komitmen terhadap tujuan mungkin tidak memiliki motivasi untuk memperbaiki kesalahan dengan

memanfaatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Akibatnya, kinerja yang rendah akan tetap dipertahankan.

Dengan demikian, teori penentuan tujuan menekankan pentingnya komitmen terhadap tujuan dan peran partisipasi dalam meningkatkan kinerja manajerial. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan dan memanfaatkan partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai alat untuk memperbaiki kesalahan memiliki potensi untuk mencapai kinerja yang lebih baik, sementara karyawan yang kurang komitmen mungkin mengalami kinerja yang rendah.

2.1.2.1 Budgetary Goal Characteristics

Anggaran adalah salah satu strategi yang digunakan oleh organisasi untuk menjalankan kegiatan bisnisnya. Selain berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran juga berperan sebagai alat pengendalian dalam manajemen organisasi. Secara umum, anggaran dapat dijelaskan sebagai suatu rencana tertulis yang merinci kegiatan masa depan organisasi atau perusahaan secara kuantitatif untuk periode waktu tertentu, biasanya diungkapkan dalam bentuk uang

Menurut Hansen dan Mowen (2012), anggaran adalah suatu rencana keuangan yang ditujukan untuk masa depan dengan tujuan dan langkah-langkah yang ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan unsur penting dan menjadi pusat perhatian dalam proses perencanaan dan pengendalian. Anthony dan Govindarajan (2011) mendefinisikan anggaran sebagai rencana keuangan yang umumnya meliputi periode satu tahun, berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan pengendalian di dalam organisasi.

Pendapat yang berbeda mengenai definisi anggaran juga diberikan oleh Nafarin (2007) dan Mulyadi (2001). menyatakan bahwa anggaran (*budget*) adalah rencana tertulis yang secara kuantitatif menggambarkan kegiatan suatu

organisasi untuk periode waktu tertentu, biasanya diungkapkan dalam satuan uang, meskipun bisa juga dalam satuan barang atau jasa. Mulyadi (2001), di sisi lain, berpendapat bahwa anggaran adalah suatu rencana kerja yang dijelaskan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter standar serta satuan ukuran lainnya, yang mencakup periode waktu satu tahun

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan hal-hal yang terkait dengan anggaran sebagai berikut:

- a. Anggaran harus memiliki sifat formal, yang disusun dengan sengaja berdasarkan perencanaan yang konkret dan terdokumentasikan secara tertulis.
- b. Anggaran harus sistematis, yang disusun berdasarkan urutan dan logika yang sesuai dengan periode waktu yang ditetapkan.
- c. Manajer bertanggung jawab terhadap anggaran yang telah disusun, dan suatu saat akan dihadapkan pada keputusan terkait pelaksanaan fungsi manajemen.

Anggaran harus dapat memberikan informasi yang jelas mengenai tujuan, hasil, dan manfaat yang akan diperoleh dari suatu kegiatan (Nafarin, 2007) Anggaran merupakan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif untuk aktivitas usaha suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam anggaran perlu diidentifikasi sumber daya dan komitmen yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi selama periode waktu yang ditetapkan.

Untuk menerapkan anggaran secara efektif dan efisien, penting untuk memastikan bahwa anggaran memenuhi karakteristik tujuan anggaran. Karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) adalah komponen yang menjadi indikator dalam penilaian anggaran. Komponen-komponen *Budgetary Goal Characteristics* meliputi:

a. Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*):

Partisipasi aktif dari berbagai pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran sangat penting. Melibatkan manajemen, departemen terkait, dan pihak lain yang berkepentingan akan memperkuat keberlanjutan dan akseptabilitas anggaran. Dengan partisipasi yang lebih luas, keputusan anggaran dapat mencerminkan kebutuhan dan aspirasi semua pihak yang terlibat.

b. Kejelasan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Clarity*):

Sasaran anggaran harus jelas dan dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Sasaran yang jelas membantu dalam menentukan prioritas dan arah organisasi. Hal ini memungkinkan pemangku kepentingan untuk memahami tujuan anggaran dan berkontribusi secara efektif dalam mencapainya.

c. Evaluasi Anggaran (*Budgetary Evaluation*):

Evaluasi anggaran merupakan proses sistematis untuk memeriksa kinerja dan pencapaian tujuan anggaran. Evaluasi ini melibatkan pemantauan dan pengukuran kinerja anggaran secara teratur. Dengan melakukan evaluasi yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, mengenali keberhasilan, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

d. Umpan Balik Anggaran (*Budgetary Feedback*):

Memberikan umpan balik terkait pelaksanaan anggaran sangat penting. Umpan balik dapat berupa informasi mengenai pencapaian tujuan, penggunaan anggaran yang efektif, atau perubahan situasi yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran. Dengan adanya umpan balik yang kontinu, organisasi dapat menyesuaikan rencana anggaran

mereka dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja anggaran.

e. Kesulitan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Difficulty*):

Sasaran anggaran harus menantang namun realistis. Kesulitan yang tepat dalam mencapai tujuan anggaran dapat memotivasi individu dan tim untuk berkinerja lebih baik. Namun, sasaran yang terlalu sulit dapat mengurangi motivasi dan mengarah pada ketidakmampuan mencapai target. Oleh karena itu, penetapan tingkat kesulitan sasaran anggaran harus dilakukan dengan bijaksana.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan memperhatikan karakteristik-karakteristik ini, organisasi dapat mengembangkan dan mengimplementasikan anggaran yang lebih efektif dan efisien, serta mendukung pencapaian tujuan strategis mereka.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Anggaran

Anggaran memiliki peranan penting dalam manajemen operasional sebuah organisasi. Dalam melaksanakan dan mengendalikan operasi, anggaran memberikan manfaat yang signifikan. Jika operasi dapat dilaksanakan dan dikendalikan dengan baik, tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Menurut Nafarin (2007), ada beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi saat menyusun anggaran, yaitu:

- a. Anggaran digunakan sebagai dasar hukum yang resmi bagi organisasi dalam memilih dan mencari sumber dana serta melakukan investasi untuk kegiatan operasionalnya.
- b. Anggaran digunakan untuk membatasi jumlah dana yang dicari dan digunakan.

- c. Anggaran digunakan untuk menguraikan jenis sumber dana dan investasi yang dicari, sehingga memudahkan dalam proses pengawasan.
- d. Anggaran merencanakan penggunaan sumber dana dan investasi secara rasional untuk mencapai hasil yang optimal.
- e. Dengan menyusun anggaran, rencana kerja organisasi menjadi lebih lengkap dan mempermudah dalam pelaksanaannya.
- f. Anggaran menerima, menganalisis, dan membuat keputusan mengenai setiap proposal yang berhubungan dengan keuangan.

Selain tujuan, Anggaran juga mempunyai manfaat Herlianto (2011) menyebutkan beberapa manfaat anggaran sebagai berikut:

- a. Anggaran adalah hasil dari proses perencanaan yang melibatkan kesepakatan dan negosiasi mengenai kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang.
- b. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan antara departemen atau divisi dalam suatu organisasi, serta antara manajer yang berada di tingkat atas dengan manajer yang berada di tingkat bawah.
- c. Anggaran menyediakan informasi aktual mengenai hasil kinerja yang dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Anggaran memiliki pengaruh yang kuat dan dapat memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja secara konsisten, efektif, dan efisien, serta berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Anggaran merupakan alat pengendalian manajemen yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja bagian-bagian dalam organisasi, serta memberikan dasar untuk mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

2.1.2.3 Fungsi Anggaran

Suatu anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam melaksanakan kegiatan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan melibatkan rencana keuangan yang akan terjadi di masa depan, sementara pengendalian digunakan untuk memastikan bahwa seluruh fungsi manajemen dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Sebagai sarana perencanaan dan pengendalian, anggaran memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen. Fungsi anggaran sangat terkait dengan fungsi manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan koordinasi (Nafarin, 2007).

a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan dasar dari pelaksanaan fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan dalam anggaran melibatkan langkah-langkah untuk memilih dan menghubungkan fakta-fakta berdasarkan asumsi-asumsi tentang masa depan. Hal ini dilakukan untuk merumuskan berbagai aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Herlianto, 2011).

Dalam perencanaan, dana yang dialokasikan harus efisien sehingga aktivitas yang dilakukan tidak melebihi ketersediaan dana. Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran, manajer sebagai pihak yang bertanggung jawab harus mempertimbangkan berbagai kemungkinan pengeluaran dana yang ada dan menentukan opsi mana yang paling menguntungkan bagi organisasi. Dengan demikian, fungsi anggaran adalah menentukan rencana pengeluaran dan sumber dana yang tersedia dengan cara yang efisien.

b. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran memiliki peran sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan. Sebelum pelaksanaan dilakukan, pekerjaan tersebut harus mendapatkan persetujuan dari pihak yang berwenang. Penting untuk memastikan bahwa pekerjaan yang akan dilakukan memiliki alokasi anggaran yang sesuai dan tidak melampaui batas yang telah ditetapkan dalam anggaran tersebut, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan. Dengan adanya anggaran, pelaksanaan kegiatan dapat dilakukan secara terencana dan terkendali. Anggaran menjadi acuan dalam mengatur penggunaan sumber daya seperti dana, tenaga kerja, dan bahan yang dibutuhkan. Dengan menjaga agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan anggaran, dapat meminimalkan risiko kelebihan biaya atau pengeluaran yang tidak terkontrol.

c. Fungsi Pengawasan

Pengawasan memiliki peranan penting dalam manajemen dan anggaran merupakan salah satu alat yang digunakan dalam pengawasan atau pengendalian. Salah satu metode pengawasan yang dilakukan adalah melalui evaluasi kinerja, di mana berbagai aktivitas yang telah dianggarkan atau direncanakan dibandingkan dengan hasil yang sesungguhnya. Selain itu, tujuan dari pengawasan adalah untuk mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan atau jika terjadi penyimpangan yang merugikan.

Manajer yang bertanggung jawab atas pelaksanaan operasi menggunakan anggaran sebagai alat pengawasan untuk mengevaluasi hasil kinerja yang dicapainya. Dengan melakukan pengawasan ini, diharapkan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai secara efektif dan efisien.

d. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi memiliki kebutuhan untuk mencapai keselarasan dalam tindakan kerja setiap individu atau bagian dalam organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Herlianto, 2011). Untuk mencapai koordinasi yang efektif, diperlukan perencanaan yang baik yang menunjukkan keselarasan antara rencana-rencana tersebut. Dalam konteks ini, anggaran dapat berperan sebagai alat koordinasi karena semua kegiatan yang saling terkait telah diatur dalam anggaran.

2.1.2.4 Jenis Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis dengan tujuan untuk memudahkan penyusunan anggaran sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan. Nafarin (2007) mengemukakan bahwa jenis-jenis anggaran dapat dikelompokkan berdasarkan beberapa aspek, yaitu sebagai berikut:

1. Segi Dasar Penyusunan

Dilihat dari perspektif penyusunannya, anggaran dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu anggaran variabel dan anggaran tetap. Anggaran variabel (*variable budget*) disusun berdasarkan kisaran aktivitas tertentu dan dapat disesuaikan dengan tingkat aktivitas yang berbeda. Anggaran tetap (*fixed budget*) disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.

Segi cara penyusunan, berdasarkan cara penyusunannya, anggaran dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu anggaran periodik dan anggaran kontinu. Anggaran periodik (*periodic budget*) disusun untuk satu periode tertentu, sedangkan anggaran kontinu (*continuous budget*) disusun untuk melakukan perbaikan terhadap anggaran yang telah disusun sebelumnya.

2. Segi Jangka Waktu

Dilihat dari jangka waktu penyusunan, anggaran dapat terdiri dari anggaran jangka pendek (*short-range budget*) dengan durasi maksimal satu tahun, dan anggaran jangka panjang (*long-range budget*) dengan durasi lebih dari satu tahun.

3. Segi Bidang

Dari perspektif bidang, anggaran dapat dibagi menjadi anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran operasional (*operational budget*) digunakan untuk menyusun anggaran laba rugi serta laporan yang mendukungnya. Anggaran keuangan (*financial budget*) digunakan untuk menyusun anggaran kas, neraca, dan pengeluaran modal.

4. Kemampuan Menyusun

Jenis anggaran juga ditentukan berdasarkan kemampuan dalam menyusunnya, yang terdiri dari anggaran komprehensif dan anggaran parsial. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) adalah rangkaian lengkap dari berbagai jenis anggaran. Anggaran parsial (*partial budget*) disusun secara tidak lengkap atau hanya mencakup bagian tertentu.

5. Segi Fungsi

Dari segi fungsi, anggaran dapat dibedakan menjadi anggaran tertentu (*appropriation budget*) yang ditujukan untuk tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain, serta anggaran kinerja (*performance budget*) yang disusun untuk mengatur kegiatan dalam organisasi.

6. Segi Metode Penentuan Harga Pokok Produk

Dilihat dari metode penentuan harga pokok produk, anggaran dapat dibedakan menjadi anggaran tradisional dan anggaran berdasarkan kegiatan. Anggaran tradisional terdiri dari anggaran berdasarkan fungsional (*functional-based budget*) yang menggunakan metode penetapan harga pokok secara penuh, dan anggaran berdasarkan sifat (*characteristics-based budget*) yang menggunakan metode penetapan harga pokok variabel. Anggaran berdasarkan kegiatan (*activity-based budget*) menggunakan metode penetapan harga pokok kegiatan (*activity-based costing*).

2.1.2.5 Indikator *Budgetary Goal Characteristics*

Anggaran tidak hanya merupakan rencana keuangan untuk menetapkan tujuan biaya dan pendapatan sebagai pusat pertanggungjawaban dari aktivitas organisasi. Kurnia (2010), dengan Kenis (1979), menyatakan bahwa anggaran juga memiliki peran sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, penilaian kinerja, dan motivasi. Pengetahuan tentang tujuan anggaran dan informasi tentang pencapaian anggaran memberikan dasar bagi manajer untuk melakukan pengukuran yang efisien, mengidentifikasi masalah, dan mengendalikan biaya.

Pengkomunikasian tujuan anggaran secara downward dalam organisasi memberikan informasi kepada manajer tingkat bawah mengenai harapan manajer tingkat atas terhadap mereka. Sebaliknya, pengkomunikasian anggaran secara upward memungkinkan manajer tingkat atas mengetahui prestasi, kondisi, dan masalah yang dihadapi oleh manajer tingkat bawah, sehingga memungkinkan perbandingan antara tujuan anggaran dengan kinerja aktual. Informasi tentang anggaran membantu manajer tingkat atas dalam mengevaluasi kinerja manajer tingkat bawah dan berfungsi sebagai pertimbangan dalam memberikan penghargaan dan hukuman. Dalam konteks ini, anggaran

merupakan bagian penting dari sistem motivasi organisasi yang dirancang untuk meningkatkan sikap dan kinerja manajerial.

Untuk memastikan pelaksanaan anggaran berjalan secara efektif, penyusunan dan penerapan anggaran harus memperhatikan dimensi karakteristik tujuan anggaran. Jika karakteristik tujuan anggaran tercapai, berarti anggaran telah dilaksanakan secara efektif dan mampu meningkatkan kinerja manajerial. Menurut pendapat Kenis (1979), yang diperkuat oleh Kurnia (2010), indikator karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) terdiri dari lima komponen, yaitu:

a. Partisipasi Anggaran (*Budgetary Participation*)

Partisipasi anggaran merujuk pada sejauh mana manajer terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan mempengaruhi tujuan anggaran di pusat pertanggungjawaban mereka masing-masing. Organisasi sering melibatkan manajer tingkat menengah dan manajer bawah dalam penyusunan anggaran dengan tujuan memotivasi bawahan agar ikut serta dalam mencapai tujuan organisasi.

Partisipasi anggaran akan mendorong semua manajer untuk mengidentifikasi tujuan terkait dengan aktivitas perusahaan atau organisasi. Manajer akan berupaya keras untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut, sehingga mendorong kreativitas dan meningkatkan keselarasan tujuan serta prestasi kerja.

Selain itu, partisipasi anggaran juga berperan dalam mengkomunikasikan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas (Hansen dan Mowen, 2010). Dengan partisipasi anggaran, komunikasi antar manajer dapat berjalan lebih baik, sehingga mendorong kerjasama tim untuk mencapai tujuan organisasi.

Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja para manajer. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disepakati, karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar tersebut. Karyawan akan merasa bertanggung jawab secara pribadi untuk mencapai tujuan tersebut karena mereka terlibat dalam proses penyusunannya (Kurnia, 2010). Dengan semakin tingginya keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, diharapkan kinerja manajerial juga akan meningkat

b. Kejelasan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Clarity*)

Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*) mengacu pada sejauh mana tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas, serta dapat dipahami oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap anggaran tersebut. Menetapkan tujuan anggaran secara spesifik telah terbukti lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan sama sekali, karena hal ini dapat memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik. Penelitian yang dilakukan oleh Ivancevich (1976) yang dijelaskan oleh Kurnia (2010) menunjukkan bahwa kejelasan dan spesifikasi sasaran anggaran memiliki dampak positif terhadap komitmen, pencapaian sasaran, dan kepuasan karyawan.

Ketika sasaran anggaran tidak jelas, akan sulit bagi pihak yang terlibat dalam pengelolaan anggaran untuk memahami apa yang sebenarnya diharapkan dari mereka. Kejelasan dalam menyatakan tujuan anggaran penting agar setiap pihak dapat mengetahui secara pasti apa yang perlu dicapai dan bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan tersebut.

c. Evaluasi Anggaran (*Budgetary Evaluation*)

Evaluasi Anggaran (*budgetary evaluation*) merujuk pada sejauh mana variasi anggaran dapat dilacak kembali ke kepala departemen individu dan digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja setiap departemen tersebut. Evaluasi anggaran memiliki potensi untuk mempengaruhi tingkah laku, sikap, dan kinerja para manajer.

Penerapan evaluasi anggaran menghasilkan dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu *punitive approach* dan *supportive approach*

1. Pendekatan punitif (hukuman) dapat memiliki dampak negatif terhadap motivasi dan sikap individu. Ketika evaluasi anggaran dilakukan dengan pendekatan ini, fokusnya adalah pada hukuman atau sanksi terhadap individu yang tidak mencapai atau melebihi target anggaran. Akibatnya, manajer dan karyawan mungkin merasa tertekan, kehilangan motivasi, dan berperilaku defensif. Hal ini dapat menghambat kinerja individu dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat.
2. Pendekatan *supportive* (dukungan), di sisi lain, dapat menghasilkan sikap dan perilaku yang positif. Dalam pendekatan ini, evaluasi anggaran digunakan sebagai alat untuk memberikan dukungan, umpan balik konstruktif, dan pengakuan terhadap pencapaian individu. Dengan memanfaatkan evaluasi anggaran secara positif, manajer dan karyawan dapat merasa didukung, termotivasi, dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan membangun semangat tim yang positif.

Dalam memilih pendekatan evaluasi anggaran, perlu dipertimbangkan dampaknya terhadap kinerja dan sikap individu. Meskipun pendekatan punitif mungkin tampak efektif dalam mengendalikan pengeluaran, dampak negatifnya terhadap motivasi dan kinerja jangka panjang perlu diperhatikan. Sebaliknya, pendekatan supportive cenderung menciptakan iklim kerja yang lebih positif dan mendorong kinerja yang lebih baik.

d. Umpan Balik Anggaran (*Budgetary Feedback*)

Umpan balik anggaran (*budgetary feedback*) merujuk pada respons atau tanggapan terhadap sejauh mana tujuan anggaran telah dicapai, dan merupakan faktor motivasi yang penting. Ketika anggota organisasi tidak mengetahui hasil dari upaya yang mereka lakukan, mereka tidak dapat mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan dari usaha yang telah dilakukan.

Umpan balik anggaran yang diberikan kepada manajer pada tingkat menengah maupun tingkat atas memiliki potensi untuk memberikan motivasi kepada mereka untuk meningkatkan kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Steers (1975) yang dijelaskan dan diperkuat oleh Kurnia (2010) menunjukkan bahwa umpan balik anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dengan adanya umpan balik anggaran, manajer dapat mendapatkan informasi tentang pencapaian mereka terhadap tujuan anggaran. Ini memungkinkan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka dan mengidentifikasi area di mana peningkatan diperlukan. Umpan balik yang efektif dapat memberikan manajer dengan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana usaha mereka

berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

e. Kesulitan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Difficulty*)

Kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*) mengacu pada rentang sasaran yang dapat dinyatakan sebagai sangat longgar dan mudah dicapai hingga sangat ketat dan sulit atau bahkan tidak dapat dicapai. Tingkat kesulitan anggaran dapat memiliki dampak signifikan terhadap motivasi dan kinerja manajer.

Anggaran yang ketat dapat memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerja mereka dan mencapai target yang telah ditetapkan. Ketika anggaran menantang, manajer mungkin merasa terdorong untuk mencari cara baru, mengoptimalkan sumber daya, dan mengembangkan strategi yang lebih efisien. Hal ini dapat mendorong kreativitas, inovasi, dan meningkatkan efisiensi operasional.

Anggaran yang terlalu ketat atau sulit dicapai dapat memiliki konsekuensi negatif terhadap motivasi dan kinerja manajer. Jika target anggaran yang ditetapkan melebihi batas kemampuan manajer, hal ini dapat menyebabkan kelelahan, kekecewaan, dan bahkan kegagalan. Manajer mungkin merasa terbebani dan tertekan, yang pada gilirannya dapat mengurangi motivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut

2.1.3 Teori Keadilan

Teori keadilan muncul dari persoalan ekonomi yang berkaitan dengan kelangkaan. Salah satu teori yang membahas hal ini adalah teori ekuitas yang diperkenalkan oleh Adams (1963). Teori ekuitas menjelaskan motivasi seseorang yang terkait dengan persepsi adilnya distribusi dan keadilan yang ditetapkan oleh pihak pelaksana. Adams (1963) mengemukakan bahwa kepuasan yang rasional

terjadi ketika individu mempersepsikan bahwa perbandingan antara input dan output mereka sebanding dengan perbandingan individu lain.

Pada abad ke-20, seorang filsuf Amerika bernama John Rawls dikenal dengan teorinya tentang keadilan. Inti dari teori keadilan Rawls (1999) adalah sebagai berikut:

- a. Memaksimalkan kemerdekaan individu.
- b. Kesetaraan bagi semua orang dalam hal kehidupan sosial dan pemanfaatan kekayaan alam.
- c. Menyediakan kesempatan yang sama untuk kejujuran.

Selama proses penyusunan anggaran, peran keadilan telah menjadi fokus utama dalam penelitian akuntansi perilaku. Sebagai contoh, penelitian Lindquist (1995) menemukan bahwa organisasi cenderung mempertahankan keadilan dalam proses anggaran.

Greenberg (1999) menjelaskan bahwa teori keadilan dalam konteks organisasi awalnya ditujukan untuk menguji prinsip-prinsip interaksi sosial secara umum, bukan hanya pada organisasi. Namun, teori ini berkembang pesat ketika diterapkan pada perilaku organisasi. Model yang dikembangkan mengaitkan variabel dan isu yang terkait dengan fungsi organisasi. Dengan menggunakan model ini, para peneliti mengarahkan penelitian mereka untuk menjelaskan dan menggambarkan peran keadilan dalam lingkungan kerja.

Teori keadilan mengelompokkan tiga dimensi keadilan yang meliputi hasil (*outcome*), proses (*proses*), dan interaksi antar personal (*interpersonal interaction*). Ketiga dimensi ini merupakan fokus utama penelitian dalam menilai keadilan (Cropanzano, 2001). Keadilan distributif merujuk pada penilaian kewajaran alokasi sumber daya atau hasil yang diberikan. Keadilan prosedural berkaitan dengan penilaian kewajaran proses dan prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan keadilan interaksional berkaitan

dengan penilaian kewajaran hubungan personal dalam implementasi prosedur tersebut. Kreitner dan Kinicki (2010) menjelaskan bahwa keadilan distributif mencerminkan cara sumber daya dan penghargaan dialokasikan atau didistribusikan. Keadilan prosedural didefinisikan sebagai bentuk keadilan yang terkait dengan prosedur dan proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, keadilan interaksional berkaitan dengan perasaan seseorang apakah mereka diperlakukan secara adil dalam implementasi prosedur. Ketiga dimensi keadilan tersebut memiliki peran penting dalam membentuk keadilan secara menyeluruh dalam suatu organisasi (Ambrose dan Schminke, 20).

2.1.3.1 Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural (*procedural justice*) berkaitan dengan keadilan yang diterapkan dalam menentukan distribusi hasil seperti beban kerja, penghasilan, dan lainnya (Leventhal, 1980). McFarlin dan Sweeny (1992) menjelaskan bahwa keadilan prosedural melibatkan persepsi bawahan tentang keseluruhan proses yang digunakan oleh atasan mereka, sebagai cara untuk berkomunikasi tentang umpan balik kinerja dan menentukan penghargaan seperti promosi atau kenaikan gaji. Pengaruh keadilan prosedural juga dikenal sebagai pengaruh proses yang adil karena persepsi tentang keadilan prosedural dapat berkontribusi dalam meningkatkan hasil, bahkan ketika hasil tersebut memiliki implikasi yang tidak diinginkan

Menurut Baron dan Byrne (2005), keadilan prosedural adalah keadilan dari prosedur yang digunakan untuk mendistribusikan hasil akhir di antara anggota kelompok. Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Dua elemen penting dari keadilan prosedural adalah pengendalian proses dan penjelasan. Pengendalian proses

melibatkan kesempatan bagi seseorang untuk menyampaikan pandangan mereka tentang hasil yang diinginkan kepada pembuat keputusan. Penjelasan melibatkan memberikan alasan yang jelas kepada seseorang oleh manajemen mengenai hasil yang diberikan.

Gibson et al. (2012) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai kewajaran proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk menentukan alokasi sumber daya dan keputusan. Menurut Nabatachi et al. (dalam Al-Zu'bi, 2010), keadilan prosedural mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan aturan dan prosedur yang mengatur suatu proses. Selanjutnya, menurut Greenberg (dalam Nasurdin & Ahmad, 2001) keadilan prosedural adalah penilaian seseorang tentang keadilan proses alokasi hasil keputusan.

Tyler dan Blader (2009) menjelaskan bahwa "keadilan prosedural adalah tentang optimisme terhadap kemampuan otoritas sosial untuk menjembatani perbedaan kepentingan dan nilai-nilai, dan menemukan solusi yang diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam sengketa". Definisi ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural melibatkan keyakinan bahwa otoritas sosial dapat menyelesaikan perbedaan kepentingan dan nilai-nilai, dan mencapai resolusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

Berdasarkan pengertian keadilan prosedural di atas, dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural melibatkan persepsi anggota organisasi tentang tingkat keadilan yang mereka alami dalam organisasi, terutama dalam proses dan prosedur yang mengatur peraturan yang berlaku. Perspektif komponen keadilan prosedural merupakan fungsi sejauh mana aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Keadilan prosedural menurut Neihoff dan Moorman (1993) memiliki dua indikator, yaitu *fair formal procedure* dan *interactional justice*.

Dengan demikian, keadilan prosedural dapat diartikan sebagai keadilan yang dilihat dari sejauh mana suatu organisasi/perusahaan berlaku adil terhadap seluruh karyawan mereka dalam aturan dan prosedur yang mengatur proses yang berlaku di organisasi/perusahaan tersebut. Melalui prosedur-prosedur yang telah ditetapkan, keadilan prosedural dapat menentukan hasil atau imbalan yang akan diterima oleh karyawan.

Ada dua model keadilan prosedural yang dikenal, yaitu model kepentingan pribadi (*self-interest model*) yang diusulkan oleh Thibaut & Walker (1975), dan model nilai-nilai kelompok (*group value model*) yang dikemukakan oleh Lind & Tyler (1975). Berikut adalah pembahasan tentang kedua model tersebut:

1. Model Kepentingan Pribadi

Pada pembahasan mengenai keadilan prosedural dalam psikologi sosial, seringkali timbul konflik ketika pengambilan keputusan melibatkan lebih dari satu orang. Kekacauan terjadi karena kurangnya kesepakatan antara pihak-pihak yang terlibat. Setiap pihak enggan mengalah demi mempertahankan peluang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Selain itu, seringkali individu tidak hanya mencari pemenuhan keinginan, tetapi juga berusaha mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya dalam interaksi atau transaksi. Sikap egois seperti ini umum ditemukan dalam berbagai situasi dan kesempatan. Untuk mencapai hal tersebut, individu yang terlibat dalam proses sosial berusaha mengendalikannya. Keadilan prosedural dalam konteks ini terkait dengan tingkat konflik dan ketidakharmonisan yang rendah dalam kelompok, organisasi, atau institusi sosial. Pandangan ini merupakan sudut pandang keadilan prosedural secara objektif. Secara subjektif, prosedur dianggap adil jika mampu mengakomodasi kepentingan individu.

2. Model Nilai-Nilai Kelompok

Berbeda dengan asumsi dalam model kepentingan pribadi, model kedua ini menyatakan bahwa individu tidak dapat dipisahkan dari kelompoknya. Dalam konteks kelompok, individu pada dasarnya lebih mengutamakan kebersamaan daripada kepentingan pribadinya. Prinsip partisipasi, kerjasama, dan altruisme menjadi lebih dominan daripada egoisme individu, meskipun egoisme ini tidak sepenuhnya hilang. Model ini juga menganggap bahwa prosedur merupakan norma-norma yang mengatur perilaku, struktur, dan proses sosial. Keadilan prosedural menurut model ini pada dasarnya mencerminkan keselarasan antara nilai-nilai kelompok dengan prosedur kelompok. Ketika kondisi ini tercapai dalam keadilan prosedural, unsur kepatuhan terhadap prosedur juga tercakup. Oleh karena itu, dari perspektif anggota kelompok, keadilan ini mempengaruhi penilaian terhadap pimpinan dan lembaga. Di sisi lain, pemimpin atau penguasa juga akan menekankan pentingnya kepatuhan terhadap prosedur bagi anggota kelompok. Dengan demikian, terdapat hubungan searah antara penilaian terhadap keadilan dan penilaian terhadap kelompok itu sendiri. Faktor ini menjadi salah satu aspek penting dalam kajian keadilan prosedural menurut model ini. Model ini juga berasumsi bahwa individu akan mempertimbangkan hubungan mereka dengan kelompok, terutama dengan pemimpin atau penguasa, dalam jangka waktu yang panjang.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua model keadilan prosedural, yaitu model kepentingan pribadi dan model nilai-nilai kelompok. Model kepentingan pribadi berkaitan dengan munculnya konflik, tingkat konflik, dan ketidakharmonisan dalam kelompok, organisasi, atau institusi sosial, serta memiliki sifat yang lebih egosentris. Sementara itu, model nilai-nilai

kelompok menyatakan bahwa individu tidak dapat dipisahkan dari kelompoknya, di mana keadilan prosedural mencerminkan kesesuaian antara nilai-nilai kelompok dengan prosedur kelompok.

2.1.3.1.1 Dimensi dan Indikator Keadilan Prosedural

Di dalam suatu kelompok, organisasi, ataupun lembaga kemasyarakatan, terdapat berbagai prosedur yang berlaku. Walaupun demikian, terdapat komponen dan aturan yang universal dalam prosedur-prosedur tersebut, termasuk dalam hal keadilan prosedural. Dalam konteks ini, Leventhal (dalam Colquitt, 2001; Colquitt dkk., 2001; Lind & Tyler, 1988) mengidentifikasi enam aturan pokok yang menjadi landasan keadilan prosedural. Jika semua aturan ini terpenuhi, maka suatu prosedur dapat dikatakan adil.

1. **Konsistensi**

Prosedur yang adil harus konsisten dalam perlakuan antara individu satu dengan individu lainnya, serta dalam perubahan waktu. Setiap orang memiliki hak yang sama dan diperlakukan secara konsisten dalam prosedur yang sama.

2. **Minimalisasi bias**

Terdapat dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan pemihakan. Oleh karena itu, dalam upaya minimalisasi bias, perlu dihindari pengaruh kepentingan individu dan pemihakan yang dapat mengganggu keadilan prosedural.

3. **Informasi yang akurat**

Penentuan keadilan yang akurat memerlukan informasi yang berdasarkan fakta. Jika opini menjadi dasar penilaian, informasi tersebut harus disampaikan oleh pihak yang benar-benar memahami situasi dan informasi yang disampaikan harus lengkap.

4. Dapat diperbaiki

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan tujuan penting dalam menjaga keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil harus memuat aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang terjadi atau yang mungkin muncul.

5. Representatif

Prosedur dikatakan adil jika melibatkan semua pihak yang terlibat sejak awal. Meskipun tingkat keterlibatan dapat disesuaikan dengan sub kelompok yang ada, prinsipnya adalah melibatkan berbagai pihak sehingga mereka memiliki akses untuk melakukan kontrol. Representasi ini menjadi bagian penting dalam model penilaian keadilan prosedural.

6. Etis

Prosedur yang adil harus didasarkan pada standar etika dan moral. Meskipun semua aturan di atas terpenuhi, jika substansi prosedur tidak memenuhi standar etika dan moral, maka prosedur tersebut tidak dapat dikatakan adil.

2.1.3.2 Keadilan Distributif

Keadilan Distributif merujuk pada seimbangannya distribusi hasil organisasi, seperti gaji, tunjangan, dan bonus. Ketika individu-individu dalam organisasi merasa bahwa imbalan yang mereka terima sebanding dengan kontribusi mereka, mereka akan menganggapnya adil dan mengindikasikan keberadaan Keadilan Distributif. Menurut Colquitt (2012), Keadilan Distributif dikonseptualisasikan sebagai keadilan yang berkaitan dengan hasil keputusan dan distribusi sumber daya. Hasil atau sumber daya tersebut dapat berwujud, seperti bayaran, atau tidak berwujud, seperti pujian. Persepsi terhadap Keadilan

Distributif dapat dipertahankan dengan menjaga keseimbangan antara masukan (*input*) dan hasil (*outcome*).

Dalam studi Keadilan Distributif, beberapa prinsip di dalamnya tidak selaras satu sama lain. Sebagai contoh, prinsip proporsi tidak selaras dengan prinsip pemerataan. Prinsip proporsi didorong oleh semangat kepentingan pribadi, sedangkan prinsip pemerataan didorong oleh semangat prososial. Secara lebih spesifik, permasalahannya adalah bahwa prinsip tersebut juga tidak selaras dengan situasi ataupun tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Misalnya, prinsip proporsi cocok untuk situasi kompetitif yang mendorong produktivitas, karena prinsip tersebut dapat meningkatkan motivasi individu untuk memberikan kontribusi besar dengan harapan mendapatkan imbalan yang besar. Namun, dari sisi lain, pendekatan tersebut dianggap terlalu menekankan solidaritas kelompok. Selain itu, prinsip proporsi tersebut dapat menciptakan kesenjangan dan bertentangan dengan prinsip pemerataan. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip tersebut harus didasarkan pada pertimbangan yang hati-hati, termasuk mempertimbangkan konteks, faktor individual yang mempengaruhi persepsi Keadilan Distributif, serta tujuan organisasi.

Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang dapat memengaruhi kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu mencakup aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan dari distribusi di sini adalah mencapai kesejahteraan (Budiarto dan Wardani, 2005). Keadilan distributif dalam organisasi dapat menghasilkan kepuasan kerja bagi karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, jika dua orang dalam organisasi yang sama menerima imbalan (gaji) yang sama, maka kepuasan kerja tercapai.

Selain imbalan yang sesuai dengan pengorbanan, kebijakan-kebijakan yang mempengaruhi pekerjaan dan karir, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, dan jaminan kesejahteraan yang baik juga berperan penting. Harapan-harapan ini kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan oleh karyawan terhadap organisasi sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, peran karyawan dalam organisasi menjadi semakin penting. Hal ini akan mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bergabung dan memajukan organisasi, atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan. Sebagian besar pengaturan dalam organisasi melibatkan kesepakatan atau kontrak, baik tertulis maupun tidak tertulis, tentang hubungan antara atasan (*employer*) dan pekerja (*employee*). Keadilan Distributif adalah keadilan yang berkaitan dengan alokasi hasil (*outcomes*) dan imbalan kepada anggota organisasi. Karyawan menginvestasikan berbagai hal dalam organisasi, seperti usaha, keahlian, dan kesetiaan, dan organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan investasi tersebut. Dalam hal ini, organisasi mendistribusikan penghargaan kepada para karyawan berdasarkan skema atau persamaan tertentu. Para karyawan membentuk opini mengenai keadilan distributif berdasarkan skema pendistribusian, apakah penghargaan tersebut adil atau tidak. Perhatian terhadap keadilan distributif dirasakan dalam penempatan hasil atau pemberian penghargaan kepada anggota organisasi (Budiarto dan Wardani, 2005).

Nilai-nilai keadilan distributif sangat bervariasi menurut Faturochman (2012). Beberapa nilai yang telah teridentifikasi berkaitan dengan cara-cara distribusi diuraikan sebagai berikut:

1. Distribusi Secara Proporsional

Menurut Teori Equity dari Adam (dalam Faturochman, 2012), keadilan distributif dapat tercapai ketika penerimaan dan kontribusi

antara dua orang sebanding. Dalam prinsip distribusi ini, alokasi sumber daya didasarkan pada kontribusi yang adil dari individu-individu tersebut.

2. Distribusi Merata

Prinsip distribusi merata mengharuskan setiap individu yang terlibat menerima pembagian yang sama dengan individu lainnya. Meskipun variasi dalam pembagian dapat terjadi antar kelompok dalam satu organisasi atau kelompok, variasi ini terjadi hanya antara kelompok-kelompok tersebut, bukan di dalam setiap kelompok.

3. Distribusi berdasarkan Kebutuhan

Prinsip ketiga mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan dalam distribusi. Dalam hal ini, seseorang akan menerima bagian yang sesuai dengan kebutuhannya, dan upah yang diterima oleh pekerja/buruh dapat meningkat seiring dengan peningkatan kebutuhan tersebut. Prinsip ini menjadi pertimbangan dalam pemberian upah di Indonesia, dengan kebutuhan fisik minimum sebagai acuan.

4. Distribusi berdasarkan Permintaan dan Penawaran di Pasar:

Mekanisme pasar seringkali dianggap tidak tepat sebagai dasar untuk mencapai keadilan distributif. Meskipun demikian, konsep permintaan dan penawaran dalam mekanisme pasar dapat digunakan untuk merumuskan keadilan. Konsep permintaan berhubungan dengan kebutuhan, di mana kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakadilan, tetapi tidak selalu demikian.

5. Distribusi yang Mengutamakan dan Menguntungkan Orang Lain

Dalam prinsip ini, penting untuk memberikan perhatian dan bantuan kepada mereka yang membutuhkan, seperti orang cacat, orang sakit, anak-anak, lanjut usia, orang miskin, dan yatim piatu. Prinsip keadilan distributif yang mengutamakan orang lain ini mencerminkan nilai-nilai agama, sosial, dan budaya yang menekankan pentingnya bantuan karitatif dalam mencapai keadilan sosial.

6. Kepentingan Bersama di atas Kepentingan Pribadi

Hakikat keadilan adalah keadilan sosial, dan tidak dapat diformulasikan tanpa mempertimbangkan konteks sosial. Ketika seseorang mengatakan "Saya harus adil pada diri sendiri," pada dasarnya mereka memformulasikan keadilan sosial dengan membandingkan diri mereka dengan orang lain. Keadilan adalah salah satu pilar yang menjaga keberlangsungan kehidupan sosial. Dari banyak prinsip keadilan distributif, prinsip proporsional, pemerataan, dan kebutuhan sering kali menjadi fokus utama dalam pembahasan dan penerapannya. Prinsip proporsional bertujuan untuk menciptakan hubungan sosial yang berorientasi pada produktivitas.

Berdasarkan nilai-nilai keadilan distributif yang dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai yang harus ada dalam keadilan distributif mencakup distribusi secara proporsional, distribusi merata, distribusi berdasarkan kebutuhan, distribusi berdasarkan permintaan dan penawaran di pasar, distribusi yang mengutamakan dan menguntungkan orang lain, dan mengedepankan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.

2.1.3.2.1 Indikator Keadilan Distributif

Menurut Niehoff & Moorman (1993) yang dipakai dalam penelitian ini adalah jadwal kerja, beban kerja, penghargaan yang didapatkan, dan tanggung jawab pekerjaan. Indikator tingkat gaji tidak digunakan dalam penelitian ini karena kesejahteraan karyawan tidak selalu dinilai hanya dari tingkat kesesuaian gaji karyawan itu sendiri.

a. Jadwal kerja

Jadwal kerja mencakup waktu bekerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan tertulis dalam aturan perusahaan. Ini mencakup lamanya waktu kerja, waktu mulai dan selesai bekerja, serta waktu istirahat. Keadilan distributif dalam jadwal kerja berarti memastikan bahwa jadwal yang diberikan kepada karyawan adil dan seimbang, serta memperhatikan kebutuhan dan keseimbangan kehidupan kerja mereka.

b. Beban kerja

Beban kerja merujuk pada bobot atau tingkat kesulitan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Keadilan distributif dalam beban kerja berarti memastikan bahwa tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan dibagi secara adil, sehingga tidak ada karyawan yang terbebani dengan beban kerja yang tidak proporsional.

c. Penghargaan yang didapatkan

Penghargaan merupakan bentuk pengakuan dan apresiasi terhadap kinerja dan kontribusi karyawan. Keadilan distributif dalam penghargaan berarti memastikan bahwa penghargaan diberikan secara adil sesuai dengan prestasi dan kontribusi karyawan.

Penghargaan yang adil akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

d. Tanggung jawab pekerjaan

Setiap karyawan memiliki tanggung jawab pekerjaan yang harus mereka laksanakan. Keadilan distributif dalam tanggung jawab pekerjaan berarti memastikan bahwa tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi karyawan. Distribusi tanggung jawab yang adil akan memastikan bahwa setiap karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan potensi mereka.

2.1.4 Kinerja Manajerial Sektor Publik

Kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan atau pencapaian individu, kelompok, atau organisasi dalam mencapai tujuan atau tugas yang telah ditetapkan. Ini mencerminkan sejauh mana seseorang atau sesuatu telah berhasil dalam menjalankan tugas-tugasnya dan mencapai hasil yang diharapkan. Wirawan (2015) menjelaskan bahwa kinerja merujuk pada output yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator pekerjaan atau profesi tertentu dalam periode waktu tertentu. Sutrisno (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan melibatkan hasil kerja yang mencakup aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Wirawan (2014) menyebutkan bahwa kinerja adalah singkatan dari kinetika energi kerja, yang diterjemahkan dalam bahasa Inggris sebagai "*performance*", yang mengacu pada keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam periode waktu tertentu.

Dalam lingkungan organisasi, kinerja seringkali diukur dengan menggunakan indikator-indikator tertentu, seperti produktivitas, efisiensi, kualitas, kepuasan pelanggan, pendapatan, atau laba. Selain itu, kinerja juga dapat diukur dalam hal pengembangan pribadi, seperti peningkatan keterampilan, kemampuan beradaptasi, dan pencapaian tujuan karir sedangkan tingkat individu, kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya, mencapai target yang ditetapkan, dan memberikan kontribusi yang efektif kepada organisasi. Evaluasi kinerja individu sering dilakukan melalui proses penilaian kinerja yang melibatkan pengukuran dan penilaian terhadap kualitas kerja, kemampuan, produktivitas, dan pencapaian individu tersebut.

Kinerja tidak hanya melibatkan hasil akhir, tetapi juga melibatkan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Proses ini dapat mencakup tingkat usaha, keterampilan, keahlian, kerja sama tim, inisiatif, dan fleksibilitas yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas. Selain itu, kinerja juga dapat dinilai berdasarkan kemampuan individu atau organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan, mengatasi tantangan, dan belajar dari pengalaman.

Kinerja manajerial merujuk pada kinerja individu dalam kegiatan manajerial. Ini melibatkan delapan dimensi, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan. Kinerja manajerial melibatkan kompleksitas dan abstraksi yang berbeda dengan kinerja karyawan umumnya, karena manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat, kemampuan, dan usaha orang lain yang ada di bawah wewenang mereka. Kinerja manajerial merupakan faktor penting dalam meningkatkan keefektifan suatu organisasi.

Dalam konteks pemerintah daerah, pengukuran kinerja pimpinan SKPD dilakukan untuk menilai sejauh mana mereka menjalankan tugas dan fungsi yang ditugaskan kepada mereka selama periode tertentu. Pengukuran kinerja pimpinan SKPD merupakan bagian dari akuntabilitas vertikal, yaitu penilaian kinerja bawahan oleh atasan, dan juga akuntabilitas horizontal pemerintah daerah, yaitu pertanggungjawaban kepada masyarakat atas tugas yang diberikan kepada mereka.

Pengukuran kinerja pemerintah daerah melibatkan akuntabilitas dan melibatkan pembuat kebijakan dan profesional untuk merumuskan visi dan tujuan dari rencana strategis mereka dengan melibatkan masukan dari masyarakat. Evaluasi kinerja pemerintah daerah tidak hanya terbatas pada penggunaan anggaran, tetapi mencakup berbagai aspek yang memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

2.1.4.1 Faktor-Faktor Kinerja Manajerial Sektor Publik

Dalam mencapai kinerja manajerial yang baik, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mahmudi (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial di sektor publik meliputi:

1. Faktor personal/individual, seperti keterampilan, pengetahuan, kepercayaan diri, kemampuan, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam menentukan sejauh mana seorang manajer dapat mencapai kinerja yang baik.
2. Faktor kepemimpinan, termasuk kualitas dalam memberikan dorongan, arahan, semangat, dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan pemimpin tim. Kemampuan seorang manajer dalam memimpin dan memotivasi timnya secara efektif akan berdampak pada kinerja keseluruhan.

3. Faktor tim, yang melibatkan kualitas semangat dan dukungan yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap semua anggota tim, kekompakan, dan kedekatan antar anggota tim. Kerjasama dan kolaborasi yang baik dalam tim dapat meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan.
4. Faktor sistem, yang mencakup sistem kerja, fasilitas kerja, infrastruktur yang disediakan oleh organisasi, proses organisasi, dan budaya kinerja dalam organisasi. Faktor-faktor ini menciptakan lingkungan yang mendukung dan memfasilitasi kinerja manajerial yang efektif.
5. Faktor kontekstual (*situasional*), yang mencakup tekanan dan perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal. Manajer harus dapat beradaptasi dengan perubahan dan mengatasi tekanan yang ada untuk mencapai kinerja yang baik dalam berbagai situasi.

2.1.4.2 Indikator Kinerja Manajerial Sektor Publik

Menurut Handoko (2014), kinerja manajerial dapat dinilai berdasarkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, termasuk perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Dalam konteks penyusunan anggaran, fungsi-fungsi manajerial ini memiliki peran penting. Berikut adalah penjelasan dan deskripsi ulang dari setiap fungsi tersebut:

1. Perencanaan

Perencanaan melibatkan penentuan tujuan organisasi serta pengembangan strategi, kebijakan, proyek, program, aturan, metode, sistem, anggaran, dan standar yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Investigasi

Investigasi merupakan fungsi manajerial yang dilakukan pada tingkat yang lebih tinggi. Pada tingkat ini, dilakukan penelitian dan analisis terhadap penggunaan anggaran serta penyelidikan terhadap penyimpangan atau perbedaan yang tidak wajar dalam pelaksanaan anggaran.

3. Pengkoordinasian

Pengkoordinasian adalah proses mengintegrasikan tujuan dan sumber daya organisasi agar tujuan tersebut dapat dicapai secara efisien. Dalam konteks penyusunan anggaran, pengkoordinasian melibatkan koordinasi antara departemen atau unit dalam organisasi untuk memastikan alokasi anggaran yang tepat dan saling mendukung.

4. Evaluasi

Evaluasi melibatkan penilaian terhadap hasil yang telah dicapai. Dalam penyusunan anggaran, evaluasi dilakukan untuk menilai kesesuaian antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi anggaran yang sebenarnya.

5. Pengawasan

Pengawasan melibatkan pemantauan terhadap pelaksanaan anggaran dan kegiatan terkait penyusunan anggaran. Tujuan pengawasan adalah memastikan penggunaan anggaran yang efektif dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

6. Pemilihan Staf

Pemilihan staf merupakan faktor penting dalam membentuk tim kerja yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks penyusunan anggaran, pemilihan staf yang kompeten dan

terampil akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara efisien.

7. **Negosiasi**

Negosiasi adalah kegiatan tawar-menawar untuk mencapai kesepakatan dalam pemenuhan kebutuhan organisasi. Kemampuan negosiasi penting bagi seorang manajer dalam situasi yang melibatkan pihak lain terkait dengan penyusunan anggaran, seperti pembahasan alokasi anggaran dengan departemen atau tim lain.

8. **Perwakilan**

Perwakilan melibatkan kegiatan menghadiri pertemuan dengan organisasi lain. Dalam konteks penyusunan anggaran, perwakilan dapat terkait dengan partisipasi dalam pertemuan-pertemuan antar organisasi yang membahas masalah terkait anggaran, seperti forum anggaran atau pertemuan dengan mitra atau sponsor.

Dengan menjalankan fungsi-fungsi manajerial ini dalam penyusunan anggaran, seorang manajer dapat memastikan penggunaan anggaran yang efektif, pencapaian tujuan organisasi, serta koordinasi dan pengawasan yang baik terhadap pelaksanaan anggaran.

2.2 Tinjauan Empiris

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mohamad Apip (2013)	Pengaruh Persepsi Keadilan Prosedural Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : dengan Persepsi Keadilan Distributif Anggaran Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa prosedur penyusunan anggaran yang dipersepsikan adil memiliki dampak positif terhadap kinerja manajerial dan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Persepsi keadilan distributif anggaran berperan sebagai variabel intervening yang meningkatkan pengaruh tersebut..
2	Herawansyah, Fadli, dan Baihaqi (2013)	Pengaruh <i>Budgetary Goal Characteristics</i> dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah	<i>Budgetary Goal Characteristics</i> (BCG) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD dan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.
3	Crow et al. (2012)	<i>Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers (An investigation of job satisfaction as a mediator)</i>	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh sebagai mediasi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen organisasi.
4	Bamiati (2020).	Pengaruh <i>Distributive Justice</i> dan <i>Procedural Justice</i> Terhadap Employee Engagement pada PT. X dengan <i>Affective Commitment</i> sebagai Variabel Mediasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh langsung positif tidak signifikan terhadap keterikatan karyawan. Keadilan prosedural berpengaruh langsung positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. Keadilan distributif berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap keterikatan karyawan melalui mediasi <i>Affective Commitment</i> .
5	Alberta (2016)	Pengaruh kontrak psikologis dan keadilan distributif terhadap Keterikatan karyawan yang berdampak pada keefektifan kerja	Terdapat pengaruh Signifikan Pengaruh kontrak psikologis dan keadilan distributif terhadap Keterikatan karyawan yang berdampak pada keefektifan kerja

6	Ghaziani et al. (2012)	<i>Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment the Iran's Ministry of Sport Perspective</i>	Penelitian ini menemukan bahwa keadilan prosedural mempunyai hubungan langsung yang positif dan signifikan dengan komitmen afektif.
7	Elanain (2010)	<i>Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE</i>	Penelitian ini menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif mempunyai hubungan langsung yang positif dengan komitmen afektif.
8	Aan Dwi (2012)	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Sistem pengukuran kinerja Terhadap Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan korelasi yang positif antara Keadilan prosedural dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial
9	Primadana et al (2014)	Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bandung)	Menyatakan pengaruh signifikan dan positif secara parsial dan simultan partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD dan variabel pengawasan internal mampu memoderasi pengaruh variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD.
10	Ratnasari et al (2017)	Komitmen Organisasi dan Desentralisasi Sebagai Pemoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial	Menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial. Variabel komitmen organisasi dan variabel desentralisasi tidak mampu memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial.

11	Rasuli dan Lukum (2012)	<i>Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Pada Universitas Negeri Gorontalo</i>	Karakteristik sasaran anggaran yang terdiri dari partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, evaluasi anggaran dan umpan balik anggaran, hanya umpan balik anggaran yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial organisasi. Partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, kesulitan sasaran anggaran dan evaluasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
12	Ella Rosilawaty (2019)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Purworejo	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah kota purworejo, kejelasan tujuan anggaran dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah.
13	Uni Weldiana (2019)	Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Wilayah Kota Pekanbaru Riau)	Partisipasi anggaran, karakteristik tujuan anggaran, dan akuntansi pertanggungjawaban secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial
14	Muhammad Taufiq (2020)	Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Pejabat Pemerintah Kota Makassar	Partisipasi anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah kota makassar, kejelasan tujuan anggaran dan umpan balik anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah, evaluasi anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pemerintah, kesulitan tujuan anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pemerintah.

Sumber: *Tinjauan Literatur, 2023*

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan literatur yang telah dikumpulkan, penjabaran mengenai hubungan antar variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hubungan *Budgetary goal characteristics* Terhadap Kinerja Manajerial

Kinerja seorang manajer dianggap efektif ketika berhasil mencapai tujuan organisasi yang tercantum dalam anggaran. Selain itu, menurut Kenis (1979), kinerja manajerial juga dapat diukur melalui kelima dimensi *Budgetary Goal Characteristics* (BGC), yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan sasaran anggaran. Kelima dimensi BGC tersebut saling berhubungan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena memungkinkan bawahan untuk menyampaikan kebutuhan mereka kepada atasan. Selain itu, partisipasi memungkinkan bawahan memilih tindakan yang dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih. Oleh karena itu, partisipasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan.

Kejelasan sasaran anggaran mencerminkan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara spesifik dan jelas sehingga dapat dipahami oleh orang yang bertanggung jawab dalam pencapaiannya. Apabila sasaran tidak disebutkan secara spesifik, hal ini dapat menyebabkan kebingungan yang berdampak buruk terhadap kinerja. Tujuan anggaran

sendiri dapat berupa rentang dari "sangat longgar dan mudah dicapai" hingga "sangat ketat dan tidak dapat dicapai" (Munawar, 2006). Tujuan anggaran yang terlalu mudah dicapai tidak memberikan tantangan yang memadai bagi partisipan dan memiliki sedikit pengaruh terhadap motivasi. Sebaliknya, tujuan yang terlalu ketat dan tidak dapat dicapai dapat menyebabkan perasaan gagal, frustrasi dan tingkat aspirasi yang rendah. Oleh karena itu, tingkat kesulitan yang ideal untuk tujuan anggaran adalah "ketat, tetapi dapat dicapai".

Evaluasi dan umpan balik terhadap sasaran anggaran merupakan variabel penting yang memberikan wawasan mengenai pencapaian tujuan tersebut. Penelitian oleh Suhartono dan Abdul (2005), yang mempelajari pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi, menyatakan bahwa DPRD akan mengawasi kinerja pemerintah melalui anggaran. Bentuk pengawasan ini sesuai dengan teori keagenan (*agency theory*) di mana pemerintah bertindak sebagai agen (*agent*) dan DPRD sebagai prinsipal (*principal*).

2. Hubungan *Budgetary goal characteristics* Terhadap Keadilan Prosedural

Kenis (1979) mengemukakan lima karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristic*), yaitu: (1) partisipasi penyusunan anggaran (*Budgetary Participation*), (2) kejelasan sasaran anggaran (*Budget Good Clarity*), (3) evaluasi anggaran (*Budgetary Evaluation*), (4) umpan balik anggaran (*Budgetary Feedback*), dan (5) kesulitan sasaran anggaran (*Budget Goal Difficulty*). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lau & Lim (2002) dan Wasisto dan Sholihin (2004), salah satu

karakteristik tujuan anggaran yang diteliti adalah partisipasi penyusunan anggaran yang dikaitkan dengan keadilan prosedural.

Bukti penelitian menunjukkan bahwa teori keadilan yang dikemukakan oleh Rawls (1971), Thibaut dan Walker (1957), Lissak dan Sheppard (1983), Heuer dan Penrod (1986) semuanya mengindikasikan bahwa keadilan prosedural yang dirasakan (*perceived procedural justice*) merupakan salah satu faktor penting dalam preferensi dan pemahaman terhadap prosedur. Lind dan Tyler (1988) juga menyatakan bahwa keadilan merupakan hal yang penting dan kemungkinan besar menjadi faktor utama dalam preferensi terhadap prosedur.

Dikarenakan keadilan prosedural merupakan faktor penentu utama dalam pemilihan prosedural (Rawls, 1971; Thibaut dan Walker, 1975; Lissak dan Shepard, 1983; Heuer dan Penrod, 1986) dan prosedur yang melibatkan partisipasi dianggap adil oleh organisasi yang berkomitmen untuk menjaga keadilan prosedural yang tinggi, maka organisasi tersebut cenderung memilih prosedur yang bersifat partisipatif. Sebaliknya, organisasi yang menganggap rendah keadilan prosedural, cenderung kurang partisipatif. Hal ini membuktikan bahwa keadilan prosedural merupakan faktor pendahulu dari partisipasi dalam penyusunan anggaran.

3. Hubungan *Budgetary goal characteristics* Terhadap Keadilan Distributif

Budgetary goal characteristics merujuk pada ciri-ciri tujuan anggaran yang ditetapkan oleh pemerintah atau organisasi dalam proses perencanaan anggaran. Tujuan anggaran tersebut dapat beragam, tetapi umumnya meliputi efisiensi, efektivitas, keberlanjutan keuangan, dan keadilan distributif.

Keadilan distributif berkaitan dengan distribusi yang adil dari sumber daya dan manfaat kepada berbagai kelompok dalam masyarakat. Ini berarti bahwa keadilan distributif menekankan pada pemerataan akses dan kesempatan, serta mengurangi kesenjangan dan ketimpangan sosial-ekonomi antara kelompok-kelompok yang berbeda.

Dalam konteks anggaran, keadilan distributif juga berarti memastikan bahwa alokasi sumber daya dilakukan secara adil dan berimbang antara sektor-sektor atau program-program yang berbeda. Hal ini memastikan bahwa kebutuhan dan kepentingan semua kelompok masyarakat dipertimbangkan dengan baik dalam proses penganggaran.

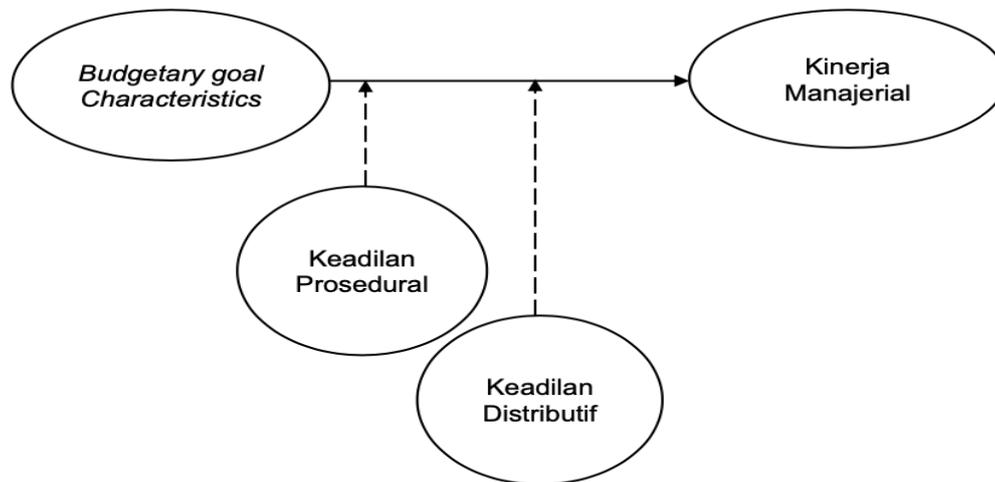
Salah satu tujuan keadilan distributif dalam perencanaan anggaran adalah menciptakan keadilan dalam akses terhadap pelayanan publik seperti pendidikan, kesehatan, perumahan, dan infrastruktur. Dengan menetapkan tujuan ini, pemerintah atau organisasi bertujuan untuk mengurangi kesenjangan sosial-ekonomi yang ada antara kelompok masyarakat yang berbeda. Selain itu, keadilan distributif juga mencakup pengurangan ketimpangan sosial-ekonomi yang dapat timbul akibat kebijakan anggaran yang tidak adil. Dalam hal ini, perencanaan anggaran harus memperhitungkan dampak dari kebijakan tersebut terhadap kelompok masyarakat yang lebih rentan atau terpinggirkan. Tujuannya adalah untuk mengurangi kesenjangan sosial-ekonomi dan menciptakan kesempatan yang setara bagi semua warga negara.

Keadilan distributif merupakan salah satu ciri tujuan anggaran yang penting dalam proses perencanaan anggaran. Hal ini mencakup pemerataan akses dan kesempatan, serta pengurangan kesenjangan sosial-ekonomi antara kelompok-kelompok yang berbeda. Dalam mencapai tujuan ini, partisipasi masyarakat dan perhatian terhadap

kepentingan semua kelompok dalam masyarakat menjadi faktor penting yang harus diperhatikan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual



Sumber: Studi Literatur,2023

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Diduga *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial
2. Diduga terdapat pengaruh Keadilan Prosedural dalam memoderasi hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial
3. Diduga Keadilan Distributif berpengaruh dalam memoderasi hubungan antara *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial