

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP *BUDGETARY SLACK* DENGAN KEADILAN ORGANISASI, *MANAGERIAL TRUST*, DAN *BUDGET GOAL COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Utari Ardiniamalia¹
Meinarni Asnawi.²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan keadilan organisasi, *managerial trust*, dan *budget goal commitment* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilaksanakan pada 19 instansi Pemerintah di Provinsi Papua. Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Jumlah sampel penelitian yang diambil sebanyak 73 responden. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software Smart PLS 3.0* serta menggunakan SPSS 16.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap keadilan organisasi, keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak berpengaruh pada *managerial trust*, sedangkan keadilan interaksional berpengaruh pada *managerial trust*, *managerial trust* berpengaruh pada *budget goal commitment*, *managerial trust* berpengaruh pada *budgetary slack*, keadilan organisasi tidak berpengaruh pada *budget goal commitment*, *budget goal commitment* berpengaruh pada *budgetary slack*, keadilan distributif dan keadilan interaksional tidak berpengaruh pada *budgetary slack*, keadilan prosedural berpengaruh pada *budgetary slack*, partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada *managerial trust*, partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada *budget goal commitment*, partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada *budgetary slack*, keadilan organisasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *managerial trust*, keadilan organisasi dan *managerial trust* memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget goal commitment*, keadilan prosedural, keadilan interaksional, *managerial trust*, dan *budget goal commitment* memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*, *managerial trust* memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap *budget goal commitment*, *managerial trust* dan *budget goal commitment* memediasi pengaruh keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap *budgetary slack*, dan *budget goal commitment* memediasi pengaruh *managerial trust* terhadap *budgetary slack*.

Kata Kunci: **partisipasi anggaran, *budgetary slack*, keadilan organisasi, *managerial trust*, serta *budget goal commitment*.**

1. PENDAHULUAN

Provinsi Papua terdiri dari 34 Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Setiap OPD diberikan wewenang untuk menyusun perencanaan dan penganggaran sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Sistem perencanaan dan penganggaran yang digunakan Provinsi Papua mengacu pada beberapa Peraturan Pemerintah dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002 disingkat Kepmendagri No. 29 Tahun 2002 serta Perda No. 3 Tahun 2004 yang dikeluarkan oleh Provinsi Papua. Dalam proses penyusunan anggaran, terdapat beberapa pihak yang terlibat. Pihak-pihak tersebut antara lain adalah kepala OPD selaku pengguna anggaran (PA), kepala unit kerja OPD selaku kuasa pengguna anggaran (KPA), pejabat pelaksana teknis kegiatan (PPTK) beserta stafnya, pejabat penatausahaan keuangan (PPTK), bendahara penerimaan, serta bendahara pengeluaran.

¹ Alumni Mahasiswa Jurusan Akuntansi FEB UNCEN

² Dosen Jurusan Akuntansi FEB UNCEN

Dalam beberapa tahun terakhir, Provinsi Papua telah memberikan hasil yang cukup baik dalam mengelola keuangannya. Hal ini terbukti dari hasil audit atas laporan keuangan Provinsi Papua. Pada tahun 2014, pemerintah Provinsi Papua memperoleh opini auditor berupa Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dengan bahasa penjas. Kemudian, pada tahun 2015 dan 2016, pemerintah Provinsi Papua telah melakukan perbaikan sehingga memperoleh opini auditor berupa Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa dari tahun ke tahun, Provinsi Papua telah melakukan yang terbaik sehingga mendapatkan *progress* yang sangat memuaskan.

Dalam proses pengelolaan sumber daya organisasi, pemerintah Provinsi Papua membutuhkan adanya suatu alat. Alat yang digunakan oleh pihak manajemen adalah anggaran. Anggaran merupakan unsur penting dari perencanaan keuangan dalam mencapai tujuan perusahaan di masa mendatang. Selain itu, anggaran juga memiliki berbagai fungsi, yaitu sebagai alat koordinasi, komunikasi, motivasi, pengendalian, dan evaluasi kinerja dalam suatu organisasi. Anggaran tersebut dapat berfungsi sebagai alat pengendalian jika melibatkan pihak-pihak tertentu dalam proses penyusunannya. Pihak-pihak tertentu yang dimaksud adalah atasan dan bawahan. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran diistilahkan sebagai partisipasi penganggaran atau penganggaran partisipatif (Putranto, 2012).

Menurut Ikhsan & Ane, anggaran itu sendiri memiliki dampak langsung terhadap perilaku manusia terutama bagi pihak-pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran (Ikhsan & Ane, 2007). Mekanisme penyusunan anggaran dapat mempengaruhi perilaku dari bawahan yaitu apakah mereka akan memberikan respon positif maupun negatif terhadap anggaran tersebut. Perilaku positif itu timbul ketika tujuan pribadi dari pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran (atasan dan bawahan) telah selaras dengan tujuan organisasi dan bekerja sama untuk merealisasikan tujuan tersebut, hal ini disebut sebagai *goal congruance* (Anthony & Govindarajan, 2009). Sedangkan, perilaku negatif itu timbul ketika tujuan pribadi dari bawahan tidak selaras dengan tujuan organisasi atau dengan kata lain anggaran tersebut tidak dapat direalisasikan dengan baik, sehingga dapat menimbulkan *dysfunctional behavior*. *Dysfunctional behavior* yang dimaksud penulis dalam hal ini adalah penciptaan *budgetary slack*. *Budgetary slack* merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh bawahan untuk melindungi diri dari tekanan terhadap risiko dalam mencapai target anggaran sehingga bawahan membuat anggaran tersebut mudah direalisasi.

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* telah banyak dilakukan dan menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian sebelumnya memberikan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap *budgetary slack* (Maiga & Jacobs, 2007), (Rachman, 2012), dan (Hardiwinoto, 2010). Penelitian lain memberikan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap *budgetary slack* (Amiruddin & Auzair, 2014), (Alfebriano, 2013), dan (Triana & dkk, 2012). Ketidakkonsistenan dari hasil penelitian tersebut yang melatarbelakangi penulis untuk melakukan penelitian ini. Perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya bisa dipecahkan dengan menggunakan pendekatan kontijensi. Hal tersebut dilakukan dengan cara memasukan variabel lain yang mungkin mempengaruhi hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack*. Variabel yang diperkirakan dapat mempengaruhi hubungan partisipasi penganggaran dengan *budgetary slack* tersebut adalah keadilan organisasi, *managerial trust*, dan *budget goal commitment*.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP *BUDGETARY SLACK* DENGAN KEADILAN

ORGANISASI, *MANAGERIAL TRUST*, DAN *BUDGET GOAL COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Teori Ekuitas atau Teori Keseimbangan

Teori ekuitas merupakan teori yang dicetuskan oleh John Stacey Adams pada tahun 1963, seorang psikolog yang mendalami psikologi kerja dan perilaku. Pada dasarnya, teori ini berasumsi bahwa setiap manusia butuh diperlakukan adil khususnya jika berkaitan dengan kepuasan relasional dalam hal persepsi distribusi yang adil/tidak adil dari sumber daya dalam hubungan interpersonal.

Teori ekuitas merupakan dasar dari konsep keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Berdasarkan teori ekuitas, keadilan organisasi merujuk pada persepsi karyawan terhadap keadilan dan keseimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan (*input*) dengan hasil-hasil organisasional yang mereka terima (*output*), serta persepsi karyawan tentang wajar atau tidaknya proses-proses yang digunakan untuk mendistribusikan hasil-hasil organisasional tersebut (Pareke, 2009).

2.2. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan pihak-pihak tertentu dalam penyusunan anggaran dan pengambilan keputusan sehingga sasaran anggaran dapat dicapai.

2.3. *Budgetary Slack*

Budgetary slack merupakan suatu kesenjangan yang dilakukan oleh manajer bawahan ketika berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dengan memberikan usulan dan estimasi anggaran yang tidak sesuai dengan kapasitas sesungguhnya yang dimiliki, atau tidak sesuai dengan sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan agar anggaran tersebut mudah direalisasikan. Manajer melakukan *budgetary slack* dengan cara meninggikan jumlah biaya yang dibutuhkan atau merendahkan pendapatan yang sesungguhnya bisa dicapai.

2.4. Keadilan Organisasi

Dalam keadilan organisasi terdapat tiga model keadilan, yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksi (Pareke, 2009). Keadilan distributif merupakan keadilan yang menunjuk pada sejumlah sumber penghasilan atau penghargaan yang diberikan organisasi kepada para karyawan. Keadilan prosedural merupakan keadilan yang menunjuk pada suatu proses yang digunakan dalam membuat keputusan, misalnya dalam membagi sumber daya atau alokasi. Keadilan interaksional merupakan keadilan yang menunjuk pada sejauh mana karyawan diperlakukan dengan kesopanan, martabat, dan kehormatan dalam melaksanakan prosedur dan menentukan hasil.

2.5. *Managerial Trust*

Kepercayaan dapat diartikan sebagai keadaan dimana satu pihak memiliki keyakinan pada reliabilitas dan integritas pihak yang lain (Morgan & Hunt, 1994). Kepercayaan manajerial disini berkaitan dengan keyakinan bawahan terhadap manajer untuk bisa menjalankan tugas atau menangani persoalan dengan hasil yang baik (Tresnanty & Widanaputra, 2015).

2.6. *Budget Goal Commitment*

Latham mendefinisikan komitmen tujuan anggaran sebagai kebulatan tekad dan ketekunan untuk mencoba mencapai tujuan anggaran, dari waktu ke waktu (Latham & dkk, 1981). Komitmen untuk mencapai tujuan anggaran dapat terjadi ketika bawahan telah menerima tujuan anggaran yang telah ditetapkan, dan penerimaan tersebut dapat dicapai karena adanya partisipasi penganggaran (Indarto & Ayu, 2011).

2.7. Penelitian Terdahulu Dan Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Keadilan Organisasi

Dalam literatur penganggaran, konsep keadilan distributif berhubungan dengan konsep kewajaran. Menurut Hardiwinoto, keadilan distributif merupakan keadilan yang dirasakan terkait dengan rasio *output* yang didapat setelah memberikan suatu *input*, yang dibandingkan dengan rekannya (Hardiwinoto, 2010). Maka keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan terkait cara penentuan distribusi *output* tersebut jika mereka percaya bahwa prosedur yang digunakan untuk mereka adalah wajar. Apabila kepercayaan akan prosedur tersebut muncul, maka terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran terhadap keadilan prosedural. Penelitian Hardiwinoto dan Giri menyatakan terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan keadilan prosedural (Hardiwinoto, 2010) dan (Giri, 2014). Untuk mengaplikasikan prosedur, maka butuh suatu proses yang dinamakan interaksi sosial atau biasanya disebut dengan istilah keadilan interaksional. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Rachman, bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan keadilan interaksional (Rachman, 2012). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1a: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap keadilan distributif

H1b: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap keadilan prosedural

H1c: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap keadilan interaksional

2.7.2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Managerial Trust*

Keadilan distributif menyarankan kepada seorang bawahan bahwa ia diberikan harapan untuk menerima manfaat materi dan manfaat psikologis dari atasan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, bawahan akan memberikan *trust* kepada atasan. Selain itu, keterbukan mengenai prosedur yang diambil dalam proses pendistribusian anggaran juga memiliki implikasi yang akan menimbulkan kepercayaan. Prosedur yang melibatkan partisipasi yang berarti kemungkinan besar mempengaruhi rasa kepercayaan terhadap atasan mereka. Beberapa studi yang menemukan hubungan positif antara persepsi keadilan baik distributif dan prosedural terhadap kepercayaan yaitu (Hardiwinoto, 2010) dan (Rachman, 2012). Selain keadilan distributif dan keadilan prosedural, kepercayaan juga mempunyai hubungan dengan keadilan interaksional (Staley & Magner, 2007). Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachman yang memberikan bukti empiris bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan dengan kepercayaan (Rachman, 2012). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2a: Keadilan distributif berpengaruh terhadap *managerial trust*

H2b: Keadilan prosedural berpengaruh terhadap *managerial trust*

H2c: Keadilan interaksional berpengaruh terhadap *managerial trust*

2.7.3. Pengaruh *Managerial Trust* terhadap *Budget Goal Commitment*

Achrol dan Moorman menempatkan bahwa kepercayaan adalah faktor dominan dalam komitmen (Achrol, 1991), (Moorman & dkk, 1992). Selain itu, Liou menemukan bahwa kepercayaan pada atasan dan organisasi adalah komitmen pada organisasi (Liou, 1995). Dengan demikian, kepercayaan yang terkait dalam hubungan atasan dengan bawahan akan mempengaruhi komitmen tujuan anggaran. Hal ini didukung oleh penelitian Maiga & Jacobs yang menyatakan *managerial trust* berpengaruh positif terhadap *budget goal commitment* (Maiga & Jacobs, 2007). Hardiwinoto menambahkan bahwa jika bawahan semakin percaya terhadap atasan maka akan menimbulkan komitmen bawahan terhadap tujuan anggaran (Hardiwinoto, 2010). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Managerial trust* berpengaruh terhadap *budget goal commitment*

2.7.4. Pengaruh *Managerial Trust* terhadap *Budgetary Slack*

Dengan adanya *managerial trust*, pegawai telah memberikan kepercayaannya terhadap atasan untuk menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan. Kepercayaan tersebut diharapkan dapat

dipergunakan dengan baik oleh atasan sehingga dapat mencegah timbulnya *budgetary slack* karena anggaran tersebut telah disusun sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Managerial trust* berpengaruh terhadap *budgetary slack*

2.7.5. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Budget Goal Commitment*

Pendistribusian anggaran bukan sekedar pemberian semata tetapi merupakan tanggung jawab masing-masing dinas untuk merealisasi anggaran tersebut. Pendistribusian anggaran harus dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Selain itu, untuk menjalankan prosedur tersebut dibutuhkan adanya interaksi antara atasan dan pegawai. Demi tercapainya anggaran, setiap dinas harus memiliki komitmen untuk mencapai tujuan dari anggaran itu sendiri. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap *budget goal commitment*. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5a: Keadilan distributif berpengaruh terhadap *budget goal commitment*

H5b: Keadilan prosedural berpengaruh terhadap *budget goal commitment*

H5c: Keadilan interaksional berpengaruh terhadap *budget goal commitment*

2.7.6. Pengaruh *Budget Goal Commitment* terhadap *Budgetary Slack*

Magner & Johnson menyatakan bahwa para manajer yang sangat berkomitmen untuk tujuan anggaran, mereka berusaha untuk berinteraksi dengan orang-orang yang dapat memberikan wawasan tentang lingkungan kerja mereka, kinerja tujuan, tugas strategi, dan isu-isu lain yang memiliki dampak penting pada kinerja mereka (Magner & Johnson, 1995). Dampak yang terlihat dari peningkatan kinerja dapat dilihat dengan berkurangnya kecenderungan pegawai dalam melakukan *slack*. Sebagaimana hasil empiris dari Maiga & Jacobs yang menyatakan *budget goal commitment* berpengaruh secara negatif terhadap manajer dalam menciptakan *slack* (Maiga & Jacobs, 2007). Penelitian ini didukung oleh (Rachman, 2012) dan juga (Hardiwinoto, 2010). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Budget goal commitment* berpengaruh terhadap *budgetary slack*

2.7.7. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Budgetary Slack*

Proses pendistribusian anggaran, prosedur dalam mendistribusikan anggaran, serta pengaplikasian prosedur tersebut bukan sekedar pemberian semata tetapi merupakan tanggung jawab masing-masing dinas untuk merealisasi anggaran tersebut. Dalam proses merealisasi anggaran tersebut, bisa saja menemui hambatan. Beberapa hambatan yang mungkin ditemui adalah sulitnya target anggaran dan adanya kejadian yang tidak terduga. Apabila target anggaran yang ditetapkan terlalu sulit, biasanya pegawai melakukan *budgetary slack* agar anggaran tersebut mudah direalisasi. Serta, untuk mengatasi kejadian yang tak terduga, pegawai juga cenderung melakukan *budgetary slack* untuk menghindari resiko yang akan ditemui. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7a: Keadilan distributif berpengaruh terhadap *budgetary slack*

H7b: Keadilan prosedural berpengaruh terhadap *budgetary slack*

H7c: Keadilan interaksional berpengaruh terhadap *budgetary slack*

2.7.8. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Managerial Trust*

Partisipasi anggaran memberikan kesempatan bagi pegawai untuk andil dalam proses penyusunan anggaran. Dengan dilibatkannya pegawai dalam penyusunan anggaran, akan menimbulkan dampak positif yaitu munculnya kepercayaan terhadap atasan. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H8: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *managerial trust*

2.7.9. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budget Goal Commitment*

Partisipasi anggaran memberikan kesempatan bagi pegawai untuk andil dalam proses penyusunan anggaran. Dengan dilibatkannya pegawai dalam penyusunan anggaran, dapat memudahkan atasan untuk menentukan target anggaran. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H9: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budget goal commitment*

2.7.10. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Penelitian sebelumnya yang mendukung adanya pengaruh negatif dari partisipasi terhadap senjangan anggaran membuktikan bahwa partisipasi dapat mempengaruhi penurunan senjangan anggaran, yang ditandai dengan komunikasi positif antara para manajer sehingga bawahan tidak terdorong untuk menciptakan senjangan anggaran (Rukmana, 2008). Namun, penelitian yang dilakukan oleh Kartika dan Ikhsan & Ane menunjukkan hasil yang berbeda yaitu semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi pula tingkat senjangan anggaran (Kartika, 2010), (Ikhsan & Ane, 2007). Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi berpengaruh terhadap *budgetary slack* baik berpengaruh secara positif maupun secara negatif. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H10: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *budgetary slack*.

2.7.11. Keadilan Organisasi Memediasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Managerial Trust*

Dengan adanya keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran, pegawai merasa ikut bertanggung jawab dalam mengelola anggaran. Keadilan distributif dapat dilihat dengan adanya pendistribusian anggaran yang wajar oleh pegawai. Selain itu, pendistribusian anggaran tersebut harus dilakukan sesuai dengan prosedur. Apabila prosedur telah diimplementasikan dengan baik, maka akan menimbulkan keadilan prosedural. Untuk menjalankan prosedur tersebut, maka dibutuhkan adanya interaksi antara atasan dan pegawai. Keadilan interaksional dapat terwujud ketika pegawai merasa diperlakukan dengan baik oleh atasannya. Dengan terciptanya keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, maka dapat memberikan dampak positif yaitu timbulnya *managerial trust*. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H11a: Keadilan distributif memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *managerial trust*

H11b: Keadilan prosedural memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *managerial trust*

H11c: Keadilan interaksional memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *managerial trust*

2.7.12. Keadilan Organisasi dan *Managerial Trust* Memediasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budget Goal Commitment*

Dengan adanya keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran, pegawai merasa ikut bertanggung jawab dalam mengelola anggaran. Keadilan distributif dapat dilihat dengan adanya pendistribusian anggaran yang wajar oleh pegawai. Selain itu, pendistribusian anggaran tersebut harus dilakukan sesuai dengan prosedur. Apabila prosedur telah diimplementasikan dengan baik, maka akan menimbulkan keadilan prosedural. Untuk menjalankan prosedur tersebut, maka dibutuhkan adanya interaksi antara atasan dan pegawai. Keadilan interaksional dapat terwujud ketika pegawai merasa diperlakukan dengan baik oleh atasannya. Dengan terciptanya keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, maka dapat memberikan dampak positif yaitu timbulnya *managerial trust*. Kepercayaan pegawai terhadap atasan akan berdampak positif pada komitmen untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Karena kepercayaan merupakan faktor utama dalam komitmen (Achrol, 1991), (Moorman & dkk, 1992). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H12a:** Keadilan distributif dan *managerial trust* memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget goal commitment*
- H12b:** Keadilan prosedural dan *managerial trust* memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget goal commitment*
- H12c:** Keadilan interaksional dan *managerial trust* memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget goal commitment*

2.7.13. Keadilan Organisasi, *Managerial Trust*, dan *Budget Goal Commitment* Memediasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Dengan adanya keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran, pegawai merasa ikut bertanggung jawab dalam mengelola anggaran. Keadilan distributif dapat dilihat dengan adanya pendistribusian anggaran yang wajar oleh pegawai. Selain itu, pendistribusian anggaran tersebut harus dilakukan sesuai dengan prosedur. Apabila prosedur telah diimplementasikan dengan baik, maka akan menimbulkan keadilan prosedural. Untuk menjalankan prosedur tersebut, maka dibutuhkan adanya interaksi antara atasan dan pegawai. Keadilan interaksional dapat terwujud ketika pegawai merasa diperlakukan dengan baik oleh atasannya. Dengan terciptanya keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, maka dapat memberikan dampak positif yaitu timbulnya *managerial trust*.

Kepercayaan pegawai terhadap atasan akan berdampak positif pada komitmen untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Karena kepercayaan merupakan faktor utama dalam komitmen (Achrol, 1991), (Moorman & dkk, 1992). Dengan adanya komitmen, mendorong pegawai untuk tetap berusaha sekalipun target dalam anggaran tersebut sulit dicapai. Dengan menunjukkan adanya peningkatan kinerja, dapat mengurangi kecenderungan pegawai dalam menciptakan *slack*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Maiga & Jacobs, 2007), (Rachman, 2012), dan (Hardiwinoto, 2010). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H13a:** Keadilan distributif, *managerial trust*, dan *budget goal commitment* memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*
- H13b:** Keadilan prosedural, *managerial trust*, dan *budget goal commitment* memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*
- H13c:** Keadilan interaksional, *managerial trust*, dan *budget goal commitment* memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*

2.7.14. *Managerial Trust* Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Budget Goal Commitment*

Keadilan distributif muncul ketika adanya keterbukaan dalam mendistribusikan anggaran. Pendistribusian tersebut harus didorong dengan adanya prosedur yang telah ditetapkan. Untuk menjalankan prosedur tersebut, dibutuhkan interaksi antara atasan dan pegawai. Dengan terciptanya keadilan organisasi, maka pegawai akan memberikan kepercayaannya terhadap atasan. Jika kepercayaan ini telah didapatkan dari para pegawai, maka akan menimbulkan komitmen untuk mencapai anggaran. Hal ini dikuatkan dengan penelitian Hardiwinoto dimana semakin tinggi kepercayaan pegawai terhadap atasan maka akan menimbulkan komitmen pegawai dalam mencapai tujuan anggaran (Hardiwinoto, 2010). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H14a:** *Managerial trust* memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap *budget goal commitment*
- H14b:** *Managerial trust* memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap *budget goal commitment*
- H14c:** *Managerial trust* memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap *budget goal commitment*

2.7.15. *Managerial Trust* dan *Budget Goal Commitment* Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Budgetary Slack*

Keadilan distributif muncul ketika adanya keterbukaan dalam mendistribusikan anggaran. Pendistribusian tersebut harus didorong dengan adanya prosedur yang telah ditetapkan. Untuk menjalankan prosedur tersebut, dibutuhkan interaksi antara atasan dan pegawai. Dengan terciptanya keadilan organisasi, maka pegawai akan memberikan kepercayaannya terhadap atasan. Jika kepercayaan ini telah didapatkan dari para pegawai, maka akan menimbulkan komitmen untuk mencapai anggaran. Hal ini dikuatkan dengan penelitian Hardiwinoto dimana semakin tinggi kepercayaan pegawai terhadap atasan maka akan menimbulkan komitmen pegawai dalam mencapai tujuan anggaran (Hardiwinoto, 2010). Dengan adanya komitmen untuk mencapai tujuan anggaran dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik, akan berusaha sebaik mungkin untuk mencapai target anggaran dan akan mengurangi kecenderungan pegawai untuk melakukan *slack*. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H15a: *Managerial trust* dan *budget goal commitment* memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap *budgetary slack*

H15b: *Managerial trust* dan *budget goal commitment* memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap *budgetary slack*

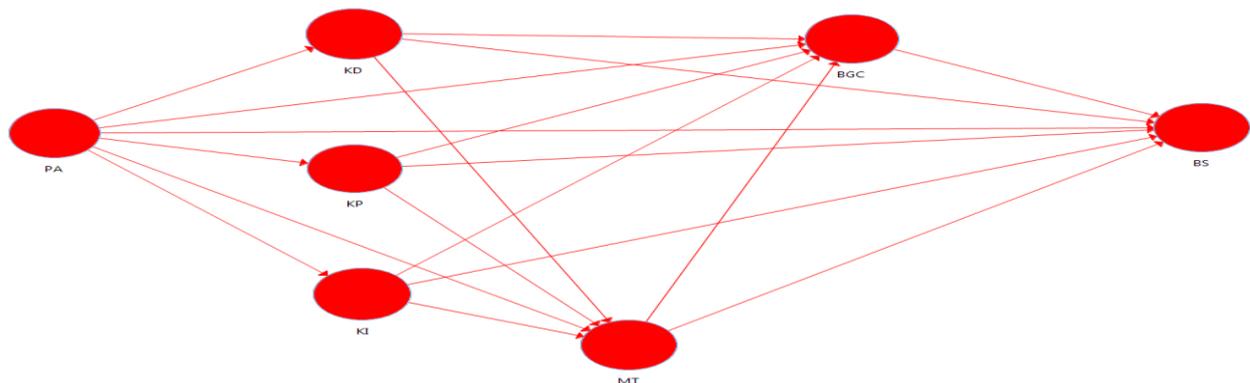
H15c: *Managerial trust* dan *budget goal commitment* memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap *budgetary slack*

2.7.16. *Budget Goal Commitment* Memediasi Pengaruh *Managerial Trust* terhadap *Budgetary Slack*

Achrol dan Moorman menempatkan bahwa kepercayaan adalah faktor dominan dalam komitmen (Achrol, 1991), (Moorman & dkk, 1992). Selain itu, Liou menemukan bahwa kepercayaan pada atasan dan organisasi adalah komitmen pada organisasi (Liou, 1995). komitmen yang tinggi juga berpengaruh pada perilaku pegawai. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki, maka akan mengurangi kecenderungan pegawai untuk melakukan *slack*. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H16: *Budget goal commitment* memediasi pengaruh *managerial trust* terhadap *budgetary slack*

3. MODEL PENELITIAN



Sumber: (Penulis, 2017)

Keterangan:

PA : Partisipasi Anggaran
 KD : Keadilan Distributif
 KP : Keadilan Prosedural
 KI : Keadilan Interaksional

MT : *Managerial Trust*
 BGC : *Budget Goal Commitment*
 BS : *Budgetary Slack*

4. METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kausalitas yaitu adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki kemungkinan dari suatu peristiwa/fenomena yang terjadi melalui data tertentu. Data yang digunakan adalah data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka.

4.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) yang bekerja pada 24 (dua puluh empat) OPD Pemerintah Provinsi Papua. Pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling*, dimana sampel akan dipilih berdasarkan pertimbangan atau karakteristik tertentu sehingga semua populasi yang memenuhi karakteristik yang ditentukan akan memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

4.3. Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan/suatu organisasi secara langsung dari objek yang diteliti dan untuk kepentingan studi yang bersangkutan yang dapat berupa *interview* dan observasi. Dalam hal ini, sumber data primer diperoleh dari jawaban responden terhadap kuesioner yang diajukan kepada responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah data yang diisi oleh orang lain (kuesioner).

4.4. Definisi Operasional Variabel

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan pihak-pihak tertentu dalam penyusunan anggaran dan pengambilan keputusan sehingga sasaran anggaran dapat dicapai. Kuesioner yang digunakan mengacu pada kuesioner (Maiga & Jacobs, 2007), variabel ini terdiri dari 6 item pertanyaan dan diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5.

Keadilan distributif merupakan keadilan yang menunjuk pada sejumlah sumber penghasilan atau penghargaan yang diberikan organisasi kepada para karyawan. Kuesioner yang digunakan mengacu pada kuesioner (Maiga & Jacobs, 2007), variabel ini terdiri dari 5 item pertanyaan dan diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5. Keadilan prosedural merupakan keadilan yang menunjuk pada suatu proses yang digunakan dalam membuat keputusan, misalnya dalam membagi sumber daya atau alokasi. Kuesioner yang digunakan mengacu pada kuesioner (Maiga & Jacobs, 2007), variabel ini terdiri dari 8 item pertanyaan dan diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5. Keadilan interaksional merupakan keadilan yang menunjuk pada sejauh mana karyawan diperlakukan dengan kesopanan, martabat, dan kehormatan dalam melaksanakan prosedur dan menentukan hasil. Kuesioner yang digunakan mengacu pada kuesioner (Khasanah, 2015), variabel ini terdiri dari 9 item pertanyaan dan diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5.

Managerial trust merupakan suatu keadaan dimana bawahan memberikan keyakinan terhadap atasan untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dalam organisasi sebagaimana mestinya. Kuesioner yang digunakan mengacu pada kuesioner (Maiga & Jacobs, 2007), variabel ini terdiri dari 5 item pertanyaan dan diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5.

Budget goal commitment merupakan suatu usaha yang dilakukan dengan niat yang bulat untuk mencapai tujuan anggaran dari waktu ke waktu. Kuesioner yang digunakan mengacu pada kuesioner (Giri, 2014), variabel ini terdiri dari 3 item pertanyaan dan diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5.

Budgetary slack merupakan suatu kesenjangan yang dilakukan oleh bawahan ketika berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dengan memberikan usulan dan estimasi anggaran yang tidak sesuai dengan kapasitas sesungguhnya yang dimiliki, atau tidak sesuai dengan sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan agar anggaran tersebut mudah direalisasikan. Kuesioner yang digunakan mengacu pada kuesioner (Dunk, 1993), variabel ini terdiri dari 6 item pertanyaan dan diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5.

4.5. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan software *SmartPLS 3.0 PLS (Partial Least Squares)*. Menurut (Ghozali, 2014) dalam menganalisis data menggunakan PLS ada beberapa hal yang dilakukan

yaitu uji *outer model* yang terdiri atas *convergent validity*. Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $\geq 0,70$ dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup. Uji *discriminant validity*, jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai AVE, direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50. Uji *composite reliability*, konstruk dikatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* di atas 0,70.

Selain uji *outer model*, terdapat uji *inner model* yang dievaluasi dengan menggunakan koefisien determinasi (R^2) untuk setiap variabel laten dependen. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten *dependen*. Disamping melihat nilai R^2 , juga dievaluasi dengan melihat Q^2 *predictive relevance* untuk model konstruk. Nilai $Q^2 > 0$ (noI) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *prediktive relevance*, sedangkan nilai < 0 (noI) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

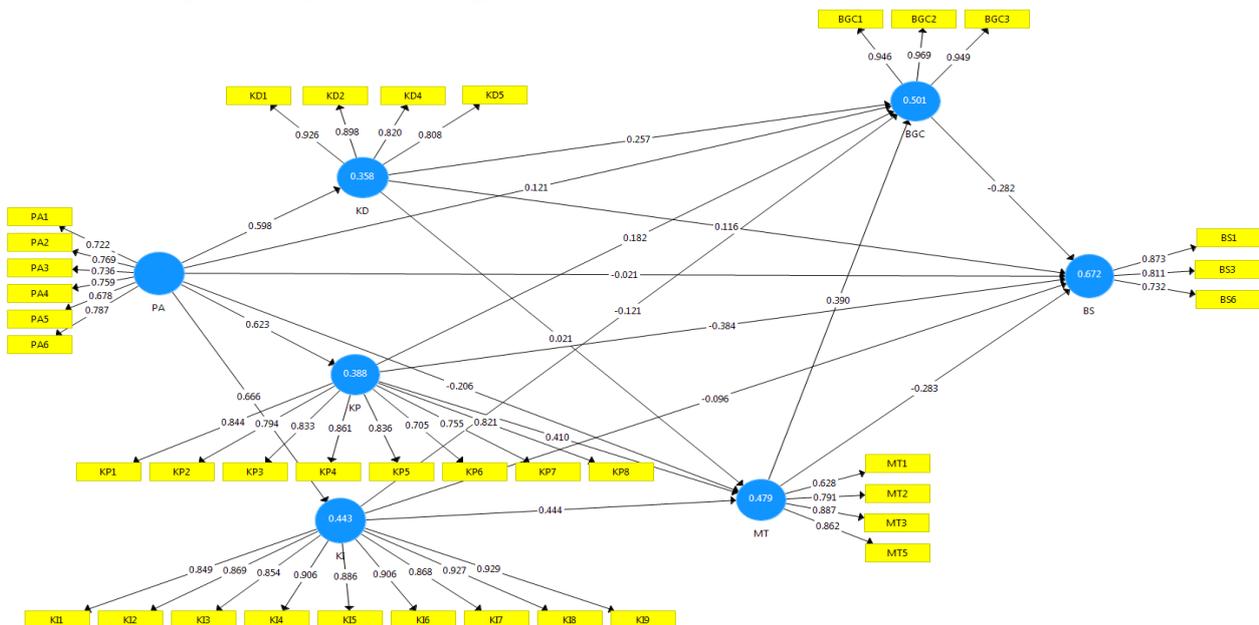
5. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil

Hasil dari studi lapangan yang dilakukan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Papua dengan menyebarkan kuesioner secara langsung pada masing-masing OPD yang berjumlah 24 OPD. Namun, dalam penelitian ini hanya 19 OPD yang mengembalikan kuesioner yang disebarkan.

Kuesioner disebarkan dengan cara mengantar langsung kepada responden. Kuesioner yang telah disebarkan berjumlah 210 kuesioner dan yang dikembalikan sejumlah 133 kuesioner dimana 60 diantaranya merupakan kuesioner yang tidak lengkap, dan terdapat 73 kuesioner yang layak diolah, sehingga tingkat pengembalian sebesar (34,76%).

Hasil uji PLS *Algorithm* sebagai berikut:



Keterangan:

- PA : Partisipasi Anggaran
- KD : Keadilan Distributif
- KP : Keadilan Prosedural
- KI : Keadilan Interaksional

- MT : *Managerial Trust*
- BGC : *Budget Goal Commitment*
- BS : *Budgetary Slack*

Setelah mengeliminasi beberapa indikator yang tidak memenuhi syarat, maka didapat indikator-indikator konstruk yang memenuhi nilai *convergent validity* dengan faktor *loading* > 0,5. Selain itu, hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan nilai AVE seluruh variabel lebih besar dari 0,5. Uji *composite reliability* seluruh variabel dan uji *cronbach alpha* telah memenuhi nilai *loading*-nya yaitu di atas 0,7. Hal ini menyatakan bahwa seluruh variabel dapat dikatakan valid dan *reliable*.

Selain itu, dilakukan juga uji *inner model* dengan melihat nilai *R-Square* sebagai berikut:

	R Square
KD	0.358
KP	0.388
KI	0.443
MT	0.479
BGC	0.501
BS	0.672

Berdasarkan tabel di atas, koefisien determinasi *r square* menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif mampu dijelaskan oleh partisipasi anggaran sebesar 35,8%, sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model sebesar 64,2%. Keadilan prosedural mampu dijelaskan oleh partisipasi anggaran sebesar 38,8%, sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model sebesar 61,2%. Keadilan interaksional mampu dijelaskan oleh partisipasi anggaran sebesar 44,3%, sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model sebesar 55,7%. *Managerial trust* mampu dijelaskan oleh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional sebesar 47,9%, sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model sebesar 52,1%. *Budget goal commitment* mampu dijelaskan oleh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan *managerial trust* sebesar 50,1%, sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model sebesar 49,9%. *Budgetary slack* mampu dijelaskan oleh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, *managerial trust*, dan *budget goal commitment* sebesar 67,2%, sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model sebesar 32,8%.

Disamping melihat nilai *R-square*, suatu model dianggap mempunyai nilai *predictive* yang relevan jika nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (> 0). Nilai *predictive relevance* diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2) (1-R_2^2) (1-R_3^2) (1-R_4^2) (1-R_5^2) (1-R_6^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1-0,4^2) (1-0,4^2) (1-0,4^2) (1-0,5^2) (1-0,5^2) (1-0,7^2)$$

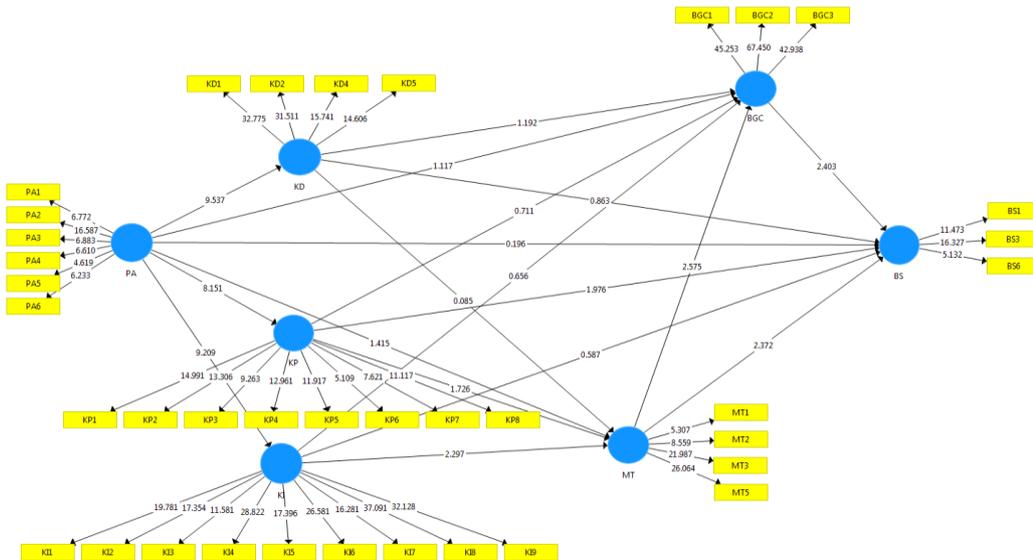
$$Q^2 = 1 - (1-0,16) (1-0,16) (1-0,16) (1-0,25) (1-0,25) (1-0,49)$$

$$Q^2 = 1 - (0,84) (0,84) (0,84) (0,75) (0,75) (0,51)$$

$$Q^2 = 0,83$$

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis didapatkan dari pengujian *Bootstrapping* sebagai berikut:



	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
PA -> KD	0.598	0.620	0.063	9.537	0.000
PA -> KP	0.623	0.646	0.076	8.151	0.000
PA -> KI	0.666	0.678	0.072	9.209	0.000
KD -> MT	0.021	0.055	0.243	0.085	0.932
KP -> MT	0.410	0.428	0.238	1.726	0.085
KI -> MT	0.444	0.405	0.193	2.297	0.022
MT -> BGC	0.390	0.385	0.152	2.575	0.010
MT -> BS	-0.283	-0.287	0.119	2.372	0.018
KD -> BGC	0.257	0.248	0.216	1.192	0.234
KP -> BGC	0.182	0.242	0.256	0.711	0.477
KI -> BGC	-0.121	-0.181	0.185	0.656	0.512
BGC -> BS	-0.282	-0.260	0.117	2.403	0.017
KD -> BS	0.116	0.094	0.134	0.863	0.389
KP -> BS	-0.384	-0.415	0.195	1.976	0.049
KI -> BS	-0.096	-0.048	0.163	0.587	0.557
PA -> MT	-0.206	-0.209	0.145	1.415	0.158
PA -> BGC	0.121	0.130	0.108	1.117	0.265
PA -> BS	-0.021	-0.021	0.105	0.196	0.845

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Keadilan Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian di atas, dapat diketahui bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional di Pemerintah Provinsi Papua.

2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Managerial Trust

Berdasarkan hasil pengujian di atas, dapat diketahui bahwa variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap managerial trust di Pemerintah Provinsi Papua. Namun, variabel keadilan interaksional berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap managerial trust di Pemerintah Provinsi Papua.

3. Pengaruh Managerial Trust terhadap Budget Goal Commitment

Berdasarkan hasil pengujian di atas, dapat diketahui bahwa variabel *managerial trust* berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap *budget goal commitment* di Pemerintah Provinsi Papua.

4. Pengaruh *Managerial Trust* terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil pengujian di atas, dapat diketahui bahwa variabel *managerial trust* berpengaruh signifikan dan berhubungan negatif terhadap *budgetary slack* di Pemerintah Provinsi Papua.

5. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Budget Goal Commitment*

Berdasarkan hasil pengujian di atas, dapat diketahui bahwa variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap *budget goal commitment* di Pemerintah Provinsi Papua. Sedangkan variabel keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan dan berhubungan negatif terhadap *budget goal commitment* di Pemerintah Provinsi Papua.

6. Pengaruh *Budget Goal Commitment* terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil pengujian di atas, dapat diketahui bahwa variabel *budget goal commitment* berpengaruh signifikan dan berhubungan negatif terhadap *budgetary slack* di Pemerintah Provinsi Papua.

7. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil pengujian di atas, dapat diketahui bahwa variabel keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap *budgetary slack* pada Pemerintah Provinsi Papua. Namun, variabel keadilan prosedural berpengaruh signifikan dan berhubungan negatif terhadap *budgetary slack* di Pemerintah Provinsi Papua. Sedangkan variabel keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan dan berhubungan negatif terhadap *budgetary slack* di Pemerintah Provinsi Papua.

8. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Managerial Trust*

Berdasarkan hasil pengujian di atas, dapat diketahui bahwa variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan dan berhubungan negatif terhadap *managerial trust* di Pemerintah Provinsi Papua.

9. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budget Goal Commitment*

Berdasarkan hasil pengujian di atas, dapat diketahui bahwa variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap *budget goal commitment* di Pemerintah Provinsi Papua.

10. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil pengujian di atas, dapat diketahui bahwa variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan dan berhubungan negatif terhadap *budgetary slack* di Pemerintah Provinsi Papua.

11. Keadilan Organisasi Memediasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Managerial Trust*

Berdasarkan hasil dari pengujian *path coefficient*, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional merupakan variabel yang memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *managerial trust*.

12. Keadilan Organisasi dan *Managerial Trust* Memediasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budget Goal Commitment*

Berdasarkan hasil dari pengujian *path coefficient*, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, serta *managerial trust* merupakan variabel yang memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget goal commitment*.

13. Keadilan Organisasi, *Managerial Trust*, dan *Budget Goal Commitment* Memediasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil dari pengujian *path coefficient*, keadilan prosedural, keadilan interaksional, *managerial trust*, serta *budget goal commitment* merupakan variabel yang memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*. Namun, keadilan distributif bukan merupakan variabel pemediasi antara partisipasi anggaran dan *budgetary slack*.

14. *Managerial Trust* Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Budget Goal Commitment*

Berdasarkan hasil dari pengujian *path coefficient*, *managerial trust* merupakan variabel yang memediasi pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap *budget goal commitment*.

15. *Managerial Trust* dan *Budget Goal Commitment* Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil dari pengujian *path coefficient*, *managerial trust* dan *budget goal commitment* merupakan variabel yang memediasi pengaruh keadilan keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap *budgetary slack*. Namun, *managerial trust* dan *budget goal commitment* bukan merupakan variabel pemediasi antara keadilan distributif terhadap *budgetary slack*.

16. *Budget Goal Commitment* Memediasi Pengaruh *Managerial Trust* terhadap *Budgetary Slack*

Berdasarkan hasil dari pengujian *path coefficient*, *budget goal commitment* merupakan variabel yang memediasi pengaruh *managerial trust* terhadap *budgetary slack*.

5.2. Kesimpulan

- a. Variabel partisipasi anggaran berpengaruh terhadap keadilan organisasi.
- b. Variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap *managerial trust* di Pemerintah Provinsi Papua, sedangkan keadilan interaksional berpengaruh terhadap *managerial trust*.
- c. Variabel *managerial trust* berpengaruh terhadap *budget goal commitment*.
- d. Variabel *managerial trust* berpengaruh terhadap *budgetary slack*.
- e. Variabel keadilan organisasi tidak berpengaruh pada *budget goal commitment*.
- f. Variabel *budget goal commitment* berpengaruh pada *budgetary slack*.
- g. Variabel keadilan distributif dan keadilan interaksional tidak berpengaruh pada *budgetary slack*, sedangkan keadilan prosedural berpengaruh pada *budgetary slack*.
- h. Variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada *managerial trust*.
- i. Variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada *budget goal commitment*.
- j. Variabel partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada *budgetary slack*.
- k. Variabel keadilan organisasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *managerial trust*.
- l. Variabel keadilan organisasi dan *managerial trust* memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budget goal commitment*.
- m. Variabel keadilan prosedural, keadilan interaksional, *managerial trust*, dan *budget goal commitment* memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*, sedangkan keadilan distributif tidak memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.
- n. Variabel *managerial trust* memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap *budget goal commitment*.
- o. Variabel *managerial trust* dan *budget goal commitment* memediasi pengaruh keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap *budgetary slack*, sedangkan variabel *managerial trust* dan *budget goal commitment* tidak memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap *budgetary slack*.
- p. Variabel *budget goal commitment* memediasi pengaruh *managerial trust* terhadap *budgetary slack*.

5.3. Keterbatasan

- a. Keterbatasan yang melekat pada metode survei yaitu peneliti tidak bisa mengontrol jawaban responden apabila responden tidak jujur dalam menjawab pertanyaan yang diajukan dan tidak lengkapnya pengisian kuesioner (subjektif).
- b. Penelitian ini hanya dalam cakupan wilayah yang sempit yaitu satu (1) objek Pemerintah Daerah yaitu Provinsi Papua.
- c. Dari 100% atau 210 eksemplar kuesioner, hanya 34.67% atau 73 eksemplar kuesioner yang dapat dijadikan sampel penelitian. Sebesar 36.67% atau 77 kuesioner yang tidak kembali dikarenakan keterbatasan waktu penelitian dan sibuknya pegawai di beberapa OPD Pemerintah Provinsi Papua. Dan sebesar 28.57% atau 60 eksemplar kuesioner yang tidak lengkap.

5.4. Saran

- a. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk lebih mempertimbangkan variabel-variabel lain yang lebih berpotensi mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* misalnya asimetri informasi.
- b. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan sampel yang lebih besar dengan objek penelitian dalam cakupan wilayah yang lebih luas, misalnya di hotel, rumah sakit atau pada sektor lainnya.
- c. Diharapkan juga bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan wawancara secara langsung sehingga bisa memperoleh hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing Vol. 55 No. 4*, 77-93
- Alfebriano. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Slack Anggaran pada PT. BRI di Kota Jambi. *e-Jurnal Binar Akuntansi Vol. 2 No. 1*, 10-18
- Amiruddin, R., & Auzair, S. M. (2014). Impact of Organizational Factors on Budgetary Slack. *Synergizing Knowledge on Management and Muamalah*, 20-34
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2009). *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Brownell, P. (1982). The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 12-27
- Davis, S., & dkk. (2006). The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants Creation of Budgetary Slack. *Behavioral Research in Accounting Vol. 18*, 19-35
- Dewi, N. P., & Erawati, N. M. (2014). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetris, Penekanan Anggaran, dan Komitmen Organisasi pada Senjangan Anggaran. *e-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 476-486
- Dunk, A. S. (1993). The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on The Relation between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, 400
- Falikhatus. (2007). Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 207-221
- Fischer, G., & dkk. (2005). Socio-Economic and Climate Change Impact on Agriculture: an Integrated Assessment, 1990-2080. *Philosophical Transactions of the Royal Society B-Biological Sciences Vol. 360*, 2067-2083
- Ghazali, I. (2014). Structural Equation Modeling. Dalam *Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Giri, M. D. (2014). Pengaruh Partisipasi Penganggaran pada Kinerja Manajerial dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Komitmen Tujuan Anggaran sebagai Variabel Pemediasi. *Tesis*, 12-14

- Hardiwinoto. (2010). Analisis Partisipasi Anggaran terhadap Budgetary Slack: Persepsi Kewajaran Prosedural dan Distributif, Kepercayaan Manajerial, dan Komitmen Tujuan Anggaran sebagai Faktor Intervening. *Jurnal Unimus Vol. 1 No. 1*, 1-14
- Ikhsan, A., & Ane, L. (2007). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi. *Simposium Nasional Akuntansi X*, 1-27
- Indarto, S. L., & Ayu, S. D. (2011). Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Job Relevan Information (JRI). *Seri Kajian Ilmiah Vol.14 No. 1*, 32-44
- Kartika, A. (2010). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Kajian Akuntansi Vol. 2 No. 1*, 39 - 60
- Khamidin. (2014). The Effect of Partisipasi anggaran on Budgetary Slack: Organizational Fairness, Managerial Trust, dan Budget Goal Commitment as Mediating Variable (Studi Empiris pada RSUD Setjonegoro, RS Adina dan RSI Wonosobo). *Skripsi*, 1-22
- Khasanah, R. (2015). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas. *Tesis*
- Kusumastuti, R., & Novandalina, A. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada SMA di Kota Semarang). *Jurnal Cakrawala Akuntansi*, 59-78
- Latham, G. P., & dkk. (1981). Goal Setting and Task Performance. *Psychological Bulletin*, 125-152
- Liou, K. T. (1995). Understanding Employee Commitment in The Public Organization: A Study of The Juvenile Detention Center. *International Journal of Public Administration*, 1269-1295
- Magner, N., & Johnson, G. G. (1995). Municipal Official's Reactions to Justice in Budgetary Resource Allocation. *Public Administration Quarterly Vol. 18, No. 4*, 439-456
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. A. (2007). Budget participation's Influence on Budget Slack: The Role of Fairness Perceptions, Trust, and Goal Commitment. *Journal of Management Accounting Research Vol. 5 No. 1*, 39-58
- Moorman, C., & dkk. (1992). Relationships between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research Vol. 29*, 314-328
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationships Marketing. *Journal of Marketing*, 20-38
- Nugrahani, T. S., & Sugiri, S. (2009). Pengaruh Reputasi, Etika, dan Self Esteem pada Budgetary Slack. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*
- Nurrasyid, M. N. (2015). Pengaruh Budgetary Participation, Information Assymetry, Budget Emphasis, dan Job Relevant Information terhadap Budgetary Slack. *Skripsi*, 1-43
- Pareke, F. J. (2009). Hubungan Kausalitas antara Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Trikonomika Vol. 8 No. 2*, 96-102
- Putranto, Y. A. (2012). Pengaruh Moderasi Informasi Asimetri dan Group Cohesiveness terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dengan Budgetary Slack. *Jurnal Economia Vol. 8 No. 2*, 116-125
- Rachman, A. A. (2012). The Influence of Budgetary Participation on Budgetary Slack: The Role of Organizational Fairness, Managerial Trust, and Budget Goal Commitment. *Jurnal Akuntansi Manajemen*, 73-78
- Rukmana, P. (2008). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Asimetri Informasi terhadap Timbulnya Budget Slack (Studi Empiris pada Pemerintah Kota Padang). *Jurnal Akuntansi Keuangan*
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The Impact of People Budgets. *The Accounting Review Vol. 45 No. 2*, 259-268
- Staley, A. B., & Magner, N. R. (2007). Budgetary Fairness, Supervisory Trust, and The Propensity to Create Budgetary Slack : Testing a Social Exchange Model in a Government Budgeting Context. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 159-182

- Tresnanty, A., & Widanaputra, A. (2015). Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Senjangan Anggaran dengan Kepercayaan Manajerial sebagai Variabel Intervening. *e-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 240-258
- Triana, M., & dkk. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis, dan Locus of Control terhadap Slack Anggaran (Survei pada Hotel Berbintang di Kota Jambi). *e-Jurnal Binar Akuntansi Vol. 1 No. 1*, 51-56
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban, dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
- Peraturan Daerah Provinsi Papua Nomor 3 Tahun 2004 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Daerah