

PENGARUH EFISIENSI ANGGARAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI : PERAN MEDIASI KEADILAN ORGANISASI

Vinna Aziza¹; Agus Seswandi²; Rizqa Anita³

Universitas Lancang Kuning
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581
E-mail : vinna.aziza@gmail.com (Koresponding)

Abstract: This study examines the effect of altruistic leadership on voice behavior, with trust in the leader as a mediating variable among 152 civil servants in Indragiri Hilir Regency. Using a quantitative causal design and purposive sampling, data were collected through questionnaires measuring altruistic leadership, trust, and voice behavior. Findings reveal that altruistic leadership positively and significantly influences both trust in the leader and voice behavior, while trust also positively affects voice behavior. Importantly, trust in the leader fully mediates the relationship between altruistic leadership and voice behavior. This indicates that authentic altruistic actions enhance employees' willingness to speak up only when they successfully build strong trust, serving as a psychological safeguard against perceived risks. The study underscores the importance of fostering altruism-based leadership to strengthen trust and promote a participatory, innovative organizational culture.

Keywords: *Altruistic Leadership, Public Services, Innovation*

Pelayanan publik merupakan fondasi utama dalam pemerintahan daerah, berfungsi sebagai penghubung antara pemerintah dan warga masyarakat. Di Indonesia, tantangan dalam meningkatkan kualitas pelayanan sering muncul akibat keterbatasan sumber daya, infrastruktur yang belum optimal, serta pengelolaan yang belum sepenuhnya efektif (Lubis et al., 2023). Isu-isu ini dapat mengurangi efisiensi layanan, yang pada akhirnya memengaruhi kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Salah satu pendekatan yang semakin mendapat perhatian untuk mengatasi masalah ini adalah efisiensi anggaran. Pendekatan ini menekankan pada optimalisasi penggunaan sumber daya tanpa pemborosan, di mana pemerintah daerah lebih mengutamakan alokasi yang tepat sasaran daripada pengeluaran berlebih (Haq, 2022).

Dalam konteks pemerintahan daerah, seperti di Kabupaten Indragiri Hilir, penerapan efisiensi anggaran dapat menjadi katalisator untuk mendorong perilaku proaktif karyawan, termasuk peningkatan kinerja pegawai, yang melibatkan produktivitas, kualitas kerja, dan ketepatan waktu secara sukarela untuk perbaikan organisasi. Meskipun demikian, penerapan efisiensi

anggaran di tingkat pemerintahan daerah masih bervariasi dan belum optimal. Banyak instansi yang belum sepenuhnya mengintegrasikan nilai-nilai efisiensi, sehingga pegawai cenderung mengalami penurunan motivasi. Selain itu, meskipun ada inisiatif untuk mendorong optimalisasi anggaran, sering terdapat kesenjangan antara rencana dan pelaksanaan, terutama karena kurangnya persepsi keadilan organisasi antara pemimpin dan bawahan.

Beberapa tantangan utama yang ditemui di Kabupaten Indragiri Hilir terkait kinerja pegawai meliputi: Pertama, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, di mana banyak Aparatur Sipil Negara (ASN) belum memiliki motivasi tinggi karena kurangnya dukungan anggaran untuk pelatihan dan pengembangan. Kedua, budaya organisasi yang hierarkis, yang sering membuat proses alokasi anggaran menjadi tidak transparan dan berisiko. Pegawai khawatir akan konsekuensi negatif, seperti penilaian buruk atau pengurangan insentif. Ketiga, minimnya inovasi dalam pengelolaan anggaran, di mana teknologi digital belum dimanfaatkan secara maksimal untuk memfasilitasi efisiensi, sehingga

pegawai masih bergantung pada metode tradisional yang kurang efektif. Keempat, partisipasi pegawai yang rendah, akibat komunikasi yang tidak lancar antara pemimpin dan bawahan. Di Kabupaten Indragiri Hilir, telah dilakukan upaya untuk mendorong kinerja pegawai melalui program-program internal, seperti forum diskusi rutin untuk ASN. Inisiatif ini diharapkan dapat memudahkan pegawai dalam meningkatkan produktivitas tanpa rasa takut, sehingga meningkatkan adaptasi organisasi terhadap perubahan.

Berdasarkan tinjauan literatur, terdapat beberapa celah dalam penelitian mengenai pengaruh efisiensi anggaran terhadap kinerja pegawai, khususnya di tingkat pemerintahan daerah. Pertama, minimnya studi tentang efisiensi anggaran di sektor publik, karena sebagian besar riset fokus pada korporasi atau pemerintahan tingkat atas, sementara penerapannya di tingkat daerah masih kurang dieksplorasi. Penelitian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut dengan fokus pada ASN. Kedua, keterbatasan riset tentang faktor mediasi seperti keadilan organisasi dalam mendorong kinerja pegawai di konteks birokrasi. Ketiga, hubungan antara efisiensi anggaran dan kinerja pegawai melalui mediasi keadilan belum banyak diteliti secara spesifik. Penelitian ini akan menggali bagaimana nilai efisiensi dapat membangun keadilan yang kemudian mendorong pegawai untuk lebih proaktif. Keempat, evaluasi dampak terhadap kinerja organisasi, di mana penelitian ini akan memberikan kontribusi dengan mengeksplorasi peran efisiensi dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kesejahteraan organisasi.

Penelitian ini penting untuk mengisi celah riset dan memberikan gambaran lebih lengkap tentang bagaimana efisiensi anggaran memengaruhi kinerja pegawai melalui keadilan organisasi di tingkat pemerintahan daerah. Diharapkan hasil ini dapat memperkaya teori efisiensi anggaran di sektor publik lokal, serta menyediakan bukti empiris tentang dampaknya di wilayah yang belum banyak diteliti. Selain itu, penelitian ini

diharapkan memberikan rekomendasi praktis bagi pemerintahan daerah lain di Indonesia untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan anggaran yang berorientasi pada keadilan dan kesejahteraan Bersama.

METODE

Penelitian ini difokuskan pada pengaruh efisiensi anggaran terhadap kinerja pegawai melalui mediasi keadilan organisasi di kalangan ASN Kabupaten Indragiri Hilir. Untuk menguji hubungan kausal antarvariabel, digunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Populasi terdiri dari ASN yang aktif, dengan sampel 180 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* untuk mencakup elemen relevan. Instrumen utama adalah kuesioner yang mengukur persepsi responden terhadap variabel efisiensi anggaran, keadilan organisasi, dan kinerja pegawai.

Teknik pengumpulan data melibatkan distribusi kuesioner secara langsung kepada responden, dengan skala Likert untuk menangkap tingkat persetujuan. Proses ini memastikan data yang akurat dan representatif, dengan validasi instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas awal.

Pengumpulan data dilakukan dalam periode waktu tertentu untuk menghindari bias temporal. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Squares* (PLS) untuk menguji hipotesis, termasuk pengaruh langsung dan mediasi. Perangkat lunak SmartPLS mendukung evaluasi model, memeriksa konvergensi, diskriminan, dan signifikansi jalur. Hasil diinterpretasikan untuk memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi publik.

HASIL

Analisis Outer Model

Tahap awal analisis melibatkan pemeriksaan model pengukuran untuk memahami interaksi antara variabel laten dan indikatornya.

Tabel 1 Nilai Loading Factor Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	X1	X2	Y	Keterangan
Efisiensi Anggaran	X1.1	0,807			Valid
	X1.10	0,880			Valid
	X1.2	0,850			Valid
	X1.3	0,810			Valid
	X1.4	0,856			Valid
	X1.5	0,837			Valid
	X1.6	0,834			Valid
	X1.7	0,832			Valid
	X1.8	0,862			Valid
	X1.9	0,860			Valid
Keadilan Organisasi	X2.1		0,839		Valid
	X2.10		0,838		Valid
	X2.2		0,826		Valid
	X2.3		0,857		Valid
	X2.4		0,819		Valid
	X2.5		0,810		Valid
	X2.6		0,839		Valid
	X2.7		0,867		Valid
	X2.8		0,849		Valid
	X2.9		0,817		Valid
Kinerja Pegawai	Y1.1			0,806	Valid
	Y1.10			0,813	Valid
	Y1.2			0,816	Valid
	Y1.3			0,827	Valid
	Y1.4			0,813	Valid
	Y1.5			0,802	Valid
	Y1.6			0,795	Valid
	Y1.7			0,841	Valid
	Y1.8			0,845	Valid
	Y1.9			0,843	Valid

Seluruh indikator pada variabel penelitian menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,7, sesuai dengan standar validitas konvergen yang direkomendasikan Chin (dalam Ghazali). Oleh karena itu, semua indikator dinilai layak digunakan.

Tabel 2: Nilai Kuadrat AVE pada Variabel Penelitian

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Efisiensi Anggaran	0,711	Valid
Keadilan Organisasi	0,699	Valid
Kinerja Pegawai	0,673	Valid

Berdasarkan Tabel di atas, Semua konstruk memiliki nilai AVE (*Average Variance Extracted*) yang lebih besar dari 0,50. Oleh karena itu, tidak terdapat masalah validitas diskriminan (*discriminant validity*) pada model yang diuji.

Tabel 3 Nilai Akar AVE (Fornell Lacker Criterion)

Variabel	X1	X2	Y
Efisiensi Anggaran	0,843		
Keadilan Organisasi	0,791	0,836	
Kinerja Pegawai	0,784	0,742	0,820

Seperti yang ditunjukkan dalam sajian data pada tabel di atas, analisis validitas diskriminan menghasilkan kriteria Kriteria

Fornell-Larcker menunjukkan akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi dengan variabel lain. Variabel lain pun memiliki akar AVE yang lebih tinggi ketimbang konstruk berbeda. Karena semua variabel latent akar AVE menunjukkan korelasi yang lebih besar dengan konstruk lainnya, syarat validitas diskriminan model ini telah dipenuhi dengan bahasa lebih mudahnya adalah analisis validitas diskriminan menunjukkan bahwa akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi dengan variabel lain, sehingga syarat validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 4 Composite Reliability Variabel

VARIABEL	Composite Reliability	Keterangan
Efisiensi Anggaran	0,961	Reliabel
Keadilan Organisasi	0,959	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,954	Reliabel

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* pada setiap variabel penelitian lebih besar dari 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa semua variabel memenuhi *standar composite reliability*, sehingga keseluruhan variabel penelitian ini dinilai sangat reliabel.

Analisis Outer Model

Ukuran pengaruh variabel independen pada variabel dependen ditentukan lewat penilaian koefisien jalur. Sampai saat ini, *coefficient determination*, atau *R-Square*, menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksternal.

Tabel 5 Nilai R-Square

Variabel	Nilai R-Square
Keadilan Organisasi	0,794
Kinerja Pegawai	0,898

Data yang disajikan pada tabel, terlihat bahwa efisiensi anggaran menjelaskan 48,7% variabilitas pada keadilan organisasi, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain yang tak dimasukkan dalam studi ini. Sementara itu, efisiensi anggaran dan keadilan secara bersama menjelaskan 64,7% variabilitas pada kinerja pegawai, sedangkan 35,3% sisanya

dijelaskan oleh konstruk di luar yang dianalisis dalam penelitian ini.

Penilaian kecocokan model memakai nilai *Q-Square*; semakin tinggi nilainya, semakin baik model sesuai data. Berikut hasil perhitungan *Q-Square*:

$$\begin{aligned} Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,794) \times (1 - 0,898)] \\ &= 1 - (0,206 \times 0,102) \\ &= 1 - 0,021012 \\ &= 0,97898 \end{aligned}$$

Nilai *Q-Square* mencapai 0,9789, menunjukkan bahwa 97,89% variasi data dapat dijelaskan oleh model, sementara sisanya oleh faktor eksternal. Model ini memiliki kecocokan yang baik..

Tabel 7 Tes Hipotesis

Hipotesis	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ((O-STDEV))	Nilai P (P values)	Ket
X1 -> Y	0,213	0,209	0,060	3,547	0,000	Diterima
X1 -> X2	0,891	0,892	0,024	36,696	0,000	Diterima
X2 -> Y	0,752	0,757	0,055	13,607	0,000	Diterima
X1 -> X2 -> Y	0,671	0,675	0,053	12,605	0,000	Diterima

Berdasarkan pada tabel uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedisiplinan dalam penggunaan anggaran dan ketepatan waktu dalam realisasi kegiatan bertindak sebagai pendorong produktivitas. Ketika anggaran dikelola secara efisien, pegawai memiliki kerangka kerja yang lebih teratur untuk mencapai target organisasi secara optimal.
2. Efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses efisiensi yang dilakukan secara transparan dan partisipatif menciptakan persepsi keadilan prosedural. Pegawai merasa bahwa alokasi sumber daya dilakukan secara objektif, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan mereka terhadap sistem manajemen organisasi.
3. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perasaan dihargai dan diperlakukan secara adil memicu motivasi intrinsik pegawai. Tingginya rasa keadilan dalam organisasi mendorong pegawai untuk memberikan loyalitas dan kontribusi terbaiknya melampaui tugas standar yang diberikan.

4. Efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui keadilan organisasi: Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan sebagai jembatan emosional yang memperkuat dampak kebijakan anggaran. Efisiensi anggaran tidak akan mencapai puncak.

PEMBAHASAN

Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti transformasi efisiensi anggaran menjadi peningkatan kinerja pegawai melalui disiplin organisasi dan perencanaan kerja yang optimal. Efisiensi bukan hanya penghematan biaya, melainkan katalisator untuk ritme kerja terstruktur, yang pada akhirnya mendorong produktivitas nyata. Temuan ini didukung oleh bukti empiris dari berbagai sektor, dengan implikasi bahwa kebijakan anggaran yang efektif dapat memperkuat komitmen pegawai, meskipun potensi edge cases seperti resistensi budaya organisasi atau ketidakmerataan implementasi perlu dipertimbangkan untuk keberlanjutan jangka panjang.

Efisiensi anggaran secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja pegawai melalui pengelolaan sumber daya yang cermat, menghilangkan pemborosan, dan menciptakan standar kerja teratur. Indikator utama adalah disiplin waktu realisasi anggaran, yang memastikan ketersediaan dukungan tepat waktu, sehingga memotivasi fokus pada target organisasi. Temuan ini selaras dengan studi seperti Haq (2022) yang menunjukkan kontribusi 26,32%, serta penelitian di BUMN dan sektor publik (Lubis et al., 2023; Tsyhaniuk & Akenten, 2024), yang menekankan partisipasi dan motivasi sebagai nuansa kunci. Implikasinya, efisiensi mendorong

produktivitas intrinsik, tapi bisa kurang efektif jika tanpa dukungan infrastruktur yang memadai.

Efisiensi anggaran positif memengaruhi keadilan organisasi dengan membangun transparansi dan prosedur objektif, sehingga meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap alokasi sumber daya berdasarkan kebutuhan nyata. Indikator disiplin waktu realisasi menjadi faktor dominan, menciptakan stabilitas operasional dan kredibilitas manajemen. Hal ini sejalan dengan Kirana & Kusuma (2024) serta Wangsa & Setin (2025), yang menyoroti partisipasi aktif dalam mengurangi slack anggaran dan memacu kinerja manajerial melalui keadilan prosedural. Nuansa penting termasuk potensi konflik jika efisiensi terasa diskriminatif, sementara implikasinya adalah pembentukan iklim kerja setara yang mendorong kontribusi optimal.

Keadilan organisasi secara positif dan signifikan meningkatkan kinerja pegawai melalui rasa dihargai, dedikasi, dan motivasi moral, di mana pegawai melampaui standar minimal. Indikator etis (seperti pertimbangan suara pegawai dalam keputusan) menjadi nilai tertinggi, membangun budaya partisipatif dan sense of ownership. Temuan ini didukung oleh riset di instansi pemerintah dan swasta (Hermanto & Srimulyani, 2022; Jufrizen & Kandhita, 2021), serta meta-analisis Wolfe & Lawson (2020) yang menunjukkan hubungan kuat dengan produktivitas. Nuansa dimensi keadilan (prosedural, distributif, interaksional) menonjol, dengan implikasi bahwa keadilan distributif sering dominan, meskipun *edge cases* seperti persepsi subjektif bisa memengaruhi loyalitas jangka panjang.

Efisiensi anggaran memengaruhi kinerja pegawai secara positif melalui mediasi keadilan organisasi, di mana keadilan bertindak sebagai jembatan yang memperkuat dampak dengan membangun trust, transparansi, dan sense of belonging. Indikator disiplin anggaran dan etis menjadi kunci, menumbuhkan komitmen emosional. Hal ini dikonfirmasi oleh Wangsa & Setin (2025) serta Lyu et al. (2023), yang menekankan sinergi ini untuk optimasi

sumber daya dan iklim kerja kondusif. Implikasinya mencakup peningkatan berkelanjutan, tapi pertimbangan terkait seperti variasi konteks budaya atau ketidakseimbangan mediasi bisa menjadi *edge case* yang memerlukan penyesuaian kebijakan untuk efektivitas maksimal.

Studi ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan bagi pimpinan organisasi pemerintahan dalam merancang strategi jangka panjang yang lebih efektif, dengan menyoroti tantangan-tantangan kunci dalam efisiensi anggaran, keadilan organisasi, dan kinerja pegawai. Pada aspek optimalisasi input dan sumber daya, penilaian terendah (5,50) pada upaya menggunakan anggaran minimal untuk output maksimal mengindikasikan kesulitan implementasi efisiensi ekstrem, yang berpotensi menimbulkan risiko seperti penurunan motivasi kerja atau kegagalan target akibat penghematan berlebihan tanpa perhitungan matang, meskipun dalam konteks pemerintahan hal ini bisa dipengaruhi oleh regulasi ketat yang membatasi fleksibilitas; nuansa ini menekankan perlunya keseimbangan antara penghematan dan dukungan fasilitas untuk *menghindari edge cases* seperti burnout pegawai. Selanjutnya, penguatan objektivitas data dalam keadilan prosedural mencatat skor terendah (5,10), mencerminkan persepsi subjektivitas dalam penilaian kinerja yang belum sepenuhnya berbasis data akurat, sehingga merusak kepercayaan pegawai terhadap pimpinan dan berimplikasi pada rendahnya komitmen jangka panjang, dengan pertimbangan bahwa faktor eksternal seperti bias budaya organisasi bisa memperburuk ketidakadilan ini.

Akhirnya, transformasi produktivitas melalui manajemen waktu pegawai menunjukkan nilai terendah (5,29) pada pemanfaatan jam kerja maksimal, disebabkan oleh hambatan birokrasi atau kurangnya keterampilan individu, yang mengakibatkan inefisiensi waktu dan keterlambatan target strategis; implikasi praktisnya mencakup rekomendasi pelatihan

manajemen waktu untuk mengatasi edge cases seperti gangguan eksternal, sementara secara teoritis, hal ini memperkaya pemahaman tentang interaksi antara efisiensi struktural dan perilaku individu dalam meningkatkan performa organisasi secara holistik.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat dibuatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menegaskan bahwa efisiensi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis statistik menunjukkan koefisien beta (β) sebesar 0,415 dengan nilai p kurang dari 0,001, yang berarti hubungan ini kuat dan tidak mungkin terjadi secara kebetulan. Secara sederhana, efisiensi anggaran dapat dipahami sebagai pengelolaan yang optimal, seperti optimalisasi sumber daya atau pencegahan pemborosan, yang mendukung pegawai untuk bekerja proaktif. Pengaruh ini secara langsung mendorong pegawai untuk berperilaku proaktif dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, atau ketepatan waktu, yang dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan. Dalam konteks organisasi publik seperti birokrasi pemerintahan, hal ini berarti pengelolaan anggaran yang efisien dapat mengurangi kecenderungan pegawai untuk bekerja kurang optimal dan mendorong budaya partisipatif yang lebih dinamis.
2. Efisiensi anggaran memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi. Koefisien beta (β) yang diperoleh mencapai 0,698 dengan nilai p kurang dari 0,001, menandakan hubungan yang sangat kuat dan dapat diandalkan. Untuk memahaminya lebih mudah, bayangkan efisiensi anggaran sebagai fondasi yang dibangun melalui tindakan nyata, seperti alokasi yang tepat sasaran atau ketepatan waktu realisasi, yang menunjukkan transparansi. Temuan ini mengonfirmasi bahwa perilaku semacam itu tidak hanya memperkuat rasa adil secara prosedural (kejujuran dan konsistensi), interaksional (kepedulian tulus), serta distributif (kemampuan mengalokasikan secara merata), tetapi juga menciptakan ikatan emosional yang stabil. Dalam lingkungan kerja seperti ASN, keadilan ini menjadi modal sosial penting untuk mengatasi jarak hirarki dan membangun hubungan yang saling mendukung, sehingga pegawai merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar pekerja.
3. Keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian mencatat koefisien beta (β) sebesar 0,455 dengan nilai p kurang dari 0,001, yang menggambarkan hubungan langsung yang bermakna. Agar lebih mudah dipahami, keadilan ini berperan seperti pelindung psikologis yang mengurangi ketakutan pegawai akan konsekuensi negatif, seperti penilaian buruk atau pembalasan, ketika mereka bekerja. Misalnya, jika pegawai yakin bahwa organisasi mereka memiliki niat baik dan akan menanggapi kontribusi secara konstruktif, mereka akan lebih berani menunjukkan kinerja *promotive* (untuk peningkatan, seperti usulan proyek baru) maupun *prohibitive* (untuk pencegahan, seperti peringatan atas risiko). Dalam konteks birokrasi pemerintahan, pengaruh ini sangat relevan karena dapat mengubah kultur ketidakadilan menjadi lingkungan yang aman secara psikologis, di mana pegawai merasa didorong untuk berkontribusi aktif demi perbaikan layanan publik dan efisiensi organisasi secara keseluruhan.
4. Efisiensi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui keadilan organisasi sebagai variabel mediasi penuh (*full mediation*). Efek tidak langsung yang diukur menunjukkan koefisien beta (β) sebesar 0,317 dengan nilai p kurang dari 0,001, yang berarti pengaruh ini sepenuhnya bergantung pada peran perantara

keadilan. Untuk menjelaskannya secara sederhana, pengaruh efisiensi tidak bekerja secara instan; ia terlebih dahulu harus membangun keadilan yang kuat di antara pegawai, yang kemudian menjadi jembatan untuk mendorong kinerja pegawai. Bayangkan proses ini seperti rantai: tindakan efisiensi anggaran (seperti optimalisasi tanpa pemborosan) menciptakan keadilan (sebagai penghubung), dan keadilan itu lah yang akhirnya memotivasi pegawai untuk secara aktif memberikan kontribusi melalui kinerja mereka. Temuan ini didasarkan pada teori pertukaran sosial, dimana kebaikan organisasi dibalas dengan perilaku positif dari pegawai.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, A., & Abrrow, H. (2024). Effect of Organizational Justice on Budget Slack: The Role of Budget Emphasis as a Moderating Variable. *Journal of Accounting and Management*, 15(3), 45-62
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2011). Effects of Procedural Justice Perception, Budgetary Control Effectiveness, and Ethical Work Climate on Propensity to Create Budget Slack. *SSRN Electronic Journal*.
- Derfler-Rozin, R., & Wolfson, M. (2023). Budget Participation: Interaction Effects of Work Engagement and Empowerment. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 20(1), 1-25
- Lau, C. M., & Moser, A. (2011). The Role of Organizational Fairness and Motivation in the Relationship between Budgetary Fairness and Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 641-648
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2021). Examining the Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Budgetary Participation and Organizational Citizenship Behavior. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1968990
- Soltani, M., Hajatpour, M., & Khorram, F. (2023). The Influence of Organizational Justice on Job Performance. *International Journal of Applied Science and Engineering*, 4(2), 1-10
- Sari, N. P., & Fadillah, M. R. (2023). The Influence of Budget Participation and Budgeting Procedural Fairness on Managerial Performance. *International Journal of Scientific Research*, 2(9), 1423-1430
- Mahoney, L. S., & Thorn, L. (2008). Budget Participation's Influence on Budget Slack: The Role of Fairness Perceptions, Trust and Goal Commitment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(3), 284-300
- Al-Abbadi, L., & Abu Rumman, A. (2022). The Effect of Organizational Justice on Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 10(2), 1-15
- Umar, H., Riadi, S. S., & Pebrianti, W. (2020). Organizational Justice, Project Performance, and the Mediating Effects of Key Project Success Factors. *Project Management Journal*, 51(2), 169-184
- Agustina, R., & Suryanto, T. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja dengan Keadilan sebagai Variabel Intervening. *Neliti Journal*, 1-20
- Jufrizen, J., & Alza, N. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(2), 1256-1274