

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah mahasiswa Universitas Katolik Soegijapranata Semarang yang pernah menjabat sebagai ketua, wakil ketua, sekretaris, dan bendahara di UKM tingkat universitas antara periode 2018-2022. Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan *google form* (<https://forms.gle/V5hP7NmqsncCWvLQ9>) melalui *email* dan media sosial UKM. Tujuan dari kuesioner penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi keadilan organisasi pengurus UKM atas sistem pengendalian manajemen universitas, serta pengaruh persepsi tersebut terhadap komitmen organisasi dan rasa percaya pada atasan dalam mengurangi fenomena *budgetary slack*. Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 77 orang. Responden yang berpartisipasi harus pernah terlibat dalam penyusunan anggaran sehingga memiliki pemahaman yang utuh dan pengalaman yang memadai untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Berikut adalah perincian responden yang sesuai kriteria:

Tabel 2  
Jumlah Responden yang Sesuai Kriteria

Keterangan	Jumlah Responden
Jumlah responden yang mengisi kuesioner	77
Jumlah responden yang tidak sesuai kriteria	17
Jumlah responden yang sesuai kriteria	60

Sumber: data primer yang diolah (2022)

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa terdapat 17 responden yang tidak sesuai dengan kriteria sampel penelitian. Hal tersebut dikarenakan responden menyatakan bahwa mereka tidak pernah terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Dari 17 responden yang tidak lolos, 9 orang berasal dari kepengurusan periode 2021-2022, 5 orang dari periode 2020-2021, 2 orang dari periode 2019-2020, dan 1 orang berasal dari periode 2018-2019. Berdasarkan jabatannya, 2 orang menjabat sebagai ketua/ wakil ketua, 5 orang menjabat sebagai sekretaris, 6 orang menjabat sebagai bendahara, 1 orang menjabat sebagai *Human Resource*, 1 orang menjabat sebagai kepala divisi PR, 1 orang menjabat sebagai koordinator humas, dan 1 orang sebagai anggota UKM. Oleh karena itu, 17 responden yang tidak sesuai kriteria tidak diperhitungkan dalam pengujian hipotesis

pada penelitian ini. Selanjutnya, berikut adalah deskripsi gambaran umum responden berdasarkan UKM yang diikuti, jabatan, dan periode kepemimpinan.

#### 4.1.1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan UKM yang Diikuti

Berdasarkan data yang diperoleh dan diolah, dari 20 UKM yang terdaftar di terdapat 4 UKM yang tidak berpartisipasi dalam penelitian ini, yaitu Menwa, Racana, KSR, dan SAR Air. Sedangkan persentase persebaran responden dari 16 UKM lainnya dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 3  
Persentase Responden Berdasarkan UKM yang Diikuti

UKM	Jumlah	Persentase
Gratia Choir	4	6.7%
Gratia Voice	2	3.3%
SDS	4	6.7%
SEL	4	6.7%
Basket	3	5.0%
Tenis Lapangan	6	10.0%
Sepak Bola	3	5.0%
Bulu Tangkis	3	5.0%
Orkestra	7	11.7%
Mirror	5	8.3%
IMA	7	11.7%
Kopma Soepra	1	1.7%
Soepra Radio dan Televisi	3	5.0%
Kembangtaru	5	8.3%
Wanacaraka	1	1.7%
Campus Ministry	2	3.3%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer yang diolah (2022)

#### 4.1.2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan data yang diperoleh dan diolah, sebagian besar responden menjabat sebagai ketua/ wakil ketua, bendahara, dan sekretaris. Terdapat pula beberapa responden dengan jabatan lain dalam UKM yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Persentase responden berdasarkan jabatannya dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 4  
Persentase Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Ketua/ Wakil Ketua	24	40.0%
Sekretaris	14	23.3%
Bendahara	17	28.3%
Humas	1	1.7%
Perkap	1	1.7%
Anggota	3	5.0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer yang diolah (2022)

#### 4.1.3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Periode Kepengurusan

Berdasarkan data yang diperoleh dan diolah, periode kepengurusan responden terbagi menjadi empat. Berikut adalah persentase jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian berdasarkan periode kepengurusannya:

Tabel 5  
Persentase Responden Berdasarkan Periode Kepengurusan

Periode Kepengurusan	Jumlah	Persentase
2018-2019	6	10.0%
2019-2020	14	23.3%
2020-2021	21	35.0%
2021-2022	19	31.7%

<b>TOTAL</b>	60	100%
--------------	----	------

Sumber: data primer yang diolah (2022)

## 4.2. Hasil Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

### 4.2.1. Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui validitas instrumen penelitian dalam mengukur variabel. Uji validitas pada penelitian ini meliputi *convergent validity* yang digunakan untuk mengetahui validitas hubungan antara instrumen penelitian dengan variabel yang diuji dan *discriminant validity* yang digunakan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian untuk variabel yang berbeda tidak memiliki korelasi yang tinggi.

#### a. *Convergent Validity*

##### i. Hasil Pengujian *Convergent Validity* Instrumen Penelitian

Tabel 6  
Hasil Convergent Validity Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator Validitas		Hasil	
Partisipasi (PAR)	AVE		<b>0.300</b>	<b>Ditolak</b>
	<i>Loading Factor</i>	X1.1	0.014	Ditolak
		X1.2	0.834	Diterima
		X1.3	0.705	Diterima
		X1.4	0.234	Ditolak
		X1.5	0.052	Ditolak
		X1.6	0.739	Diterima
Penerapan Prinsip Keterkendalian (PK)	AVE		<b>0.692</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	X2.1	0.927	Diterima
		X2.2	0.962	Diterima

Variabel	Indikator Validitas		Hasil	
		X2.3	0.540	Ditolak
Ukuran Kinerja Finansial dan Non Finansial (UK)	AVE		<b>0.412</b>	<b>Ditolak</b>
	<i>Loading Factor</i>	X3.1	0.573	Ditolak
		X3.2	0.685	Ditolak
		X3.3	0.721	Diterima
		X3.4	0.780	Diterima
		X3.5	0.583	Ditolak
		X3.6	0.455	Ditolak
Kualitas Umpan Balik (UB)	AVE		<b>0.495</b>	<b>Ditolak</b>
	<i>Loading Factor</i>	X4.1	0.903	Diterima
		X4.2	-0.090	Ditolak
		X4.3	0.891	Diterima
		X4.4	0.601	Ditolak
Keadilan Distributif (KD)	AVE		<b>0.472</b>	<b>Ditolak</b>
	<i>Loading Factor</i>	X6.1	0.866	Diterima
		X6.2	0.617	Ditolak
		X6.3	0.535	Ditolak
Keadilan	AVE		<b>0.619</b>	<b>Diterima</b>

<b>Variabel</b>	<b>Indikator Validitas</b>		<b>Hasil</b>	
Prosedural (KP)	<i>Loading Factor</i>	X5.1	0.690	Ditolak
		X5.2	0.857	Diterima
		X5.3	0.804	Diterima
Keadilan Interpersonal (KI)	AVE		<b>0.735</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	X7.1	0.827	Diterima
		X7.2	0.817	Diterima
		X7.3	0.918	Diterima
		X7.4	0.868	Diterima
		X7.5	0.852	Diterima
		X7.6	0.858	Diterima
Komitmen Organisasi (KOM)	AVE		<b>0.790</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	Y1.1	0.900	Diterima
		Y1.2	0.828	Diterima
		Y1.3	0.935	Diterima
Rasa Percaya pada Atasan (RPA)	AVE		<b>0.723</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	Y2.1	0.889	Diterima
		Y2.2	0.910	Diterima
		Y2.3	0.742	Diterima

Variabel	Indikator Validitas		Hasil	
Senjangan Anggaran (SA)	AVE		<b>0.353</b>	<b>Ditolak</b>
	<i>Loading Factor</i>	Y3.1	0.767	Diterima
		Y3.2	0.398	Ditolak
		Y3.3	0.772	Diterima
		Y3.4	0.400	Ditolak
		Y3.5	0.731	Diterima
		Y3.6	0.282	Ditolak

Sumber: Lampiran 4a

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat sejumlah variabel yang nilai AVE dan *communality*-nya kurang dari 0.5. Koreksi dilakukan pada variabel dengan nilai  $AVE < 0.5$  dan  $communality < 0.5$  dengan mengeliminasi instrumen-instrumen yang nilai *loading factor*-nya kurang dari 0.70. Variabel penerapan prinsip keterkendalian (PK), keadilan prosedural (KP), keadilan interaksional (KI), komitmen organisasi (KOM), dan rasa percaya pada atasan (RPA) sudah memenuhi validitas konvergen karena nilai AVE dan *communality*-nya lebih dari 0.5. Sedangkan variabel partisipasi (PAR), ukuran kinerja finansial dan non finansial (UK), kualitas umpan balik (UB), keadilan distributif (KD), dan senjangan anggaran (SA) belum memenuhi validitas konvergen sehingga sejumlah instrumen dengan *loading factor* kurang dari 0.70 perlu dihapus dan tidak dimasukkan dalam pengujian.

Terdapat 14 instrumen dari variabel-variabel yang tidak memenuhi validitas konvergen, yaitu: PAR1, PAR4, dan PAR5; UK1, UK2, UK5, dan UK6; UB2 dan UB4; KD2 dan KD3; SA2, SA4, dan SA6 yang dinyatakan tidak valid karena nilai *loading factor*-nya kurang dari 0.70 sehingga harus dihapus serta tidak dimasukkan dalam pengujian. Pada variabel penerapan prinsip keterkendalian (PK) dan keadilan

prosedural (KP) juga ditemukan 2 instrumen yang *loading factor*-nya kurang dari 0.70, yaitu PK3 dan KP1.

**ii. Hasil Pengujian *Convergent Validity* Instrumen Penelitian yang Tidak Valid Dibuang I**

Pada pengujian validitas konvergen yang pertama, ditemukan bahwa sejumlah instrumen dengan *loading factor* kurang dari 0.70 mengakibatkan beberapa variabel menjadi tidak valid. Maka dilakukan pengujian validitas konvergen yang kedua dengan menghilangkan instrumen-instrumen yang tidak valid untuk memperoleh nilai validitas yang memenuhi syarat, yaitu  $AVE > 0.5$  dan  $communality > 0.5$ .

Tabel 7  
Hasil Pengujian *Convergent Validity* Instrumen Penelitian yang Tidak Valid Dibuang

Variabel	Indikator Validitas		Hasil	
Partisipasi (PAR)	AVE		<b>0.591</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	PAR2	0.854	Diterima
		PAR3	0.707	Diterima
		PAR6	0.739	Diterima
Penerapan Prinsip Keterkendalian (PK)	AVE		<b>0.940</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	PK1	0.962	Diterima
		PK2	0.976	Diterima
Ukuran Kinerja Finansial dan Non Finansial (UK)	AVE		<b>0.670</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	UK3	0.707	Diterima
		UK4	0.916	Diterima
Kualitas Umpan	AVE		<b>0.860</b>	<b>Diterima</b>



Variabel	Indikator Validitas		Hasil	
Balik (UB)	<i>Loading Factor</i>	UB1	0.927	Diterima
		UB3	0.928	Diterima
Keadilan Distributif (KD)	AVE		<b>1.000</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	KD1	1.000	Diterima
Keadilan Prosedural (KP)	AVE		<b>0.712</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	KP2	0.873	Diterima
		KP3	0.813	Diterima
Keadilan Interpersonal (KI)	AVE		<b>0.735</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	KI1	0.825	Diterima
		KI2	0.814	Diterima
		KI3	0.917	Diterima
		KI4	0.869	Diterima
		KI5	0.855	Diterima
		KI6	0.859	Diterima
Komitmen Organisasi (KOM)	AVE		<b>0.788</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	Y1.1	0.902	Diterima
		Y1.2	0.821	Diterima
		Y1.3	0.936	Diterima

Variabel	Indikator Validitas		Hasil	
Rasa Percaya pada Atasan (RPA)	AVE		<b>0.723</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	Y2.1	0.890	Diterima
		Y2.2	0.913	Diterima
		Y2.3	0.738	Diterima
Senjangan Anggaran (SA)	AVE		<b>0.657</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	Y3.1	0.881	Diterima
		Y3.3	0.844	Diterima
		Y3.5	0.695	Ditolak

Sumber: Lampiran 4b

Eliminasi sejumlah instrumen yang tidak valid berdampak pada meningkatnya *loading factor* instrumen lain sehingga variabel yang tidak valid menjadi valid karena nilai AVE dan *communality* juga turut meningkat. Pada variabel partisipasi terdapat tiga instrumen yang digunakan, yaitu PAR2, PAR3, dan PAR6. Pada variabel penerapan prinsip keterkendalian (PK) instrumen PK3 dihilangkan karena *loading factor*-nya kurang dari 0.7 sehingga tersisa dua instrumen yang digunakan, yaitu PK1 dan PK2. Variabel ukuran kinerja finansial dan non finansial (UK) mengalami peningkatan nilai AVE dan *communality* dari 0.412 menjadi 0.670 setelah menghapuskan empat instrumen dan tersisa dua instrumen, yaitu UK3 dan UK4. Sedangkan pada variabel kualitas umpan balik (UB) setelah instrumen UB2 dengan *loading factor* -0.090 dihapuskan, nilai AVE dan *communality* menjadi diatas 0.5 sehingga cukup valid untuk digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Pada variabel keadilan distributif (KD) yang sebelumnya tidak valid menjadi valid setelah menghapuskan dua instrumen, sehingga instrumen yang digunakan hanya KD1. Pada variabel keadilan distributif (KP) setelah instrumen KP1 dihilangkan, nilai AVE dan *communality* meningkat dari 0.619 menjadi 0.712 dan tersisa dua instrumen

yang digunakan, yaitu KD2 dan KD3. Pada variabel keadilan interaksional (KI), komitmen organisasi (KOM), dan rasa percaya pada atasan (RPA) semua instrumen tetap digunakan karena sudah memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel senjangan anggaran (SA) nilai AVE dan *communality* menjadi 0.657 setelah menghapuskan tiga instrumen. Namun pada instrumen SA5 terjadi penurunan *loading factor* dari 0.722 menjadi 0.694 yang mengakibatkan instrumen ini menjadi tidak valid sehingga perlu dilakukan pengujian kembali dengan menghapuskan instrumen SA5.

### iii. Hasil Pengujian *Convergent Validity* Instrumen Penelitian yang Tidak Valid Dibuang II

Pada pengujian validitas konvergen yang kedua, ditemukan bahwa instrumen SA5 memiliki *loading factor* kurang dari 0.70 mengakibatkan beberapa variabel menjadi tidak valid. Maka dilakukan pengujian validitas konvergen yang ketiga dengan menghilangkan instrumen tersebut untuk memperoleh nilai validitas yang memenuhi syarat, yaitu  $AVE > 0.5$  dan  $communality > 0.5$ .

Tabel 8  
Hasil Pengujian *Convergent Validity* Instrumen Penelitian yang Tidak Valid Dibuang II

Variabel	Indikator Validitas		Hasil	
Partisipasi (PAR)	AVE		<b>0.591</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	PAR2	0.854	Diterima
		PAR3	0.707	Diterima
		PAR6	0.739	Diterima
Penerapan Prinsip Keterkendalian (PK)	AVE		<b>0.940</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	PK1	0.962	Diterima
		PK2	0.976	Diterima
Ukuran Kinerja	AVE		<b>0.670</b>	<b>Diterima</b>

Variabel	Indikator Validitas		Hasil	
Finansial dan Non Finansial (UK)	<i>Loading Factor</i>	UK3	0.707	Diterima
		UK4	0.916	Diterima
Kualitas Umpan Balik (UB)	AVE		<b>0.860</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	UB1	0.926	Diterima
		UB3	0.928	Diterima
Keadilan Distributif (KD)	AVE		<b>1.000</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	KD1	1.000	Diterima
Keadilan Prosedural (KP)	AVE		<b>0.712</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	KP2	0.873	Diterima
		KP3	0.813	Diterima
Keadilan Interpersonal (KI)	AVE		<b>0.735</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	KI1	0.826	Diterima
		KI2	0.816	Diterima
		KI3	0.917	Diterima
		KI4	0.868	Diterima
		KI5	0.854	Diterima
		KI6	0.859	Diterima
Komitmen	AVE		<b>0.791</b>	<b>Diterima</b>

Variabel	Indikator Validitas		Hasil	
Organisasi (KOM)	<i>Loading Factor</i>	KOM1	0.887	Diterima
		KOM2	0.837	Diterima
		KOM3	0.940	Diterima
Rasa Percaya pada Atasan (RPA)	AVE		<b>0.724</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	RPA1	0.889	Diterima
		RPA2	0.897	Diterima
		RPA3	0.759	Diterima
Senjangan Anggaran (SA)	AVE		<b>0.813</b>	<b>Diterima</b>
	<i>Loading Factor</i>	SA1	0.905	Diterima
		SA3	0.899	Diterima

Sumber: Lampiran 4c

Data pada tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel dan instrumen penelitian telah memenuhi syarat validitas konvergen. Eliminasi instrumen SA5 yang tidak valid berdampak pada *loading factor* instrumen lain dengan kisaran 0.001-0.003. Pada variabel senjangan anggaran (SA) nilai AVE dan *communality* menjadi 0.813 setelah menghapuskan total empat instrumen, sehingga hanya digunakan dua instrumen untuk pengujian, yaitu SA1 dan SA3. Sehingga secara keseluruhan terdapat 26 dari 43 instrumen yang memenuhi validitas konvergen dan dapat digunakan dalam pengujian.

#### b. *Discriminant Validity*

Suatu variabel dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang dapat diterima jika akar kuadrat dari AVE untuk setiap variabel laten lebih tinggi daripada korelasi antara

variabel laten tersebut dan variabel laten lainnya (Kock dan Lynn, 2012). Berikut adalah hasil akar kuadrat dari AVE setiap variabel laten dan korelasinya dengan variabel laten yang lain:

Tabel 9  
Hasil Pengujian *Discriminant Validity*

	KD	KI	KOM	KP	PAR	PK	RPU	SA	UB	UK
KD	<b>1.000</b>									
KI	0.263	<b>0.857</b>								
KOM	0.237	0.229	<b>0.889</b>							
KP	0.568	0.099	0.339	<b>0.844</b>						
PAR	0.472	0.296	0.224	0.393	<b>0.769</b>					
PK	0.493	0.309	0.082	0.144	0.351	<b>0.969</b>				
RPU	0.194	0.669	0.308	0.142	0.204	0.219	<b>0.851</b>			
SA	0.448	0.264	0.227	0.038	0.211	0.489	0.395	<b>0.902</b>		
UB	0.129	0.451	0.320	0.424	0.347	0.033	0.302	0.005	<b>0.927</b>	
UK	0.318	0.390	0.420	0.393	0.426	0.277	0.360	0.325	0.378	<b>0.818</b>

Sumber: Lampiran 4c

Pada tabel 9 terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE masing-masing variabel sudah lebih tinggi daripada korelasi variabel tersebut dengan variabel laten lainnya. Maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian sudah memiliki validitas diskriminan yang baik.

#### 4.2.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan pada instrumen penelitian yang sudah memenuhi syarat validitas konvergen dan diskriminan. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas berupa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*:

Tabel 10  
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Partisipasi (PAR)	0.657	0.812
Penerapan Prinsip Keterkendalian (PK)	0.936	0.969
Ukuran Kinerja Finansial dan Non Finansial (UK)	0.534	0.799
Kualitas Umpan Balik (UB)	0.837	0.925
Keadilan Distributif (KD)	1.000	1.000
Keadilan Prosedural (KP)	0.599	0.832
Keadilan Interaksional (KI)	0.928	0.943
Komitmen Organisasi (KOM)	0.870	0.919
Rasa Percaya pada Atasan (RPA)	0.806	0.887
Senjangan Anggaran (SA)	0.770	0.897

Sumber: Lampiran 4e

Berdasarkan hasil pengujian diatas, indeks *composite reliability* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70 sehingga dapat dinyatakan sudah reliabel. Menurut Portney dan Watkins (1993, dalam Hua et al., 2013) koefisien *Cronbach Alpha* menunjukkan reliabilitas yang buruk ketika nilainya di bawah 0.5, reliabilitas yang dapat diterima jika nilai di atas 0.5, dan reliabilitas yang baik jika nilainya di atas 0,75. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0.5 sehingga reliabilitasnya dapat diterima. Klasifikasi hasil pengujian reliabilitas ini jika mengacu pada tingkat reliabilitas menurut Dahlan et al. (2014) menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif (KD) dan penggunaan ukuran kinerja finansial dan non finansial (UK) sudah cukup reliabel. Sedangkan variabel partisipasi (PAR) dan senjangan anggaran (SA) sudah reliabel dan variabel lainnya sudah sangat reliabel.

### 4.3. Statistik Deskriptif

Pada penelitian ini statistic deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data agar lebih informatif serta mudah dipahami. Terdapat tiga jenis variabel yang digunakan pada penelitian ini, yaitu variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Variabel independen meliputi empat dimensi MCS, yaitu partisipasi, penerapan prinsip keterkendalian, ukuran kinerja finansial

dan non finansial, kualitas umpan balik; dan tiga dimensi keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Variabel mediasi meliputi komitmen organisasi dan rasa percaya pada atasan. Sedangkan variabel dependen pada penelitian ini adalah senjangan anggaran. Berikut adalah hasil analisis statistik deskriptif penelitian ini:

Tabel 11.  
Statistik Deskriptif

	N	Mean	Median	Modus	S. Dev	Min	Max
Partisipasi (PAR)	60	3.09	3.00	3.00	2.216	1.00	5.00
Penerapan Prinsip Keterkendalian (PK)	60	3.41	3.25	3.00	1.546	1.00	5.00
Ukuran Kinerja Finansial dan Non Finansial (UK)	60	3.51	3.50	4.00	1.372	2.00	5.00
Kualitas Umpan Balik (UB)	60	3.87	4.00	4.00	1.401	2.00	5.00
Keadilan Distributif (KD)	60	3.73	4.00	4.00	0.899	2.00	5.00
Keadilan Prosedural (KP)	60	3.68	3.50	4.00	1.246	3.00	5.00
Keadilan Interaksional (KI)	60	3.86	4.00	4.00	4.160	2.00	5.00
Komitmen Organisasi (KOM)	60	4.42	4.67	5.00	1.936	3.00	5.00
Rasa Percaya pada Atasan (RPA)	60	3.86	4.00	4.00	2.037	2.00	5.00
Senjangan Anggaran (SA)	60	3.76	4.00	4.00	1.961	1.00	5.00
Valid N (listwise)	60						

Sumber: Lampiran 3

Tabel 10 menunjukkan hasil pengukuran statistik deskriptif atas jawaban responden dalam bentuk nilai mean, median, modus, standar deviasi, minimum, dan maksimum. Hasil tersebut menunjukkan bahwa standar deviasi pada semua variabel lebih kecil dari mean, yang berarti bahwa



sebaran data cukup kecil sehingga tidak ada kesenjangan yang besar antara nilai terendah dan tertinggi yang diberikan responden atas pertanyaan yang diberikan. Nilai mean pada semua variabel tergolong dalam kelas interval tinggi. Hal tersebut bermakna positif untuk variabel independen dan mediasi, tetapi pada variabel dependen hal tersebut menunjukkan tingginya frekuensi terjadi fenomena senjangan anggaran. Nilai median bervariasi antara 3.00 sampai 4.67 dalam rentang skala pengukuran 1 sampai 5. Nilai modus variabel KOM (5) menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki komitmen organisasi yang tinggi, diikuti dengan persepsi keadilan yang tinggi pula (4). Namun dapat diamati bahwa median dan modus untuk variabel senjangan anggaran juga tergolong tinggi (4). Pada variabel penerapan prinsip keterkendalian yang menggunakan skala pengukuran dibalik (*reversed*), nilai modus (3) menunjukkan bahwa ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja UKM ruang lingkupnya berada diluar kendali mahasiswa. Pengujian perbandingan rata-rata dilakukan untuk menganalisa lebih lanjut terkait informasi yang diperoleh dari kuesioner berdasarkan UKM yang diikuti, jabatan responden dalam UKM, dan periode kepemimpinan responden. Berikut adalah hasil perbandingan rata-rata:

Tabel 12  
Perbandingan Rata-rata Berdasarkan UKM

UKM	PAR	PK	UK	UB	KP	KD	KI	KOM	RPA	SA
G. Choir	3.085	3.375	3.750	3.625	3.750	4.000	3.750	4.833	3.585	3.875
G. Voice	2.670	1.500	3.000	5.000	4.250	2.500	3.250	4.835	3.500	2.250
SDS	2.583	3.750	3.250	3.625	3.250	3.250	3.665	4.333	3.415	4.250
SEL	3.500	3.250	3.250	3.750	3.875	4.250	3.500	4.500	3.168	3.500
Basket	2.333	3.000	3.333	4.000	2.833	3.000	3.943	4.000	4.000	4.333
Tenis	3.278	3.667	3.667	4.250	4.000	4.167	4.220	4.388	4.167	4.000
S. Bola	3.003	4.000	4.000	3.667	3.667	4.000	4.277	4.110	4.110	4.333
Bultang	2.777	3.667	3.500	4.000	4.000	4.333	3.720	4.667	4.003	3.500

UKM	PAR	PK	UK	UB	KP	KD	KI	KOM	RPA	SA
Orkes	2.953	3.143	3.071	3.500	3.357	3.143	3.549	3.906	3.333	3.000
Mirror	3.200	3.400	3.500	3.800	3.600	4.000	3.766	4.368	3.932	4.000
IMA	3.190	3.500	4.000	3.857	3.929	4.243	4.120	4.763	4.380	4.214
Kopma	2.330	4.000	3.500	3.000	3.500	3.000	3.170	3.330	3.670	3.500
Soeptra	3.223	3.333	3.833	4.000	3.833	3.667	3.780	4.667	4.113	4.333
Kembang	3.334	3.200	3.100	4.000	3.500	3.200	4.100	4.734	4.268	2.900
Wanacara	4.000	4.000	4.000	4.500	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.500
CM	3.835	4.250	3.750	3.750	3.750	4.500	4.250	4.500	3.670	4.000
Total	3.089	3.408	3.508	3.867	3.675	3.733	3.855	4.417	3.856	3.758
<b>Sig.</b>	<b>0.265</b>	<b>0.427</b>	<b>0.478</b>	<b>0.305</b>	<b>0.722</b>	<b>0.874</b>	<b>0.170</b>	<b>0.912</b>	<b>0.401</b>	<b>0.407</b>

Sumber: Lampiran 3

Tabel 13

Perbandingan Rata-rata Berdasarkan Jabatan

JABATAN	PAR	PK	UK	UB	KP	KD	KI	KOM	RPA	SA
Ketua/ Wakil	3.112	3.375	3,438	3.854	3.729	3.750	3.757	4.667	3.889	3.896
Sekretaris	2.976	3.250	3.571	3.786	3.643	3.857	3.940	4.453	3.809	3.357
Bendahara	2.961	3.471	3.500	4.029	3.676	3.529	2.921	4.137	3.883	3.735
Humas	4.000	4.500	3.500	3.500	3.500	4.000	3.500	4.000	3.670	4.000
Perkap	4.000	3.000	3.000	3.000	3.500	3.000	3.670	3.670	4.000	4.000
Anggota	3.557	3.833	4.000	3.833	3.500	4.333	4.057	4.223	3.667	4.500

JABATAN	PAR	PK	UK	UB	KP	KD	KI	KOM	RPA	SA
Total	3.089	3.408	3.508	3.867	3.675	3.733	3.855	4.417	3.856	3.758
<b>Sig.</b>	<b>0.799</b>	<b>0.835</b>	<b>0.387</b>	<b>0.746</b>	<b>0.706</b>	<b>0.899</b>	<b>0.315</b>	<b>0.075</b>	<b>0.366</b>	<b>0.880</b>

Sumber: Lampiran 3

Tabel 14  
Perbandingan Rata-rata Berdasarkan Periode Kepengurusan

PERIODE	PAR	PK	UK	UB	KP	KD	KI	KOM	RPA	SA
'18-'19	2.388	3.167	3.500	3.583	3.250	3.333	4.140	4.167	3.833	3.750
'19-'20	3.262	3.536	3.857	4.143	3.964	4.000	3.714	4.548	3.714	4.036
'20-'21	3.064	3.571	3.286	3.714	3.738	3.762	3.785	4.238	3.810	3.667
'21-'22	3.212	3.211	3.500	3.921	3.526	3.632	3.947	4.597	4.018	3.658
Total	3.089	3.408	3.508	3.867	3.675	3.733	3.855	4.417	3.856	3.758
<b>Sig.</b>	<b>0.117</b>	<b>0.285</b>	<b>0.182</b>	<b>0.862</b>	<b>0.677</b>	<b>0.484</b>	<b>0.525</b>	<b>0.901</b>	<b>0.899</b>	<b>0.016</b>

Sumber: Lampiran 3

Hasil perbandingan rata-rata berdasarkan UKM, jabatan, dan periode menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada fenomena senjangan anggaran berdasarkan periode kepengurusan (tabel 14). Dalam kurun empat periode kepengurusan, yaitu tahun 2018-2022, senjangan anggaran paling banyak dijumpai di kepengurusan tahun 2019-2020 dan paling sedikit di kepengurusan tahun 2021-2022. Hal ini dikarenakan pada 2 periode terakhir hampir seluruh kegiatan mahasiswa dilakukan secara daring sehingga kebutuhan anggaran menjadi sangat rendah jika dibandingkan dengan kepengurusan sebelumnya. Sedangkan pada tabel 12 dan 13 tidak ditemukan perbedaan yang signifikan pada 10 variabel yang digunakan dalam penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa UKM yang diikuti dan jabatan responden tidak mempengaruhi variabel yang diukur pada penelitian ini.

#### 4.4. Hasil Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengetahui kemampuan prediksi model struktural yang digunakan. Pengujian ini dilakukan pada setiap variabel laten dependen untuk mengidentifikasi apakah variabel tersebut memiliki pengaruh yang substantif. Berikut adalah hasil perhitungan nilai  $R^2$  yang diperoleh menggunakan aplikasi SmartPLS:

Tabel 15  
Nilai  $R^2$

Variabel	$R^2$
Keadilan Distributif (KD)	0.351
Keadilan Prosedural (KP)	0.279
Keadilan Interaksional (KI)	0.203
Komitmen Organisasi (KOM)	0.154
Rasa Percaya pada Atasan (RPA)	0.495
Senjangan Anggaran (SA)	0.404

Sumber: Lampiran 5

Nilai  $R^2$  pada variabel keadilan distributif (KD) sebesar 0.351 menurut Chin (1998, dalam Ghozali dan Latan, 2015) termasuk dalam kategori moderat atau menengah. Interpretasi nilai  $R^2$  berdasarkan model penelitian pada hipotesis 1a, 2a, dan 3a yaitu  $PAR \rightarrow KD$ ;  $PK \rightarrow KD$ ; dan  $UK \rightarrow KD$  adalah variabilitas dari variabel keadilan distributif (KD) dapat dijelaskan oleh tiga dimensi MCS (partisipasi, penerapan prinsip keterkendalian, dan ukuran kinerja finansial dan non finansial) sebesar 35.1%, sedangkan 64.9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Pada variabel KP, nilai  $R^2$  sebesar 0.203 yang tergolong lemah menunjukkan bahwa variabilitas dari variabel keadilan prosedural dapat dijelaskan oleh empat dimensi MCS (partisipasi, penerapan prinsip keterkendalian, ukuran kinerja finansial dan non finansial, dan kualitas umpan balik) sebesar 27.9%, sedangkan 72.1% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Pada variabel KI, nilai  $R^2$  sebesar 0.203 yang tergolong lemah diinterpretasikan sebagai kemampuan kualitas umpan balik sebagai satu-satunya dimensi MCS yang menjelaskan keadilan interaksional adalah sebesar 20.3% dan 79.7% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

Pada variabel komitmen organisasi (KOM), nilai  $R^2$  sebesar 0.154 termasuk dalam kategori lemah. Mengacu pada model penelitian, dalam hipotesis 5a, b, dan c, nilai tersebut dapat diinterpretasikan sebagai kemampuan tiga aspek keadilan organisasi (keadilan distributif, prosedural, dan interaksional) dalam menjelaskan variabel komitmen organisasi hanya sebesar 15.4%. Sedangkan pada variabel rasa percaya pada atasan (RPA), nilai  $R^2$  sebesar 0.495 termasuk dalam kategori moderat atau menengah. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga aspek keadilan organisasi mampu menjelaskan variabel komitmen organisasi sebanyak 49.5%, sementara 50.5% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Pada variabel senjangan anggaran (SA), nilai  $R^2$  sebesar 0.290 tergolong moderat atau menengah. Berdasarkan model penelitian, nilai tersebut bermakna bahwa variabilitas dari variabel SA dapat dijelaskan oleh variabel KD, KP, KI, KOM, dan RPA sebesar 40.4% dan 59.6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

#### 4.5. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian terkait peran MCS dan keadilan organisasi terhadap risiko senjangan anggaran dengan komitmen organisasi dan rasa percaya sebagai variabel mediasi dilakukan dengan aplikasi SmartPLS melalui fitur *bootstrapping*. Hasil *bootstrap* pada hipotesis 1 sampai hipotesis 4 dapat dilihat pada tabel 16.

Tabel 16  
Hasil *Path Coefficient* Hipotesis 1 sampai Hipotesis 4

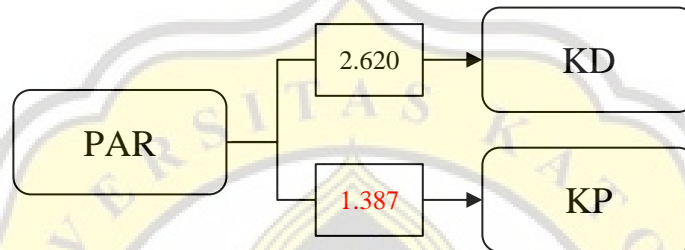
Hipotesis		t statistik	p value	Signifikansi (>1.96)
PAR → KD	H1a	2.620	0.009	Signifikan
PAR → KP	H1b	1.387	0.166	Tidak Signifikan
PK → KD	H2a	3.059	0.002	Signifikan
PK → KP	H2b	0.041	0.967	Tidak Signifikan
UK → KD	H3a	0.632	0.528	Tidak Signifikan
UK → KP	H3b	1.231	0.219	Tidak Signifikan
UB → KP	H4a	1.710	0.088	Tidak Signifikan
UB → KI	H4b	3.316	0.001	Signifikan

Sumber: Lampiran 6

Kriteria penerimaan hipotesis yang digunakan pada penelitian ini adalah *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik lebih besar dari nilai t tabel 1,96. Dari delapan hipotesis diatas, terdapat empat hipotesis yang diterima, yaitu H1a; H2a; H4a; dan H4b. Berikut adalah penjelasan atas hasil pengujian untuk setiap hipotesis:

#### 4.5.1. Hasil Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama menjelaskan hubungan antara variabel partisipasi yang merupakan salah satu dimensi MCS dengan dua aspek keadilan organisasi. Berikut adalah model penelitian hipotesis 1a dan 1b beserta nilai t-statistik yang dihasilkan.



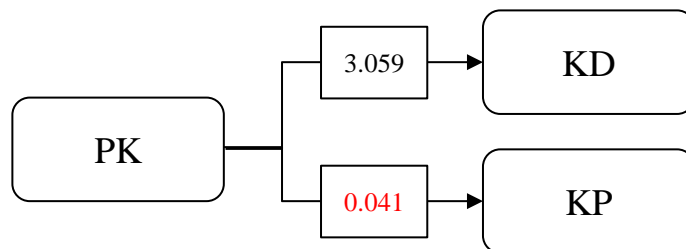
Gambar 10. Model Penelitian Hipotesis 1

Hipotesis pertama bertujuan untuk memverifikasi apakah partisipasi dalam penetapan anggaran dapat meningkatkan persepsi keadilan distributif (H1a) dan keadilan prosedural mahasiswa (H1b). Partisipasi merupakan keterlibatan, inisiatif, pengaruh, dan kontribusi mahasiswa dalam penyusunan anggaran serta logika argumentasi revisi dan frekuensi atasan meminta pendapat dan saran. Dalam penetapan anggaran, ketika partisipasi mahasiswa tinggi maka anggaran final yang disetujui akan dipersepsikan adil secara distributif karena melalui partisipasi mahasiswa mendapat pengalaman dan pengetahuan mengenai layanan pengajuan dana dan jumlah dana yang diterima responden. Namun pada aspek keadilan prosedural, partisipasi dalam menetapkan anggaran, penerapan prinsip keterkendalian, penggunaan ukuran kinerja finansial dan non finansial, serta kualitas umpan balik tidak dapat mempengaruhi kriteria penilaian akreditasi dan keputusan yang diambil oleh atasan. Hal ini dikarenakan sudah adanya prosedur yang ditetapkan Universitas dan prosedur tersebut sudah dipersepsikan adil oleh mahasiswa (berdasarkan tabel 10).

#### 4.5.2. Hasil Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis pertama menjelaskan hubungan antara variabel penerapan prinsip keterkendalian yang merupakan salah satu dimensi MCS dengan dua aspek keadilan

organisasi. Berikut adalah model penelitian hipotesis 2a dan 2b beserta nilai t-statistik yang dihasilkan.

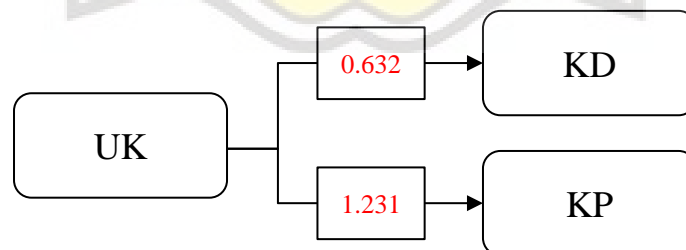


Gambar 11. Model Penelitian Hipotesis 2

Hipotesis kedua bertujuan untuk memverifikasi apakah penerapan prinsip keterkendalian dapat meningkatkan persepsi keadilan distributif (H2a) dan keadilan prosedural mahasiswa (H2b). Penerapan prinsip keterkendalian meliputi cakupan permasalahan, ruang lingkup, dan kemampuan mahasiswa dalam mengendalikan aspek-aspek pada penilaian akreditasi. Maka ketika mahasiswa dinilai oleh suatu kriteria yang terkendali, hasil penilaian akan dipersepsikan adil secara distributif oleh mahasiswa. Hal tersebut dikarenakan hasil penilaian akreditasi menentukan jumlah dana kemahasiswaan yang diterima suatu UKM pada periode kepengurusan berikutnya. Sedangkan secara prosedural, mahasiswa tidak dilibatkan dalam menetapkan kriteria penilaian akreditasi, namun kriteria yang sudah ada telah dipersepsikan adil oleh mahasiswa sehingga saat pengujian hipotesis 2b hasilnya tidak signifikan.

#### 4.5.3. Hasil Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis pertama menjelaskan hubungan antara variabel ukuran kinerja finansial dan non finansial yang merupakan salah satu dimensi MCS dengan dua aspek keadilan organisasi. Berikut adalah model penelitian hipotesis 3a dan 3b beserta nilai t-statistik yang dihasilkan.

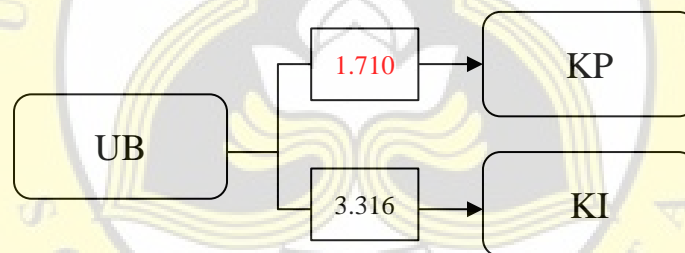


Gambar 12. Model Penelitian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga bertujuan untuk memverifikasi apakah penggunaan ukuran kinerja finansial dan non finansial dapat meningkatkan persepsi keadilan distributif (H3a) dan keadilan prosedural mahasiswa (H3b). Penggunaan ukuran kinerja finansial dan non finansial pada kuesioner berkaitan dengan proses dan bentuk target dalam penyusunan tujuan, serta dasar yang digunakan dalam penilaian akreditasi dan perhitungan jatah dana kemahasiswaan. Namun pada kondisi riil, penyusunan tujuan UKM dilakukan hanya oleh pengurus saja, sedangkan kriteria penilaian akreditasi dan jatah dana kemahasiswaan merupakan ketentuan rigid yang sudah ditetapkan oleh universitas. Ketidaksesuaian antara kondisi riil dengan kondisi yang hendak diukur dalam kuesioner mendasari alasan hasil pengujian hipotesis ketiga menjadi tidak signifikan.

#### 4.5.4. Hasil Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat menjelaskan hubungan antara variabel kualitas umpan balik yang merupakan salah satu dimensi MCS dengan dua aspek keadilan organisasi. Berikut adalah model penelitian hipotesis 4a dan 4b beserta nilai t-statistik yang dihasilkan.



Gambar 13. Model Penelitian Hipotesis 4

Hipotesis keempat bertujuan untuk memverifikasi apakah kualitas umpan balik dapat meningkatkan persepsi keadilan prosedural (H4a) dan keadilan interaksional mahasiswa (H4b). Kualitas umpan balik diukur melalui persepsi responden atas umpan balik dari atasan dan manfaat umpan balik tersebut baik bagi pribadi maupun kinerja responden. Hal tersebut berhubungan erat dengan persepsi keadilan interaksional yang mencerminkan ketulusan, kejujuran, etika, dan keterbukaan pendamping UKM pada mahasiswa serta adanya diskusi atau komunikasi dua arah antara pendamping dengan pengurus sebelum pengambilan keputusan. Penerimaan hipotesis 4b menjelaskan bahwa ketika mendapat umpan balik yang berkualitas, persepsi keadilan interaksional mahasiswa akan meningkat karena adanya interaksi yang terjalin dengan baik antara atasan dengan bawahan.



#### 4.6. Hasil Uji Mediasi

Pengujian hipotesis pada penelitian terkait efek mediasi dari variabel komitmen organisasi dan rasa percaya pada atasan pada hubungan keadilan organisasi terhadap risiko senjangan anggaran dilakukan dengan aplikasi SmartPLS melalui fitur *bootstrapping*. Kriteria penerimaan hipotesis dengan variabel mediasi adalah Hasil *bootstrap* pada hipotesis 5 dan 6 dapat dilihat pada tabel 17.

Tabel 17.  
Hasil *Path Coefficient* Hipotesis 5 dan Hipotesis 6

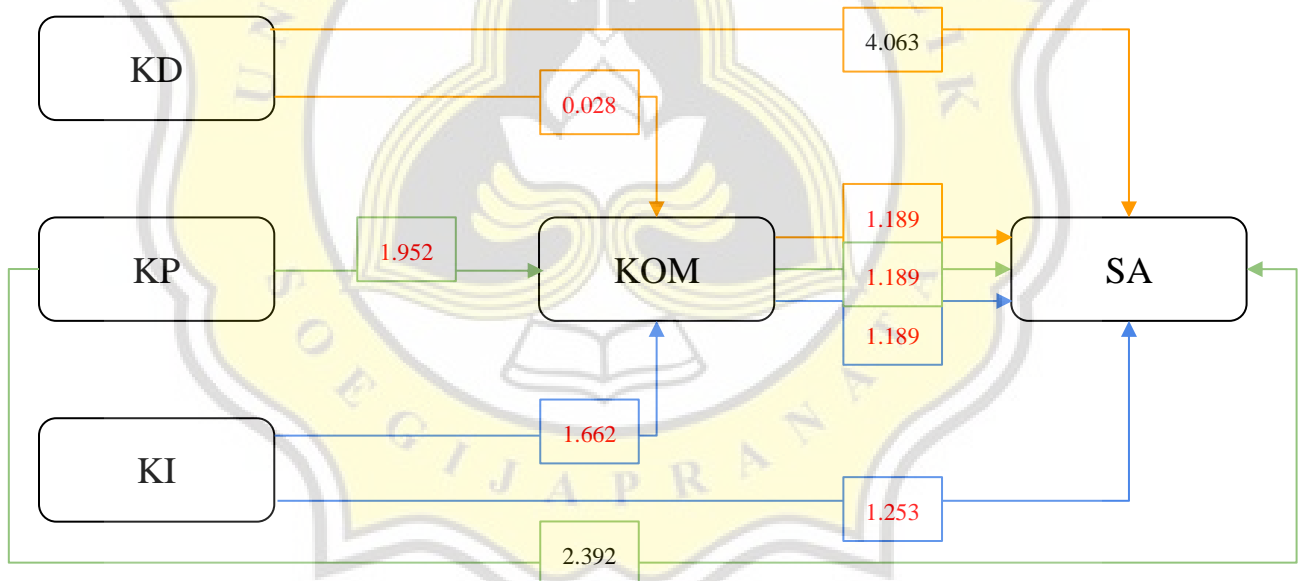
Hipotesis		T statistik	<i>p value</i>	Signifikansi (>1.96)
KD → KOM	H5a	0.028	0.978	Tidak Signifikan
KOM → SA		1.189	0.235	Tidak Signifikan
KD → SA		4.063	0.000	Signifikan
KP → KOM	H5b	1.952	0.051	Tidak Signifikan
KOM → SA		1.189	0.235	Tidak Signifikan
KP → SA		2.392	0.017	Signifikan
KI → KOM	H5c	1.662	0.097	Tidak Signifikan
KOM → SA		1.189	0.235	Tidak Signifikan
KI → SA		1.253	0.211	Tidak Signifikan
KD → RPA	H6a	0.302	0.763	Tidak Signifikan
RPA → SA		3.016	0.003	Signifikan
KD → SA		4.063	0.000	Signifikan
KP → RPA	H6b	0.759	0.448	Tidak Signifikan
RPA → SA		3.016	0.003	Signifikan
KP → SA		2.392	0.017	Signifikan

Hipotesis		T statistik	p value	Signifikansi (>1.96)
KI → RPA	H6c	6.701	0.000	Signifikan
RPA → SA		3.016	0.003	Signifikan
KI → SA		1.253	0.211	Tidak Signifikan

Sumber: Lampiran 6

#### 4.6.1. Hasil Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis kelima menyatakan peran variabel komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara tiap aspek keadilan organisasi dengan fenomena senjangan anggaran. Berikut adalah model pengujian yang dilakukan untuk hipotesis kelima beserta nilai t-statistik yang dihasilkan:



Gambar 14. Model Penelitian Hipotesis 5

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 17, pengaruh variabel keadilan distributif (KD) terhadap komitmen organisasi (KOM) sebesar  $0.978 > p\text{-value } 0.05$  dinyatakan tidak signifikan. Pengaruh variabel komitmen organisasi (KOM) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar  $0.235 > p\text{-value } 0.05$  dinyatakan tidak signifikan. Pengaruh variabel keadilan distributif (KD) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar  $0.000 < p\text{-value } 0.05$  dinyatakan signifikan. Maka berdasarkan hasil pengujian tersebut, variabel KD tidak berpengaruh

terhadap KOM namun berpengaruh signifikan terhadap SA, maka KOM tidak memiliki efek mediasi terhadap hubungan KD dengan SA sehingga hipotesis 5a ditolak.

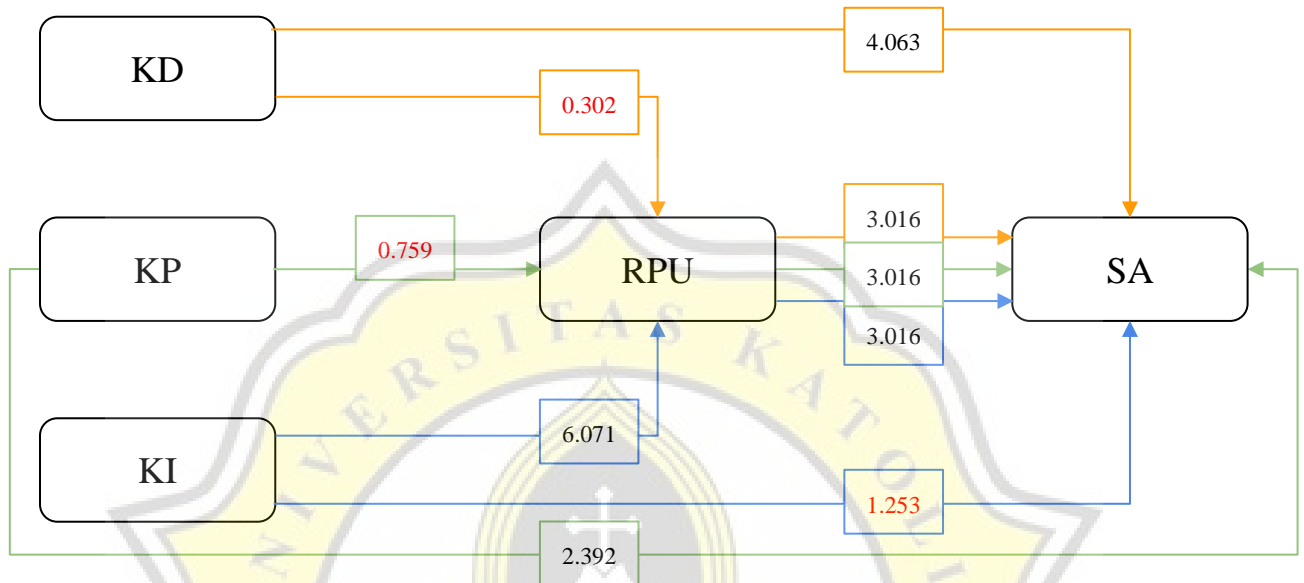
Pengaruh variabel keadilan prosedural (KP) terhadap komitmen organisasi (KOM) sebesar  $0.051 < p\text{-value } 0.05$  dinyatakan signifikan. Pengaruh variabel komitmen organisasi (KOM) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar  $0.235 > p\text{-value } 0.05$  dinyatakan tidak signifikan. Pengaruh variabel keadilan prosedural (KP) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar  $0.017 < p\text{-value } 0.05$  dinyatakan signifikan. Maka berdasarkan hasil pengujian tersebut, variabel KP tidak berpengaruh terhadap KOM namun berpengaruh signifikan terhadap SA, sehingga variabel KOM tidak memiliki efek mediasi terhadap hubungan KP dan SA, maka hipotesis 5b ditolak.

Pengaruh variabel keadilan interaksional (KI) terhadap komitmen organisasi (KOM) sebesar  $0.097 > p\text{-value } 0.05$  dinyatakan tidak signifikan. Pengaruh variabel komitmen organisasi (KOM) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar  $0.235 > p\text{-value } 0.05$  dinyatakan tidak signifikan. Pengaruh variabel keadilan interaksional (KI) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar  $0.211 > p\text{-value } 0.05$  dinyatakan tidak signifikan. Maka berdasarkan hasil pengujian tersebut, variabel KI tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap KOM maupun SA. Variabel KOM juga tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap SA maupun efek mediasi pada hubungan KI dengan SA sehingga hipotesis 5c ditolak.

Hipotesis kelima bertujuan untuk memverifikasi apakah komitmen organisasi memediasi hubungan antara keadilan distributif (H5a), keadilan prosedural (H5b), dan keadilan interaksional (H5c) dengan senjangan anggaran. Komitmen organisasi adalah perasaan bangga menjadi bagian UKM, hubungan kekeluargaan yang dirasakan dalam UKM, dan makna UKM tersebut bagi mahasiswa. Tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata responden memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Namun hal tersebut tidak dipengaruhi oleh aspek keadilan organisasi yang berkaitan dengan hubungan antara mahasiswa dengan pihak universitas dan tidak mempengaruhi fenomena senjangan anggaran yang berhubungan dengan kemudahan penggunaan dana kemahasiswaan, motivasi responden dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi UKM serta kesulitan responden dalam mencapai tujuan program kerja karena keterbatasan dana kemahasiswaan. Sedangkan keadilan distributif dan keadilan prosedural secara statistik berpengaruh signifikan terhadap fenomena senjangan anggaran.

Ketika penentuan jatah dana kemahasiswaan dan kriteria penilaian akreditasi dipersepsikan adil, fenomena senjangan anggaran akan berkurang.

#### 4.6.2. Hasil Pengujian Hipotesis 6



Gambar 15. Model Penelitian Hipotesis 6

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 17, pengaruh variabel keadilan distributif (KD) terhadap rasa percaya pada atasan (RPA) sebesar  $0.763 > p\text{-value } 0.05$  dinyatakan tidak signifikan. Pengaruh variabel rasa percaya pada atasan (RPA) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar  $0.003 < p\text{-value } 0.05$  dinyatakan signifikan. Pengaruh variabel keadilan distributif (KD) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar  $0.000 < p\text{-value } 0.05$  dinyatakan signifikan. Sedangkan pengaruh variabel keadilan distributif (KD) terhadap senjangan anggaran (SA) melalui rasa percaya pada atasan (RPA) sebesar  $0.001 < p\text{-value } 0.05$  dinyatakan signifikan. Maka berdasarkan hasil pengujian tersebut, variabel KD tidak berpengaruh signifikan terhadap RPA, namun variabel KD berpengaruh signifikan terhadap SA. Sama halnya dengan variabel RPA yang memiliki pengaruh signifikan terhadap SA. Kondisi tersebut tidak memenuhi kriteria penerimaan hipotesis dengan efek mediasi karena hubungan  $KD \rightarrow RPA$  yang tidak signifikan, sehingga hipotesis 6a dinyatakan ditolak.

Pengaruh variabel keadilan prosedural (KP) terhadap rasa percaya pada atasan (RPA) sebesar  $0.000 < p\text{-value} 0.05$  dinyatakan signifikan. Pengaruh variabel keadilan prosedural (KP) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar  $0.062 > p\text{-value} 0.05$  dinyatakan tidak signifikan. Pengaruh variabel rasa percaya pada atasan (RPA) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar  $0.000 < p\text{-value} 0.05$  dinyatakan signifikan. Sedangkan pengaruh variabel keadilan prosedural (KP) terhadap senjangan anggaran (SA) melalui rasa percaya pada atasan (RPA) sebesar  $0.508 > p\text{-value} 0.05$  dinyatakan tidak signifikan. Maka berdasarkan hasil pengujian tersebut, variabel KP berpengaruh signifikan terhadap RPA, namun variabel KP tidak berpengaruh signifikan terhadap SA. Sedangkan variabel RPA memiliki pengaruh signifikan terhadap SA. Kondisi tersebut tidak memenuhi kriteria penerimaan hipotesis dengan efek mediasi karena  $KP \rightarrow KOM$  yang tidak signifikan, sehingga hipotesis 6b dinyatakan ditolak.

Pengaruh variabel keadilan interaksional (KI) terhadap rasa percaya pada atasan (RPA) sebesar  $0.000 < p\text{-value} 0.05$  dinyatakan signifikan. Pengaruh variabel rasa percaya pada atasan (RPA) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar  $0.003 < p\text{-value} 0.05$  dinyatakan signifikan. Pengaruh variabel keadilan interaksional (KI) terhadap senjangan anggaran (SA) sebesar  $0.211 > p\text{-value} 0.05$  dinyatakan tidak signifikan. Maka berdasarkan hasil pengujian tersebut, variabel KI berpengaruh signifikan terhadap RPA, namun menjadi tidak berpengaruh signifikan terhadap SA karena adanya RPA. Sedangkan variabel RPA memiliki pengaruh signifikan terhadap SA. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa RPA memiliki efek *full mediation* dalam hubungan KI dengan SA sehingga hipotesis 6c diterima.

Hipotesis keenam bertujuan untuk memverifikasi apakah rasa percaya pada atasan memediasi hubungan antara keadilan distributif (H6a), keadilan prosedural (H6b), dan keadilan interaksional (H6c) dengan senjangan anggaran. Rasa percaya pada atasan adalah persepsi responden atas dukungan, kejujuran, dan rasionalitas pendamping UKM dalam membuat keputusan. Hal tersebut berkaitan erat dengan persepsi keadilan interaksional, sehingga saat mahasiswa memiliki persepsi keadilan interaksional yang tinggi, rasa percaya pada atasan pun akan meningkat. Adanya kepercayaan mendasari alasan berkurangnya fenomena senjangan anggaran. Alasan tersebut mendasari diterimanya hipotesis 6c. Penolakan hipotesis 6b memperkuat argumen sebelumnya, yaitu penggunaan prosedur yang

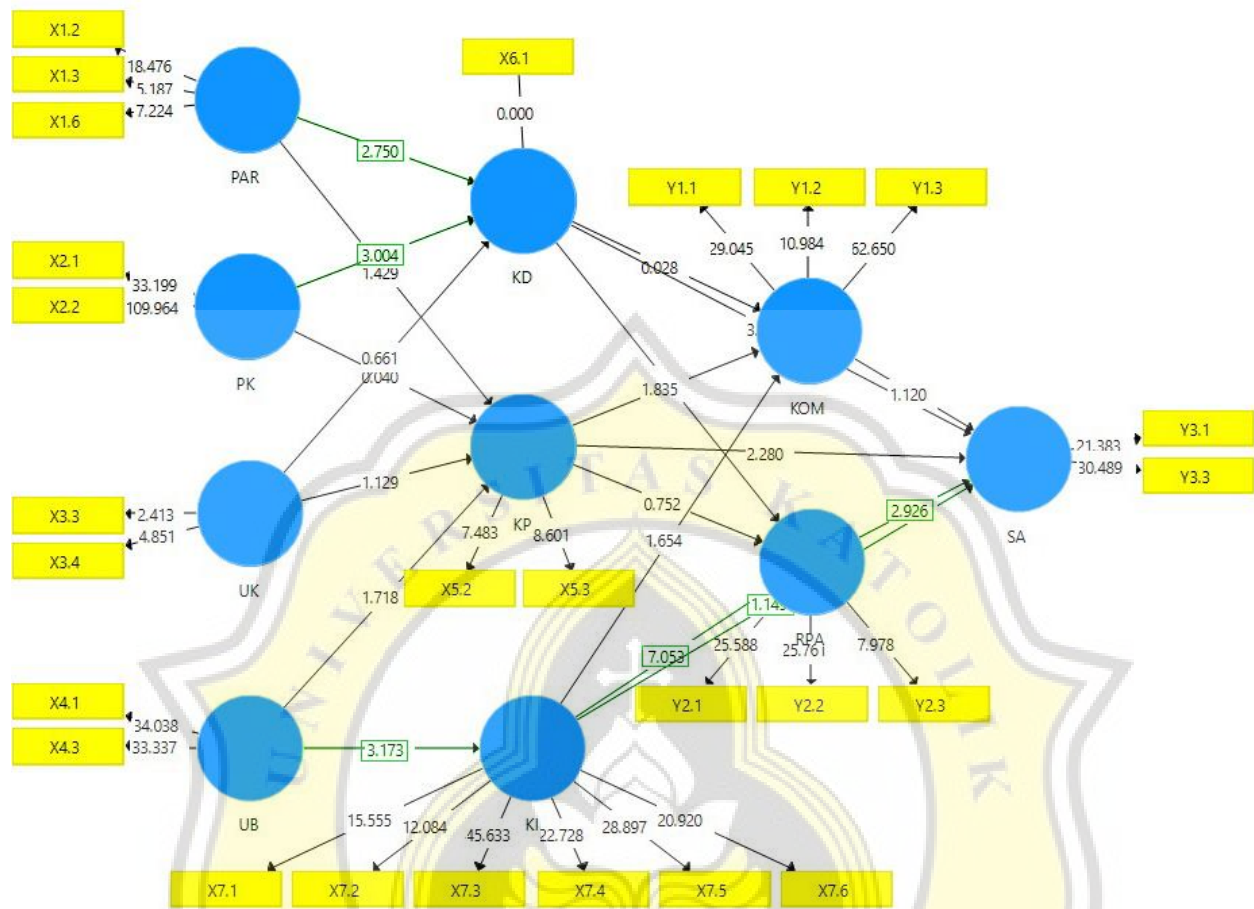
sudah ditetapkan oleh Universitas tidak dapat dipengaruhi oleh dimensi MCS ataupun mempengaruhi rasa percaya pada atasan (berdasarkan tabel 17).

#### 4.7. Pembahasan Hipotesis

Tabel 18  
Hasil Pengujian Hipotesis 1-6

Hipotesis		Penerimaan
H1a	PAR → KD	Diterima
H1b	PAR → KP	Ditolak
H2a	PK → KD	Diterima
H2b	PK → KP	Ditolak
H3a	UK → KD	Ditolak
H3b	UK → KP	Ditolak
H4a	UB → KP	Ditolak
H4b	UB → KI	Diterima
H5a	KD → KOM → SA	Ditolak
H5b	KP → KOM → SA	Ditolak
H5c	KI → KOM → SA	Ditolak
H6a	KD → RPA → SA	Ditolak
H6b	KP → RPA → SA	Ditolak
H6c	KI → RPA → SA	Diterima

Sumber: Lampiran 6



Gambar 16. Hasil Pengujian PLS

Sumber: Lampiran 6

Setelah dilakukan pengujian hipotesis dengan tingkat signifikansi 0.05, setiap hipotesis sampai pada kesimpulan berupa penerimaan dan penolakan. Pada tabel 17 hasil pengujian untuk hipotesis dengan variabel mediasi menunjukkan bahwa rasa percaya pada atasan memiliki efek mediasi penuh dalam hubungan antara keadilan interaksional dengan berkurangnya fenomena senjangan anggaran. Persepsi atas keadilan interaksional dipengaruhi oleh kualitas umpan balik. Ketika umpan balik yang diberikan oleh pendamping UKM dapat bermanfaat bagi kinerja organisasi dan membantu mahasiswa dalam melakukan tugas organisasi, maka umpan balik tersebut akan dihargai dan dipersepsikan berkualitas oleh mahasiswa. Umpan balik yang berkualitas akan meningkatkan persepsi keadilan interaksional yang dirasakan mahasiswa melalui ketulusan, kejujuran, etika, dan keterbukaan pendamping UKM terhadap pendapat responden serta

adanya proses diskusi sebelum pendamping mengambil keputusan. Keadilan interaksional yang dipersepsikan baik secara signifikan meningkatkan rasa percaya mahasiswa pada atasan, yaitu pendamping UKM. Ketika mahasiswa percaya bahwa keputusan yang diambil pendamping bagi UKM dibuat dengan jujur, dan rasional, serta dilakukan untuk mendukung UKM tersebut, maka fenomena senjangan anggaran yang dilakukan oleh mahasiswa berkurang secara signifikan. Penerimaan hipotesis ini memberikan hasil penelitian yang konsisten dengan hasil penelitian Klein et al (2019) yang dilakukan pada perusahaan dengan orientasi profit. Hasil tersebut memberi makna bahwa atasan memiliki peranan yang besar dalam mengurangi fenomena senjangan anggaran, baik dalam perusahaan maupun universitas. Seorang atasan dapat dinilai sudah menjalankan peran dan fungsinya dengan baik berdasarkan persepsi bawahan atas keadilan interaksional dan rasa percaya pada atasan.

Tabel 16 menunjukkan hasil pengujian untuk hipotesis dengan pengaruh langsung, yaitu hipotesis 1 sampai 4. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dari empat dimensi MCS, partisipasi dalam menetapkan anggaran dan penerapan prinsip keterkendalian berpengaruh secara signifikan terhadap persepsi keadilan distributif mahasiswa. Namun ketika diuji lebih lanjut, keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan rasa percaya pada atasan. Hal tersebut dikarenakan variabel komitmen organisasi mencerminkan perasaan bangga, hubungan kekeluargaan, dan makna organisasi bagi responden. Sementara rasa percaya pada atasan berkaitan dengan persepsi responden atas dukungan, kejujuran, dan rasionalitas pendamping UKM dalam membuat keputusan. Sedangkan keadilan distributif sendiri merupakan persepsi keadilan berdasarkan layanan pengajuan dana dan jumlah dana yang diterima responden, yang mana tidak berhubungan dengan komitmen mahasiswa terhadap UKM nya ataupun kepercayaan pada pendamping UKM. Pengujian atas hipotesis-hipotesis yang berkaitan dengan keadilan prosedural (H1b, H2b, H3b, H4a, H5b, H6b) tidak memberikan hasil yang signifikan karena sudah adanya prosedur rigid yang ditetapkan oleh universitas dan prosedur tersebut sudah dipersepsikan adil oleh mahasiswa.