

PERAN KEADILAN DAN PEMBAGIAN INFORMASI DALAM HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA KARYAWAN

THE ROLES OF FAIRNESS AND INFORMATION SHARING IN THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGET PARTICIPATION AND EMPLOYEE PERFORMANCE

Evelyn Stefanie Wangsa

Universitas Kristen Maranatha

evelynstefaniewangsa@gmail.com

SeTin

Universitas Kristen Maranatha

setin2005@yahoo.com

Abstract

This study aims to analyze the effect of budget participation, procedural justice, and information sharing on employee performance. By examining these three factors, the research seeks to understand how budget involvement influences employees' effectiveness in achieving organizational goals. The research was conducted using primary data collected through an online questionnaire distributed to 158 managers from trading, manufacturing, and service companies in West Java who were actively involved in budgeting. The data was analyzed using Partial Least Square (PLS) techniques with a structural equation model (SEM) approach to ensure the validity and reliability of the findings. The results indicate that budget participation, procedural justice, and information sharing positively impact employee performance. Moreover, the relationship between budget participation and employee performance is mediated by the role of information sharing and procedural justice, highlighting the importance of a fair and transparent budgeting process. However, this study has certain limitations. It employs a cross-sectional design, meaning that data was collected at a single point in time, reflecting only a specific period's circumstances. Despite this limitation, the study provides valuable insights for management in enhancing employee performance through effective budgeting practices. Additionally, these findings can assist accountants and managers in designing budget systems that are more adaptive to employee needs and better aligned with organizational objectives.

Keywords: *Budget Participation, Procedural Fairness, Information Sharing, Employee Performance*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, keadilan prosedural, dan pembagian informasi terhadap kinerja karyawan. Dengan menguji ketiga faktor tersebut, penelitian ini bertujuan memahami bagaimana keterlibatan dalam penyusunan anggaran memengaruhi efektivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner online dari 158 manajer di perusahaan

perdagangan, manufaktur, dan jasa di Jawa Barat yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Data dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS) dengan pendekatan model persamaan struktural (SEM) untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, keadilan prosedural, dan pembagian informasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja karyawan dimediasi oleh pembagian informasi dan keadilan prosedural, menekankan pentingnya proses penyusunan anggaran yang adil dan transparan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan pada satu titik waktu sehingga hanya mencerminkan kondisi dalam periode tertentu. Meski demikian, temuan ini memberikan wawasan berharga bagi manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui praktik penganggaran yang efektif. Selain itu, hasil penelitian dapat membantu akuntan dan manajer merancang sistem anggaran yang lebih adaptif terhadap kebutuhan karyawan serta selaras dengan tujuan organisasi.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Keadilan Prosedural, Konsep Berbagi Informasi, Kinerja Karyawan

I. Pendahuluan

Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang baik dapat mendorong peningkatan produktivitas dan inovasi, yang pada akhirnya menghasilkan solusi baru bagi perusahaan (Tarmidi dan Arsjah 2019). Namun kurangnya transparansi informasi dalam perusahaan dapat memicu konflik internal. Konflik ini sering kali terjadi karena perbedaan kepentingan dan komunikasi yang tidak efektif. Selain itu, kurangnya transparansi juga dapat menimbulkan kesenjangan anggaran, yang berujung pada hilangnya kepercayaan antar karyawan. Ketidakpercayaan ini membuat karyawan merasa tidak aman dan kurang puas dalam bekerja, sehingga berdampak negatif pada kinerja mereka. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh perilaku manajemen terutama dalam berkomunikasi. Komunikasi yang baik antara karyawan dan manajemen dapat menciptakan korelasi yang positif terkait ekspektasi karyawan terhadap perusahaan. Ketika manajemen menunjukkan keadilan dalam lingkungan kerja, hal ini dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik (Jacobs and Washington 2003).

Keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran merupakan salah satu bentuk keadilan yang diterapkan manajemen. Hal ini membantu mengurangi kelonggaran anggaran yang dapat menyebabkan inefisiensi dalam pelaksanaannya, sekaligus meningkatkan produktivitas perusahaan (Pusporini dan Herwiyanti 2018). Melibatkan karyawan dalam penyusunan anggaran mencerminkan transparansi dan keadilan di dalam perusahaan, sehingga dapat meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Maiga dan Jacobs 2007). Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga menciptakan budaya kerja partisipatif, di mana karyawan merasa dihargai oleh manajemen (Chia dan Grant 2023). Bentuk partisipasi ini merupakan salah satu wujud keadilan prosedural (Ilmi dan Utami 2023). Selain itu, konsep berbagi informasi menjadi elemen penting dalam proses penyusunan anggaran. Melalui partisipasi tersebut, karyawan dapat menyampaikan informasi yang relevan terkait operasional perusahaan, yang mungkin tidak diketahui sepenuhnya oleh manajemen.

Berbagi informasi meningkatkan komunikasi antara karyawan dan manajemen. Karyawan dapat mengungkapkan kebutuhan dan harapan mereka, sementara manajemen dapat menjelaskan yang menjadi tujuan perusahaan serta ekspektasi mereka terhadap karyawan. Komunikasi dua arah ini mendorong kreativitas karyawan dalam memberikan solusi yang inovatif (Parker dan L. Kyjv 2006). Komunikasi yang efektif juga mengurangi konflik yang disebabkan oleh ketidakpastian informasi. Selain membuat proses penyusunan anggaran lebih akurat, berbagi informasi memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan (Zhu, dkk 2021).

Dapat dilihat, kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam keberlanjutan perusahaan. Dalam konteks akuntansi manajerial, isu tersebut menjadi penting karena berkaitan erat dengan efektivitas sistem penganggaran dan pengambilan keputusan berbasis informasi. Penelitian ini berada dalam ranah akuntansi manajemen.

Saat ini belum banyak studi yang secara empiris meneliti hubungan antara partisipasi anggaran, keadilan prosedural, konsep berbagi informasi terhadap kinerja karyawan, khususnya pada perusahaan di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dari beberapa hasil penelitian sebelumnya. Menurut penelitian Li dan Sandiono (2018) konsep berbagi informasi tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Jayus (2021) menemukan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu Rianti dan Ahmad (2023) menyatakan bahwa partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menguji secara komprehensif pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan dengan keadilan prosedural dan konsep berbagi informasi sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini diharapkan dapat menjawab kesenjangan yang ditemukan dalam literatur dan hasil penelitian sebelumnya. Secara implikasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pimpinan manajemen untuk lebih memperhatikan keadilan prosedural, partisipasi anggaran, dan konsep berbagi informasi dalam tata kelola perusahaan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas. Peningkatan produktivitas karyawan akan berdampak positif pada tingkat profitabilitas perusahaan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada akuntan dan manajer dalam merancang sistem anggaran yang adaptif terhadap kebutuhan karyawan serta mendukung tujuan manajemen. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi secara teoritis dalam mengintegrasikan dimensi keadilan dan komunikasi dalam konteks akuntansi manajemen.

Penelitian ini melibatkan kajian literatur, dimana artikel yang dipilih diutamakan artikel dalam lima tahun terakhir dan terindeks di Scopus, Sinta 1–3, dan jurnal internasional bereputasi.

II. Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran, dan Hipotesis

Budget Participation

Budget participation adalah tingkat keterlibatan individu dalam proses perencanaan dan penetapan anggaran dalam perusahaan (Zainuddin dan Ruhana 2019). Konsep ini berkaitan erat dengan teori goal-setting. Keterlibatan karyawan dalam menetapkan anggaran dapat meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai target yang telah disepakati bersama. Target yang spesifik dan jelas terbukti dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan (Locke dan Latham, 1990).

Selain itu *budget participation* juga berhubungan dengan teori *equity*. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan perusahaan dalam proses pengambilan keputusan anggaran. Ketika proses tersebut dianggap adil, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal (Adams, 1965).

Procedural Fairness

Procedural fairness mencerminkan persepsi karyawan terkait keadilan dan kelayakan proses atau prosedur dalam pengambilan keputusan organisasi (Pareke dan Suryana, 2009).

Berdasarkan Leventhal (1980), *procedural fairness* didasarkan pada tujuh prinsip: (1) konsistensi, yakni penerapan prosedur secara konsisten tanpa diskriminasi; (2) bebas dari bias, yaitu keputusan yang terbebas dari konflik kepentingan; (3) akurasi, berupa keputusan yang relevan, akurat, dan lengkap; (4) koreksi kesalahan, melalui mekanisme perbaikan atas keputusan yang tidak adil; (5) kesempatan untuk didengar, dengan melibatkan suara bersama dalam pengambilan keputusan; (6) representasi etis, yaitu menghormati nilai moral dan sosial organisasi; serta (7) keberpihakan pada kepentingan bersama, yang mengutamakan kebutuhan kolektif.

Information Sharing

Information sharing adalah proses kolaboratif dalam berbagi informasi di dalam jaringan sosial untuk mencapai tujuan bersama (Tajla 2002). Konsep ini merupakan elemen penting dalam mendukung pengambilan keputusan, membangun kepercayaan, dan mendorong kolaborasi antar karyawan (Zainuddin & Isa, 2019). Salah satu faktor yang mempengaruhi *information sharing* adalah keadilan prosedural (Wentzel, 2002), yang berperan dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kejelasan peran dalam organisasi.

Employee Performance

Menurut Sedarmayanti (2017), *employee performance* adalah hasil kerja seorang pekerja, atau proses manajemen yang harus dibuktikan secara konkret dan dapat diukur. Berdasarkan goal-setting theory, kinerja karyawan meningkat ketika mereka memiliki tujuan yang jelas dan spesifik, di mana keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan perusahaan melalui pembuatan anggaran dapat meningkatkan motivasi dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan anggaran (McLucas dan Espericueta, 2024). Sementara itu, menurut *equity*

theory, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh keadilan prosedural khususnya dalam proses pembuatan anggaran (Duan dan Yang, 2022).

Budget Participation and Procedural Fairness

Partisipasi anggaran berperan dalam meningkatkan persepsi karyawan terhadap pelaksanaan keadilan prosedural di perusahaan. Melalui partisipasi ini, karyawan memiliki kesempatan untuk menyuarakan pendapat dalam penyusunan anggaran (Lau dan Tan 2012), memungkinkan mereka menyampaikan kekhawatiran dan harapan yang dapat memengaruhi keputusan akhir (Sholihin et al. 2009).

Partisipasi anggaran menciptakan persepsi bahwa prosedur perusahaan adil karena transparansi dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, jika karyawan tidak dilibatkan, mereka cenderung merasa tidak adil karena keputusan hanya dibuat oleh manajemen puncak tanpa masukan dari karyawan. Oleh karena itu, semakin tinggi partisipasi anggaran, semakin tinggi persepsi keadilan prosedural, sebagaimana ditemukan dalam penelitian Zainuddin dan Ruhana (2019). Berdasarkan penelitian tersebut, hipotesis diajukan: H1. *Budget participation is positively related to Procedural Fairness.*

Budget Participation and Information Sharing

Keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan mereka memberikan informasi relevan terkait operasional perusahaan. Hal ini membantu memastikan anggaran yang disusun sesuai dengan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi anggaran juga meningkatkan rasa tanggung jawab dan akuntabilitas karyawan dalam menyediakan informasi yang diperlukan perusahaan (Nouri dan Parker, 1998).

Keterbukaan informasi ini dapat mengurangi asimetri informasi antara atasan dan bawahan, mendorong pembagian informasi yang lebih efektif, dan menghasilkan keputusan yang lebih baik (Lunardi et al., 2019). Selain itu, partisipasi anggaran memperkuat komunikasi vertikal dengan memfasilitasi alur informasi ke atas dan ke bawah dalam organisasi, sehingga mengurangi ambiguitas informasi. Proses ini memungkinkan pertukaran informasi relevan dan negosiasi yang realistis antara pihak-pihak terkait (Nguyen et al., 2019). Berdasarkan penelitian tersebut, hipotesis diajukan: H2. *Budget participation is positively related to Information sharing.*

Procedural Fairness and Employee Performance

Keadilan prosedural dapat meningkatkan partisipasi dan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, khususnya penyusunan anggaran, mereka merasa suara mereka didengar dan dihargai oleh perusahaan. Partisipasi ini meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai target anggaran karena adanya rasa kepemilikan terhadap keputusan yang dibuat (De Clercq et al., 2001).

Peningkatan motivasi karyawan sejalan dengan peningkatan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang merasa keputusan dibuat secara adil, demi kesejahteraan mereka dan kebutuhan organisasi, cenderung

menunjukkan komitmen lebih tinggi. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja (Sunny dan Wosu, 2021).

Keadilan prosedural dalam penyusunan anggaran juga dapat mengurangi praktik tidak etis, seperti kesenjangan anggaran (*budgetary slack*), dengan mendorong pelaporan pengeluaran dan pendapatan yang sesuai dengan kondisi sebenarnya. Selain itu, konflik internal antara karyawan dan perusahaan dapat diminimalkan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif. Dengan demikian, karyawan dapat fokus pada tugas dan tanggung jawab mereka, yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan serta perusahaan secara keseluruhan (Kurniawan dan Dewanti, 2023). Berdasarkan penelitian tersebut, hipotesis berikut diajukan: H3. *Procedural fairness is positively related to employee performance.*

Information Sharing to Employee Performance

Konsep berbagi informasi melibatkan pertukaran informasi antara karyawan dan atasan. Komunikasi yang baik menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong kolaborasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan berbagi informasi, mereka merasa lebih terhubung dengan organisasi, dapat menyampaikan harapan serta kendala dalam bekerja kepada atasan, dan menerima solusi serta arahan untuk mencapai ekspektasi perusahaan.

Motivasi karyawan meningkat ketika mereka memahami tujuan yang harus dicapai (Wahyuni et al., 2024). Berbagi informasi juga membantu mengurangi stres kerja melalui diskusi tentang kesulitan dan solusi yang diperlukan. Kondisi psikologis karyawan yang lebih baik akan berdampak positif pada kinerja mereka (Supomo, 2024).

Keterbukaan informasi antara atasan dan bawahan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan pemahaman tentang tujuan dan strategi perusahaan, karyawan terdorong untuk berinovasi demi mendukung pencapaian strategi tersebut (Saragih dan Harisno, 2015). Motivasi ini mendorong karyawan bekerja lebih maksimal.

Dengan demikian, semakin tinggi keterbukaan informasi antara atasan dan bawahan, semakin baik pula kinerja karyawan, sebagaimana ditemukan dalam penelitian Zainuddin dan Ruhana (2019). Berdasarkan penelitian tersebut, hipotesis diajukan: H4. *Information sharing is positively related to employee performance.*

Budget Participation and Employee Performance

Procedural fairness dapat diterapkan dalam suatu organisasi dengan melibatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan bisnis, salah satunya dalam pembuatan anggaran. Pembuatan anggaran yang melibatkan karyawan memungkinkan terciptanya anggaran yang lebih akurat dan mendukung keputusan bisnis. Hal ini terjadi karena partisipasi karyawan memungkinkan terjadinya *information sharing* antara atasan dan bawahan.

Dalam proses tersebut, atasan dapat menyampaikan tujuan bisnis organisasi serta harapannya terhadap bawahan. Sementara itu, bawahan dapat memberikan informasi terkait tugas dan tanggung jawab mereka, termasuk tantangan dan peluang yang dihadapi saat bekerja. Partisipasi dan komunikasi

yang baik akan meningkatkan akurasi proses pembuatan anggaran dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dengan adanya procedural fairness, kepercayaan karyawan terhadap perusahaan meningkat, sehingga komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi lebih efektif melalui information sharing. Procedural fairness yang didukung oleh information sharing juga berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan memahami ekspektasi atasan, sementara atasan dapat memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zainuddin dan Ruhana (2019). Berdasarkan temuan penelitian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah: H5. Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja karyawan dimediasi oleh information sharing dan procedural fairness

III. Objek dan Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan studi empiris dengan pendekatan pengujian hipotesis, yang bertujuan untuk menguji peran mediasi procedural fairness dan information sharing pada pengaruh budget participation dengan employee performance. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan secara daring menggunakan Google Form. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan level sub-manajer dan manajer yang bertanggung jawab atas proses pembuatan anggaran di perusahaan jasa, manufaktur, dan dagang yang berlokasi di Jawa Barat. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling. Berdasarkan Amiyani (2019), jumlah minimum sampel yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 100 responden.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik Partial Least Square (PLS) dengan pendekatan model persamaan struktural (SEM). Metode PLS dipilih karena memungkinkan analisis jalur secara simultan, mencakup model pengukuran dan model struktural secara bersamaan. (Hsu et al. 2006). Penelitian ini menggunakan empat variabel utama, yaitu variabel independen *budget participation*, variabel mediasi *procedural fairness* dan *information sharing*, serta variabel dependen *employee performance*. *Budget participation* diukur menggunakan enam item pertanyaan yang diadaptasi dari Milani (1975). Item-item ini menggambarkan tingkat keterlibatan manajer dan sub-manajer dalam proses perencanaan dan penetapan anggaran perusahaan

Procedural fairness diukur dengan delapan item pertanyaan dari Magner dan Welker (1995). Pertanyaan-pertanyaan ini mencerminkan tingkat partisipasi manajer dan sub-manajer dalam pengambilan keputusan yang mendukung tujuan organisasi. Sementara itu, *information sharing* diukur menggunakan dua item pertanyaan yang diadaptasi dari Parker dan Kyj (2006). Pertanyaan ini menggambarkan proses berbagi informasi secara dua arah antara atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan individu maupun bersama. Selanjutnya, *employee performance* diukur menggunakan sembilan item pertanyaan dari Mahoney et al. (1965). Item-item ini merepresentasikan kinerja karyawan dalam perusahaan berdasarkan berbagai aspek yang relevan.

Semua variabel diukur menggunakan skala Likert. Untuk variabel *budget participation*, *procedural fairness*, dan *information sharing*, digunakan skala 1–5, di mana 1 berarti "strongly disagree" dan 5 berarti "strongly agree". Sementara itu,

variabel *employee performance* juga diukur dengan skala 1–5, dengan 1 menunjukkan "below average" dan 5 menunjukkan "above average".

IV. Hasil dan Pembahasan

Profile of Respondent

Tabel 1
Profile of Respondent

<i>Respondent's Profile</i>			
<i>Demography</i>	<i>Category</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>
<i>Gender</i>	<i>Male</i>	64	41%
	<i>Female</i>	94	59%
	<i>Total</i>	158	100%
<i>Age</i>	<i>< 30 years</i>	104	66%
	<i>> 60 years</i>	2	1%
	<i>30 - 40 years</i>	29	18%
	<i>41 - 50 years</i>	21	13%
	<i>51 - 60 years</i>	2	1%
	<i>Total</i>	158	100%
<i>Education</i>	<i>Diploma (D3)</i>	9	6%
	<i>Bachelor (S1)</i>	130	82%
	<i>Master (S2)</i>	17	11%
	<i>Doctoral (S3)</i>	2	1%
	<i>Total</i>	158	100%
<i>Work Experience</i>	<i>< 2 years</i>	74	47%
	<i>> 11 years</i>	12	8%
	<i>3-5 years</i>	44	28%
	<i>6-8 years</i>	16	10%
	<i>9-11 years</i>	12	8%
	<i>Total</i>	158	100%
<i>Divisions</i>	<i>Audit</i>	19	12%
	<i>Finance and Accounting</i>	41	26%
	<i>General Affair</i>	9	6%
	<i>Human Resources</i>	23	15%
	<i>Information and Technology</i>	6	4%
	<i>Logistics</i>	16	10%
	<i>Procurement</i>	5	3%
	<i>Production</i>	14	9%
	<i>Quality Assurance</i>	8	5%
	<i>Selling/ Marketing</i>	17	11%
	<i>Total</i>	158	100%
<i>Industries</i>	<i>Trade</i>	66	42%
	<i>Service</i>	46	29%
	<i>Manufacture</i>	45	28%
	<i>Other</i>	1	1%
	<i>Total</i>	158	100%
<i>Number of Subordinates</i>	<i>< 25 employees</i>	111	70%
	<i>> 500 employees</i>	1	1%
	<i>100-200 employees</i>	4	3%
	<i>200-500 employees</i>	1	1%

Number of Employees	25-50 employees	33	21%
	50 -100 employees	8	5%
	Total	158	100%
	< 100 employees	37	23%
	>10.000 employees	2	1%
	1.000 – 2.000 employees	11	7%
	100 – 500 employees	80	51%
	2.000 – 5.000 employees	6	4%
	5.000 – 10.000 employees	4	3%
	500 – 1.000 employees	18	11%
	Total	158	100%

Mayoritas responden (59%) adalah wanita, berusia di bawah 30 tahun (66%), dan memiliki pendidikan Bachelor (S1) sebesar 82%. Dari segi masa kerja, 47% memiliki pengalaman kurang dari 2 tahun, dan sebagian besar bekerja di divisi Finance and Accounting (26%) serta sektor industri Dagang (41%). Sebagian besar responden juga bekerja di perusahaan dengan jumlah karyawan 100–500 orang (51%). Sementara itu, kelompok minoritas mencakup responden berusia di atas 60 tahun (1%), berpendidikan Doktor (S3) sebanyak 1%, serta yang bekerja di divisi seperti *Education*, *Operational Management*, dan *Procurement* dengan frekuensi hanya 1%.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Budget Participation (BP)

Hasil tanggapan responden untuk *budget participation* dijelaskan pada tabel 2:

Tabel 2
Skor Statistik Deskriptif untuk Budget Participation (BP)

Variabel	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
BP1	3,956	4	1	5	0,837
BP2	3,905	4	1	5	0,87
BP3	4,051	4	1	5	0,884
BP4	3,905	4	1	5	0,817
BP5	4,044	4	1	5	0,806
BP6	4,057	4	1	5	0,943

Secara keseluruhan, nilai rata-rata untuk indikator Budget Participation berada di kisaran 3.905 hingga 4.057, yang mengindikasikan bahwa responden cenderung memberikan jawaban pada tingkat setuju (4), hal ini menunjukkan bahwa responden terlibat dalam penyusunan anggaran.

Procedural Fairness (PF)

Hasil tanggapan responden untuk *procedural fairness* dijelaskan pada tabel 3:

Tabel 3
Skor Statistik Deskriptif untuk *Procedural Fairness (PF)*

Variabel	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
PF1	4,044	4	1	5	0,845
PF2	4,082	4	1	5	0,849
PF3	4,095	4	1	5	0,825
PF4	4	4	1	5	0,893
PF5	4,108	4	1	5	0,792
PF6	4,196	4	1	5	0,733
PF7	3,981	4	1	5	0,868
PF8	4,089	4	1	5	0,799

Secara keseluruhan, nilai rata-rata untuk indikator *Procedural Fairness (PF)* berada di kisaran 3.981 hingga 4.196. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju bahwa prosedur yang diterapkan bersifat adil.

Information Sharing (IS)

Hasil tanggapan responden untuk information sharing dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4
Skor Statistik Deskriptif untuk *Information Sharing (IS)*

Variabel	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
IS1	4,013	4	1	5	0,811
IS2	4,108	4	1	5	0,69

Secara keseluruhan, nilai rata-rata untuk indikator *Information Sharing (IS)* berada di kisaran 4.013 hingga 4.108. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki peran aktif dalam berbagi wawasan dan informasi yang relevan selama proses penganggaran.

Employee Performance (EP)

Hasil tanggapan responden untuk *employee performance* dijelaskan sebagai berikut:

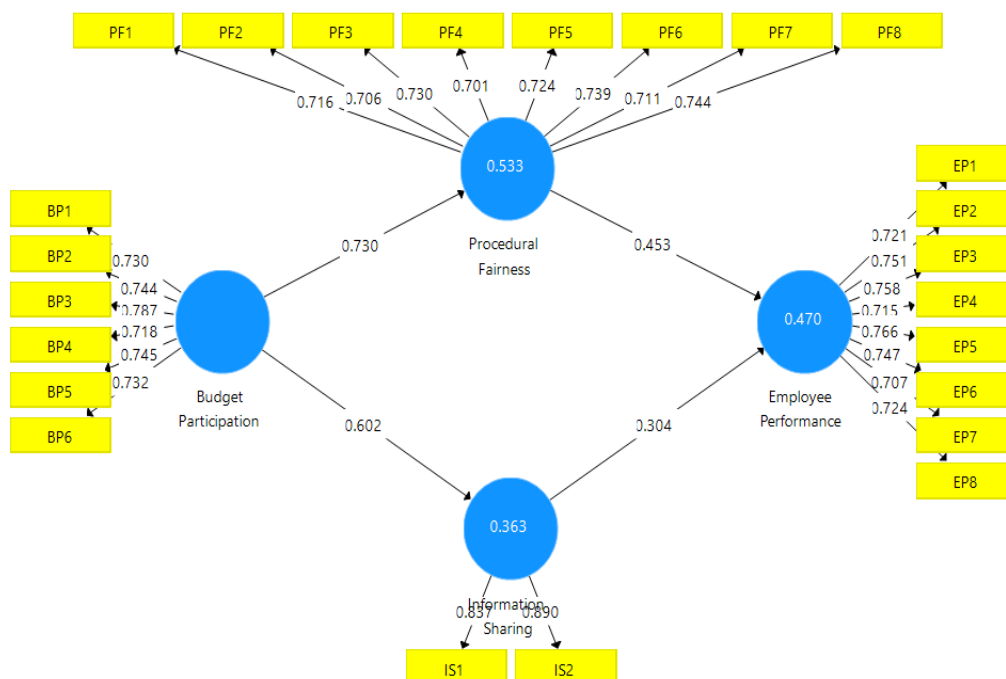
Tabel 5
Skor Statistik Deskriptif untuk *Employee Performance (EP)*

Variabel	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
EP1	4,044	4	1	5	0,732
EP2	4,063	4	1	5	0,769
EP3	4,139	4	1	5	0,853
EP4	4,19	4	1	5	0,748
EP5	3,968	4	1	5	0,889
EP6	3,943	4	1	5	0,895
EP7	4,127	4	1	5	0,801
EP8	4,127	4	1	5	0,801

Secara keseluruhan, nilai rata-rata untuk indikator *Employee Performance* (EP) berada di kisaran 4.013 hingga 4.108. Hal ini menunjukkan responden menunjukkan kinerja yang sangat baik, mencapai tingkat maksimal sesuai dengan harapan perusahaan.

Hasil Model PLS-SEM

Hasil pengujian structural model menggunakan Smart PLS sebagai berikut:



Gambar 1
Diagram Jalur Model SEM Menggunakan Pendekatan *Partial Least Square* (PLS-SEM)

Analisis Koefisien Jalur

Hasil pengujian terkait hubungan antara variabel dalam penelitian dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 6
Hasil Koefisien Jalur

Variable Path	Path Coefficient
BP - PF	0,73
BP - IS	0,602
PF - EP	0,31
IS - EP	0,24
BP - EP	0,25

Analisis Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Hasil pengujian terkait peran variabel mediator dalam hubungan antara variabel dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 7
Analisis Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

<i>Variable Path</i>	<i>Path Coefficient</i>	<i>Indirect Effect</i>
BP - IS - EP	0,60 * 0,24	0,14
BP - PF - EP	0,73 * 0,31	0,23
Total Indirect Effect		0,37

Koefisien jalur sebesar 0,73 menunjukkan bahwa Budget Participation (BP) berpengaruh positif terhadap *Procedural Fairness* (PF), sementara koefisien sebesar 0,60 menunjukkan pengaruh positif BP terhadap *Information Sharing* (IS). Selain itu, *Procedural Fairness* (PF) memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* (EP) dengan koefisien sebesar 0,31, dan *Information Sharing* (IS) berpengaruh positif terhadap EP dengan koefisien sebesar 0,24. Secara langsung, BP memiliki hubungan positif dengan EP dengan koefisien sebesar 0,24. Secara tidak langsung, BP juga memengaruhi EP melalui IS dan PF dengan koefisien sebesar 0,37.

PLS - Penilaian Model SEM

Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator penelitian berkorelasi dalam mengukur variabel laten yang sama. Validitas konvergen ditentukan berdasarkan nilai outer loading; indikator dianggap valid jika nilai outer loading > 0,70 (Ghozali, 2021). Hasil uji validitas convergent dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 8
Outer Loading

Variable	BP	EP	IS	PF
BP1	0,73			
BP2	0,74			
BP3	0,79			
BP4	0,72			
BP5	0,75			
BP6	0,73			
EP1		0,72		
EP2		0,75		
EP3		0,76		
EP4		0,72		
EP5		0,77		
EP6		0,75		
EP7		0,71		
EP8		0,72		
IS1			0,84	

IS2			0,89	
PF1				0,72
PF2				0,71
PF3				0,73
PF4				0,70
PF5				0,72
PF6				0,74
PF7				0,71
PF8				0,74

Berdasarkan hasil uji validitas convergent, nilai outlier loadings untuk variabel Budget Participation, Employee Performance, Information Sharing dan Procedural Fairness > 0.7 , sehingga semua indikator dinyatakan memiliki validitas yang tinggi.

Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa variabel laten bersifat unik dan berbeda dari variabel lainnya yang diukur dengan indikator penelitian. Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi jika nilai Average Variance Extracted (AVE) $> 0,50$ (Sekaran dan Bougie, 2016). Hasil uji validitas diskriminan dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 9
Average Variance Extracted (AVE)

Variable	Average Variance Extracted (AVE)
Budget Participation	0,552
Employee Performance	0,542
Information Sharing	0,746
Procedural Fairness	0,521

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan, variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen, dengan nilai AVE lebih dari 0,5. Variabel Budget Participation memiliki nilai AVE sebesar 0,552, yang menunjukkan bahwa indikator-indikatornya mampu menjelaskan 55,2% varians dari variabel tersebut. Employee Performance memiliki nilai AVE sebesar 0,542, yang berarti 54,2% variansnya dapat dijelaskan oleh indikatornya. Variabel Information Sharing menunjukkan validitas konvergen yang kuat dengan nilai AVE sebesar 0,746, yang berarti 74,6% variansnya dijelaskan oleh indikator.

Sementara itu, Procedural Fairness memiliki nilai AVE sebesar 0,521, mengindikasikan bahwa indikatornya mampu menjelaskan 52,1% varians variabel tersebut. Dengan demikian, seluruh variabel telah memenuhi batas minimum validitas konvergen, yaitu nilai AVE $> 0,5$, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk dalam penelitian ini valid.

Tabel 10
Latent Variable Correlation Value and Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criteria)

Variable	BP	EP	IS	PF
BP	0,743			
EP	0,622	0,736		
IS	0,602	0,589	0,864	
PF	0,73	0,644	0,629	0,722

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan dengan pendekatan Fornell-Larcker Criterion menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Variabel Budget Participation (BP) memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,743, lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Employee Performance (EP) (0,622), Information Sharing (IS) (0,602), dan Procedural Fairness (PF) (0,73).

Employee Performance (EP) memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,736, lebih besar dibandingkan korelasinya dengan BP (0,622), IS (0,589), dan PF (0,644). Information Sharing (IS) menunjukkan akar kuadrat AVE tertinggi sebesar 0,864, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan BP (0,602), EP (0,589), dan PF (0,629). Sementara itu, Procedural Fairness (PF) memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,722, lebih besar dibandingkan korelasinya dengan BP (0,73), EP (0,644), dan IS (0,629).

Dengan demikian, seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu membedakan dirinya dari konstruk lain dalam model penelitian.

Uji Kolinearitas

Uji kolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF). Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Ajija (2011), model dinyatakan bebas dari masalah kolinearitas jika nilai VIF setiap variabel kurang dari 10. Hasil uji kolinearitas dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 11
Collinearity Statistic
(Variance Inflation Factor)

Variable	VIF
BP1	1,62
BP2	1,65
BP3	1,77
BP4	1,71
BP5	1,83
BP6	1,62
EP1	1,64
EP2	1,87

EP3	1,90
EP4	1,72
EP5	1,89
EP6	2,02
EP7	1,98
EP8	1,66
IS1	1,33
IS2	1,33
PF1	1,69
PF2	1,71
PF3	1,67
PF4	1,69
PF5	1,81
PF6	1,74
PF7	1,69
PF8	1,82

Berdasarkan hasil uji kolinearitas, nilai Variance Inflation Factor (VIF) dari Procedural Fairness, Employee Performance, Information Sharing, dan Budget Participation menunjukkan nilai kurang dari 10. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah kolinearitas antar variabel independent dalam model regresi.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji keandalan dan konsistensi indikator dalam instrumen penelitian seperti kuisioner. Uji ini memastikan bahwa hasil pengukuran tetap konsisten meskipun penelitian diulang dalam kondisi yang sama (Sugiyono, 2019).

Instrumen dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,60, yang menunjukkan bahwa pertanyaan dalam kuesioner dapat diandalkan. Selain itu, reliabilitas juga dapat diuji menggunakan nilai Composite Reliability, di mana nilai lebih dari 0,70 menunjukkan konsistensi instrumen penelitian yang memadai (Hair et al., 2014). Hasil uji reliabilitas dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 12
Reliability Test
(Cronbach's Alpha and Composite Reliability)

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
BP	0,84	0,88
EP	0,88	0,91
IS	0,66	0,86
PF	0,87	0,90

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Budget Participation, Employee Performance, Information Sharing, dan

Procedural Fairness lebih dari 0,60, serta nilai Composite Reliability lebih dari 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan andal dan konsisten.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model structural menggunakan pendekatan R^2 dan f^2

Nilai R^2

Nilai R^2 merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen (Sekaran dan Bougie, 2016) yang menunjukkan sejauh mana variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Menurut Hair et al. (2014), nilai R^2 sebesar 0,75 termasuk kategori kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah.

Tabel 13
R Square Model

Variable	R Square	R Square Adjusted
EP	0,50	0,49
IS	0,36	0,36
PF	0,53	0,53

Variabel Budget Participation mampu menjelaskan Employee Performance sebesar 50% (kategori moderat), Information Sharing sebesar 36% (kategori moderat), dan Procedural Fairness sebesar 53% (kategori moderat).

Penilaian Ukuran Efek F^2

Nilai F^2 digunakan untuk menilai dampak variabel independent terhadap variabel dependen. Menurut Sarstedt et.al (2017), f^2 sebesar 0,35 termasuk kategori besar, 0,15 kategori sedang, 0,02 kategori lemah.

Tabel 14
F Square Model

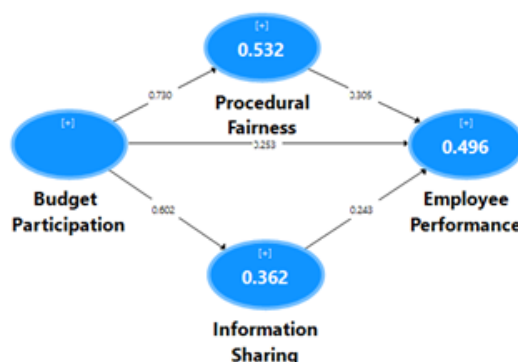
Variable Path	F Square	Keterangan
BP-EP	0.055	Kecil
BP-IS	0,567	Besar
BP-PF	1.138	Besar
IS-EP	0,066	Kecil
PF-EP	0,076	Kecil

Hasil analisis f-square menunjukkan bahwa Budget Participation memiliki pengaruh kuat terhadap Information Sharing (0,567) dan Procedural Fairness (1,138), keduanya termasuk kategori besar. Sementara itu, pengaruh Budget Participation terhadap Employee Performance (0,055), Information Sharing terhadap Employee Performance (0,066), dan Procedural Fairness terhadap Employee Performance (0,076) termasuk kategori kecil, menunjukkan pengaruh yang lemah pada jalur tersebut.

Uji Hipotesis

Uji t dilakukan pada analisis SEM dengan pendekatan PLS dengan bootstrapping. Uji t dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian mengenai pengaruh dari setiap variabel independen secara parsial terhadap variabel terikat (Ghozali, 2021). Jika

nilai uji signifikansi $t > 0.05$ maka tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi uji $t < 0.05$ terdapat pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependen. Jika nilai T-statistics > 1.96 pengujian hipotesis signifikan, sedangkan jika nilai T- statistics < 1.96 pengujian hipotesis tidak signifikan.



Gambar 2
Hasil Model Struktural

Berikut adalah hasil dari uji t:

Tabel 15
Hasil Uji Signifikansi Pengaruh (Pengaruh Langsung)

Path-Coefficient	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BP-PF	0,73	0,74	0,06	12,38	0,00
BP-IS	0,60	0,60	0,08	7,83	0,00
PF-EP	0,31	0,32	0,11	2,91	0,00
IS-EP	0,24	0,24	0,10	2,38	0,02
BP-EP	0,25	0,25	0,11	2,40	0,02

Table 16
Hasil Uji Signifikansi Pengaruh (Pengaruh Tidak Langsung)

Path-Coefficient	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BP-IS-EP	0,146	0,140	0,072	2,035	0,042
BP-PF-EP	0,223	0,230	0,079	2,815	0,005

Hasil uji hipotesis dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh Budget Participation (BP) terhadap Procedural Fairness (PF)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budget Participation (BP) memiliki pengaruh terhadap Procedural Fairness (PF), dengan nilai koefisien jalur

sebesar 0,73, t-value sebesar 12,38 ($> 1,96$), dan p-value sebesar 0,00 ($< 0,05$). Dengan demikian, Hipotesis 1 didukung, yang berarti Budget Participation (BP) memiliki pengaruh positif terhadap Procedural Fairness (PF).

Partisipasi anggaran melibatkan peran karyawan dalam memberikan pendapat dan masukan dalam proses perencanaan keuangan. Keterlibatan karyawan ini dapat meningkatkan efektivitas manajemen serta pengambilan keputusan. Lebih lanjut, melibatkan karyawan dalam proses pembuatan anggaran juga dapat meningkatkan persepsi keadilan di perusahaan, karena pembuatan anggaran dilakukan secara transparan dan berdasarkan masukan dari berbagai pihak dalam organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rengel et al. (2020), yang menunjukkan bahwa rasa kepemilikan terhadap keputusan meningkat ketika karyawan dilibatkan dalam memberikan input untuk penyusunan anggaran. Selain itu, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai oleh perusahaan (Indriani et al., 2020).

Pengaruh Budget Participation (BP) terhadap Information Sharing (IS)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budget Participation (BP) berpengaruh terhadap Information Sharing, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,60, nilai t-value sebesar 7,83 (lebih besar dari 1,96), dan p-value sebesar 0,00 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, hasil ini mengindikasikan bahwa Budget Participation memiliki pengaruh positif terhadap Information Sharing (Hipotesis 2 didukung).

Temuan ini sejalan dengan penelitian Metalia (2024), yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran secara positif memengaruhi konsep berbagi informasi. Dalam proses penyusunan anggaran, karyawan cenderung memberikan informasi yang relevan kepada rekan kerja dan atasan, yang pada akhirnya meningkatkan komunikasi serta kolaborasi yang efektif.

Selain itu, partisipasi dalam pembuatan anggaran juga dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan untuk menyampaikan pendapat terkait penyusunan anggaran. Secara keseluruhan, partisipasi anggaran tidak hanya memperkuat konsep berbagi informasi, tetapi juga menumbuhkan lingkungan kerja yang adil. Hal ini didukung oleh temuan Zainuddin dan Ruhana (2019), yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran mendorong komunikasi yang lebih baik dan menciptakan kepercayaan di tempat kerja.

Pengaruh Procedural Fairness (PF) terhadap Employee Performance (EP)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Procedural Fairness (PF) berpengaruh positif terhadap Employee Performance (EP), dengan koefisien jalur sebesar 0,31, nilai t-value 2,91 (lebih besar dari 1,96), dan p-value 0,00 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, Hipotesis 3 dinyatakan didukung.

Penerapan procedural fairness meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Kepercayaan ini mendorong komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja manajerial (Indriani et al., 2020). Karyawan yang percaya pada atasan cenderung bersikap positif terhadap atasan dan organisasi secara keseluruhan.

Procedural fairness juga mengurangi kecemasan karyawan terkait evaluasi kinerja. Ketika karyawan mengetahui proses penyusunan anggaran dan pengambilan keputusan dilakukan secara adil, mereka tidak khawatir terhadap bias atau perlakuan tidak adil. Hal ini memungkinkan karyawan fokus bekerja lebih baik.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Uzochukwu et al. (2024), yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan adil lebih cenderung terlibat dalam pengambilan keputusan, termasuk penyusunan anggaran. Mereka juga lebih terbuka menerima umpan balik untuk memperbaiki kinerja. Walsh dan Marie (2003) mendukung temuan ini dengan menyimpulkan bahwa procedural fairness memperkuat hubungan positif antara karyawan dan organisasi, sekaligus mendorong peningkatan kinerja.

Pengaruh Information Sharing (IS) terhadap Employee Performance (EP)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Information Sharing (IS) berpengaruh positif terhadap Employee Performance (EP), dengan koefisien jalur sebesar 0,24, nilai t-value 2,4 (lebih besar dari 1,96), dan p-value 0,02 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, Hipotesis 4 dinyatakan didukung.

Ketika karyawan berbagi informasi, seperti saran dan keahlian, kolaborasi dalam mencari solusi permasalahan akan meningkat. Hal ini juga membantu pengembangan ide-ide inovatif yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam berbagi informasi dapat meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini mendorong motivasi dan komitmen untuk bekerja lebih baik.

Lingkungan kerja yang mendorong berbagi informasi memungkinkan perusahaan mengidentifikasi keahlian unik yang dimiliki karyawan. Identifikasi ini dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang unggul, sehingga berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Penemuan ini sejalan dengan penelitian Engidaw (2024), yang menyatakan bahwa berbagi informasi meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, kolaborasi tim, serta lingkungan kerja yang mendukung. Semua faktor ini secara signifikan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Budget Participation (BP) terhadap Employee Performance dimediasi oleh Procedural Fairness (PF) dan Information Sharing (IS)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh langsung antara Budget Participation (BP) dan Employee Performance (EP), dengan koefisien jalur sebesar 0,25, nilai t-value 2,40 (lebih besar dari 1,96), dan p-value 0,02 (lebih kecil dari 0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa Budget Participation berpengaruh secara langsung terhadap Employee Performance. Partisipasi anggaran secara langsung meningkatkan komunikasi antara karyawan dan manajemen. Komunikasi yang baik membantu karyawan memahami tujuan dan harapan organisasi dengan lebih jelas, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prabawanto et al. (2024).

Selain itu, hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung antara Budget Participation (BP) dan Employee Performance (EP), yang dimediasi oleh Procedural Fairness (PF) dan Information Sharing (IS). Pengaruh Budget Participation yang dimediasi oleh Procedural Fairness terhadap Employee Performance memiliki koefisien jalur sebesar 0,223, nilai t-value 2,815 (lebih besar dari 1,96), dan p-value 0,005 (lebih kecil dari 0,05). Sedangkan pengaruh Budget Participation yang dimediasi oleh Information Sharing terhadap Employee Performance memiliki koefisien jalur sebesar 0,146, nilai t-value 2,035 (lebih kecil dari 1,96), dan p-value 0,042 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, Hipotesis 5 dinyatakan didukung.

Peningkatan partisipasi karyawan yang mendorong keadilan prosedural meningkatkan tingkat kepuasan dan motivasi mereka. Ketika karyawan merasa proses penyusunan anggaran dilakukan secara adil, komitmen mereka untuk mencapai tujuan perusahaan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Dow et al., 2021).

Konsep Information Sharing dan Procedural Fairness merupakan mediator yang saling berhubungan dalam hubungan antara Budget Participation dan Employee Performance. Berbagi informasi meningkatkan keadilan prosedural karena karyawan merasa peran mereka diakui. Sebaliknya, proses penyusunan anggaran yang adil mendorong berbagi informasi dan menciptakan umpan balik positif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Heriad (2024), yang menyimpulkan bahwa sinergi antara berbagi informasi dan keadilan prosedural memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja karyawan.

V. Kesimpulan dan Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat dalam proses pembuatan anggaran cenderung memiliki komitmen dan motivasi lebih tinggi untuk meningkatkan kinerja mereka. Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja karyawan dimediasi oleh keadilan prosedural dan konsep berbagi informasi. Keadilan prosedural yang dirasakan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, sedangkan konsep berbagi informasi dapat meningkatkan komunikasi yang efektif antara karyawan dan atasan.

Berdasarkan temuan ini, penelitian memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk meningkatkan transparansi dalam proses pembuatan anggaran dengan melibatkan karyawan secara aktif. Hal ini mencakup berbagi informasi secara terbuka, menerapkan prinsip keadilan dalam pengambilan keputusan, meningkatkan komunikasi internal, serta melakukan evaluasi dan penyesuaian proses pembuatan anggaran secara berkala. Perusahaan juga disarankan untuk tidak hanya melibatkan karyawan pada tahap awal pembuatan anggaran, tetapi juga dalam proses evaluasi selanjutnya. Dalam dunia akuntansi, penelitian ini menegaskan pentingnya aspek keadilan dalam proses penganggaran untuk meningkatkan akurasi laporan keuangan, sehingga akuntan dan manajer disarankan untuk mengintegrasikan konsep berbagi informasi dan keadilan prosedural dan merancang sistem anggaran yang adaptif terhadap kebutuhan karyawan dan manajemen.

Penelitian ini bersifat cross-sectional, di mana data hanya diambil pada satu waktu tertentu, sehingga hasilnya mencerminkan situasi dalam periode yang terbatas. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan pendekatan longitudinal agar dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan dalam jangka waktu yang lebih panjang.

VI. Daftar Pustaka

- Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ajija, S. R. (2011). Cara cerdas menguasai EViews. Salemba Empat.

- Amiyani, R., & Widjajanti, J. B. (2019). Self-confidence and Mathematics Achievement Using Guided Discovery Learning in Scientific Approach. *Journal of Physics Conference Series*, 1157, 042093. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1157/4/042093>
- Chia, Y. M., & Grant, L. (2023). Budget Participation: Interaction Effects of Work Engagement and Empowerment. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 20(1), 43–65. <https://doi.org/10.21002/jaki.2023.03>
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2009). The Moderating Impact of Internal Social Exchange Processes on The Entrepreneurial Orientation–Performance Relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87–103. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.004>
- Dow, K. E., Askarany, D., Teklay, B., & Richter, U. H. (2021). Managers' Perceptions of Justice in Participative Budgeting. In *Advances in Management Accounting*, 127–152. <https://doi.org/10.1108/s1474-787120210000033005>
- Duan, W., Li, H., Sun, J., & Yang, G. (2022). Standardization of The Strategy Translation Process, Procedural Fairness in Budgeting and Firm Performance. *China Journal of Accounting Research*, 15(3), 100254. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100254>
- Engidaw, A. E., Ning, J., & Zou, W. (2024). Does knowledge sharing enhance the job performance of employees? The mediating role of engagement. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(5), 528–542. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2345143>
- Ghozali, Imam. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26 (Edisi ke-10)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Pearson Education Limited
- Heriad, R. N., Priyono, D., & Gunawan, A. (2024). The Relationship of Knowledge Sharing to Employee Performance Moderated by Perceived Supervisor Support. *Journal of Economic Sciences*, 1(4), 193–199. <https://doi.org/10.62885/ekuisoci.v1i4.228>
- Hsu, S., Chen, W., & Hsieh, M. (2006). Robustness testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for Measuring Customer Satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 355–372. <https://doi.org/10.1080/14783360500451465>
- Ilmi, A. N., & Utami, W. (2023). The Influence of Budget Participation and Budgeting Procedural Justice on Kendari City Government Management Performance with Job-Relevant Information as an Intervening Variable. *Journal of Social Research*, 2(10), 3461–3478. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i10.1423>
- Indriani, M., Nadirsyah, N., & Daud, R. M. (2020). The Role of Trust in Budgeting Processes and Managerial Performance: An empirical study in the Local Government of Aceh, Indonesia. *Jurnal Pengurusan UKM Journal of Management*, 59. <http://journalarticle.ukm.my/16774/>
- Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee Development and Organizational Performance: a Review of Literature and Directions for Future Research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343–354. <https://doi.org/10.1080/13678860110096211>
- Jayus, J. A. (2021). The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice on Teacher Engagement and Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(7), 131–139. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i7.2553>
- Kurniawan, W. P., & Dewanti, R. (2023). The Relationship Between Work Conflict and Employee Performance in Factory Employees. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 21. <https://doi.org/10.21070/ijins.v21i.808>
- Lau, C. M., & Tan, S. L. (2012). Budget Targets as Performance Measures: The Mediating Role of Participation and Procedural Fairness. In *Advances in Management Accounting*, 20, 151–185. [https://doi.org/10.1108/s14747871\(2012\)0000020013](https://doi.org/10.1108/s14747871(2012)0000020013)

- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In Springer eBooks, 27–55. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Li, S. X., & Sandino, T. (2018). Effects of an Information Sharing System on Employee Creativity, Engagement, and Performance. *Journal of Accounting Research*, 56(2), 713–747. <https://doi.org/10.1111/1475-679x.12202>
- Lunardi, M. A., Da Silva Zonatto, V. C., & Nascimento, J. C. (2019). Mediating Cognitive Effects of Information Sharing on The Relationship Between Budgetary Participation and Managerial Performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14–32. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908610>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003066x.57.9.705>
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1995). The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers: A research note. *Accounting Organizations and Society*, 20(7–8), 611–618. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00006-u](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00006-u)
- 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 Applied Management Accounting Research*, 5(1), 39–58. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:984539>
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The Job(s) of Management. *Industrial Relations a Journal of Economy and Society*, 4(2), 97–110. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1965.tb00922.x>
- McLucas, A., Wine, B., & Espericueta Luna, W. A. (2024). A Review of Applied Goal Setting Studies in Behavior Analytic Literature (1990-2022). *Journal of Organizational Behavior Management*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/01608061.2024.2338723>
- Metalia, M. (2024). Effect of Budget Participation on the Effectiveness of Vertical Information Sharing, Psychological Capital and Management Commitment and its Impact on Management Performance. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 24(4), 308–321. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i41282>
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284. <http://www.jstor.org/stable/244709>
- Nguyen, N. P., Evangelista, F., & Kieu, T. A. (2019). The Contingent Roles of Perceived Budget Fairness, Budget Goal Commitment and Vertical Information Sharing in Driving Work Performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(1), 98–116. <https://doi.org/10.1108/jabes-06-2018-0026>
- Nouri, H., & Parker, R. (1998). The Relationship Between Budget Participation and Job performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting Organizations and Society*, 23(5–6), 467–483. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(97)00036-6)
- Pareke, Fahrudin, Js., dan Suryana, Popo. (2009). Hubungan Kausalitas antara Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional, *Trikonomika*, 8 (2), 96 -102.
- Parker, R. J., and L. Kyj. (2006). Vertical Information Sharing in the Budgeting Process. *Accounting Organizations and Society*, 31(1), 27–45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>
- Prabawanto, A., Rustiana, S. H., & Sulhendri, S. (2024). Can Budget Participation and Budgetary Slack Increasing Managerial Performance? *Tekmapro Journal of Industrial Engineering and Management*, 19 (2). <https://doi.org/10.33005/tekmapro.v19i2.411>
- Pusporini, I. D., Haryadi, H., & Herwiyanti, E. (2018). The Effect of Budget Participation on Budgetary Slack with Information Asymmetry and Organizational Commitment as a Moderating Variable. *Journal of Research in Business, Economics and*

- Management, 12(1), 2261–2269. <http://scitecresearch.com/journals/index.php/jrbem/article/download/1644/1194>
- Rengel, R., Monteiro, J. J., Lunkes, R. J., Lavarda, C. E. F., & Schnorrenberger, D. (2020). Efeito das Características dos Gestores na Participação Orçamentária mediado pela Percepção de Justiça Processual. *Contabilidade Gestão E Governança*, 23(2), 256–275. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n2a7
- Rianti, R. A., & Ahmad, A. W. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Efisiensi Kerja Aparat Pemerintah pada Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Daerah di Kabupaten Lampung Timur. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Ekonomi Indonesia (JABEI)*, 2(2), 68–73. <https://doi.org/10.30630/jabei.v2i2.166>
- Saragih, S. P. T. I., & Harisno, H. (2015). Influence Of Knowledge Sharing and Information Technology Innovation on Employees Performance at Batamindo Industrial Park. *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, 9(2), 45. <https://doi.org/10.21512/commit.v9i2.1657>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Springer
- Sedarmayanti. (2017). “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Bandung: Refika Aditama
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th ed.)*. Wiley.
- Sholihin, M., & Pike, R. (2009). Fairness in Performance Evaluation and its Behavioural Consequences. *Accounting and Business Research*, 39(4), 397–413. <https://doi.org/10.1080/00014788.2009.9663374>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunny, A. & Wosu, M., (2021). Procedural Justice and Employee's Commitment in Selected Hospitals in Rivers State. *African Journal of Social Sciences and Humanities Research* 4(2):49-58. doi: 10.52589/AJSSHR- EKYD5WID
- Supomo, Supomo. (2024). The Role of Knowledge Sharing, Job Stress, Mutations and Motivation in Improving Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, Vol 12 Issue: 3, pp. 841-848. doi: 10.37641/jimkes.v12i3.261
- Tajla, Sanna. (2002). Information Sharing in Academic Communities: Types and Levels of Collaboration in Information Seeking and Use. *New Review of Information Behavior Research*, 3, 143-159.
- Tarmidi, D, and Arsiah, R. (2019). Employee and Organizational Performance: Impact of Employee Internal and External Factors). *Journal of Resources Development and Management*, 57, 30-37. <https://doi.org/10.7176/jrdm/57-04>
- Uzochukwu, I. U., Shehu-Usman, M., Gambo, N., & Bakare, A. A. (2024). Impact of Performance Appraisal Fairness on Employee Productivity in Nigerian Federal Regulatory Agencies. *European Journal of Business and Innovation Research*, 12(1), 53–71. <https://doi.org/10.37745/ejbir.2013/vol12n15371>
- Wahyuni, N. S., Siswanto, N. S., & Novitasari, N. A. (2024). Study Of Knowledge Sharing and Intrinsic Motivation on Employee Performance. *Proceedings of the International Conference on Business and Economics*, 2(1), 172–197. <https://doi.org/10.56444/icbeuntagsmg.v2i1.1676>
- Walsh, Marie Burns. (2003). *Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal* LSU Doctoral Dissertations. 3380. https://repository.lsu.edu/gradschool_dissertations/3380
- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 247–271. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.247>
- Zainuddin, S., & Ruhana Isa, C. (2019.). The Role of Workplace Fairness and Information Sharing in a Budget Setting Process: An Empirical Study. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(2), 135–158. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.31133>
- Zhu, X., Li, C., Wang, X., Liu, J., & Xia, S. (2021). How Does Information Sharing of a Supervisor Influence Proactive Change Behavior of an Employee? The Chain

Mediating Role of Family-Like Employee–Organization Relationship and Relationship Energy. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.739968>