

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN
PERSEPSI INOVASI SEBAGAI VARIABEL
*INTERVENING***



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

KUNWAVIYAH NURCAHYANI
NIM. C2C006086

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG 2010

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Kunwaviyah Nurcahyani

Nomor Induk Mahasiswa : C2C006086

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN
PERSEPSI INOVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt.

Semarang, 12 Juli 2010

Dosen Pembimbing,



(Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt.)

NIP. 19620416 198803 1003

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Kunwaviyah Nurcahyani

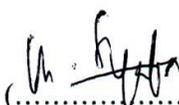
Nomor Induk Mahasiswa : C2C006086

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

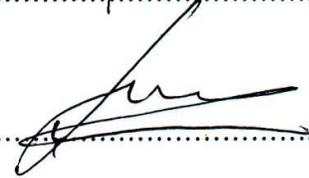
Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN
PERSEPSI INOVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 26 Juli 2010

Tim Penguji :

1. Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt. (.....)

2. Drs.H. Idjang Soetikno, M.M., Akt. (.....)

3. Drs. Sudarno, M.Si., Akt. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Kunwaviyah Nurcahyani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel *Intervening*, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 12 Juli 2010

Yang membuat pernyataan,

Kunwaviyah Nurcahyani
NIM. C2C006086

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka
mengubah keadaan diri mereka sendiri (QS. Ar-Ro'du:11).

Jika kamu menolong (agama) Allah, niscaya Dia akan menolongmu dan
meneguhkan kedudukanmu (QS. Muhammad:7)

Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama
kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan),
tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah
engkau berharap (QS. Al-Insyiroh:5-8)

Sebagian dari kebaikan keislaman seseorang adalah meninggalkan sesuatu yang
tidak berguna untuknya (HR. Tirmidzi)

Jika engkau di waktu sore maka janganlah engkau menunggu pagi dan jika
engkau di waktu pagi janganlah menunggu sore (HR. Bukhori)

Tugas kita bukanlah untuk berhasil. Tugas kita adalah untuk mencoba dan
berusaha karena di dalam mencoba itulah kita akan menemukan dan belajar
membangun kesempatan untuk berhasil.

*Skripsi ini ku persembahkan untuk
Orangtuaku tercinta sebagai bukti cinta dan baktiku. Adik-adikku tersayang
Saudara-saudara seperjuanganku di Fakultas Ekonomi UNDIP
Sahabat-sahabatku yang telah mengisi lembar-lembar indah dalam hidupku*

ABSTRACT

The present study aims to examine the budgetary participation and performance relationship in a public sector organization. It also attempts to examine whether organization commitment and perception of innovation mediate the budgetary participation and performance relationship.

To collect data of this study, survey questionnaires are used. From 160 questionnaires were given to managers in a public sector organization, questionnaires with complete answers were 58 questionnaires (36.25%). A path analysis was utilized to examine the direct and indirect effects of budgetary participation on managerial performance.

The analysis results indicate that budgetary participation and managerial performance have positive relationship and statistically significant. Budgetary participation also directly affects organization commitment and perception of innovation. But budgetary participation did not indirectly affect managerial performance via the intervening variables of organization commitment and perception of innovation.

Keywords: budgetary participation, managerial performance, organization commitment, perception of innovation, public sector organization

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Penelitian ini juga menguji apakah komitmen organisasi dan persepsi inovasi memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan survei kuesioner. Kuesioner disampaikan kepada 160 pejabat struktural SKPD, sebanyak 124 kuesioner kembali dan 58 kuesioner (36,25%) diisi dengan lengkap dan dapat diolah. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan analisis *path* untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Namun, partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel *intervening* komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Kata kunci: partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, persepsi inovasi, organisasi sektor publik

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.3.1. Tujuan Penelitian	7
1.3.2. Kegunaan Penelitian	8
1.4. Sistematika Penulisan	9
BAB II TELAAH PUSTAKA	10

2.1.	Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	10
2.1.1.	Landasan Teori	10
2.1.1.1.	Teori Motivasi	10
2.1.1.2.	Pengertian Anggaran	13
2.1.1.3.	Karakteristik Anggaran Sektor Publik	14
2.1.1.4.	Prinsip Anggaran Sektor Publik	15
2.1.1.5.	Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik	16
2.1.1.6.	Partisipasi Anggaran	17
2.1.1.7.	Komitmen Organisasi	18
2.1.1.8.	Persepsi Inovasi	19
2.1.2.	Penelitian Terdahulu	20
2.2.	Kerangka Pemikiran	25
2.3.	Hipotesis	27
2.3.1.	Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi	27
2.3.2.	Partisipasi Anggaran dan Persepsi Inovasi	28
2.3.3.	Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial	29
2.3.4.	Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial	29
2.3.5.	Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	30
BAB III METODE PENELITIAN		31
3.1.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	31
3.1.1.	Variabel Penelitian	31
3.1.2.	Definisi Operasional Variabel	32
3.2.	Populasi dan Sampel	35

3.3. Jenis dan Sumber Data	36
3.4. Metode Pengumpulan Data	36
3.5. Metode Analisis	37
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif	37
3.5.2. Uji Kualitas Data	37
3.5.2.1. Uji Validitas	37
3.5.2.2. Uji Reabilitas	38
3.5.3. Uji Asumsi Klasik	38
3.5.3.1. Uji Normalitas	38
3.5.3.2. Uji Multikolonieritas	39
3.5.3.3. Uji Heteroskedastisitas	40
3.5.4. Analisis Data	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	43
4.1. Deskripsi Obyek Penelitian	43
4.2. Analisis Data	47
4.2.1. Statistik Deskriptif	47
4.2.2. Hasil Uji Kualitas Data	48
4.2.2.1. Hasil Uji Validitas	48
4.2.2.2. Hasil Uji Reabilitas	50
4.2.3. Hasil Uji Asumsi Klasik	51
4.2.3.1. Hasil Uji Normalitas	51
4.2.3.2. Hasil Uji Multikolonieritas	53
4.2.3.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas	54

4.2.4. Hasil Pengujian Regresi	57
4.3. Interpretasi Hasil	61
4.3.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi	61
4.3.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Persepsi Inovasi	61
4.3.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi	62
BAB V PENUTUP	64
5.1. Simpulan	64
5.2. Keterbatasan	65
5.3. Saran.....	65
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN-LAMPIRAN	71

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur hanya kepada Allah swt yang telah melimpahkan rahmat dan nikmat-Nya, serta memberikan kemudahan bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi sehingga tersusunlah skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel *Intervening*”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt. sebagai dosen pembimbing dan dosen wali yang telah memberikan bimbingan, arahan, masukan, dan motivasi kepada penulis.
2. Bapak Dr. H. M. Chabachib, Msi., Akt. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
3. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi UNDIP atas semua ilmu yang telah diberikan, semoga berkah dan bermanfaat.
4. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi UNDIP yang membantu kelancaran mahasiswa dalam urusan administrasi akademik.

5. Pejabat struktural SKPD Pemerintah Kabupaten Magelang yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu dalam pemerolehan data penelitian ini.
6. Bapak Bambang dan bapak Ari yang telah memberikan banyak informasi yang berkaitan dengan penelitian.
7. Orang tua tercinta atas didikan, bimbingan, dan pengorbanan yang luar biasa serta doa yang tiada henti untuk penulis
8. Saudara-saudaraku tersayang Arif Basuki A.K., Albas B. Widodo, Bangun Gusmi Artha, Berlian Aura, dan adek kecilku yang belum bernama, semoga kita bisa menjadi kebanggaan bagi orang tua.
9. Mba Risna, mba Rohmah, mba Retno, mba Vita, mba Pipit yang telah memberikan bimbingan keagamaan selama di Semarang.
10. Mba Erli, mba Eri, mba Hani, mba Ayu, Rizka, Asnia, Riri, Intan, Santi, Nisa, akh Galih, akh Wahyu, Iqbal, Angga, Adi, Agung, Aris, Rahmat, Dimas, Jazakumullah khoir telah menjadi partner dalam mensyiarkan Islam selama ini. Kalian telah mengisi lembar indah dalam hidupku. Lanjutkan perjuangan, Keep Istiqomah ya..
11. Nuram, Astu, Ari, Heri, jazakumullah atas kerjasamanya selama ini. Aku senang bisa bertemu orang hebat seperti kalian. Keep Fight for BPMAIU Merdeka!
12. Mba Tata, mba Thyas, mba Lala, mba Clara, mba Ayu, mba Dewi, mba Ika, mba Finda, Frieda, Hanum, Yenny, Riska, Asnia, Rizka, Pipit, Irma yang telah memberikan inspirasi dan motivasi.

13. Adik-adikku Nibras, Wulan, Pepi, Tyas, Siska, Rina, Eri, Dyah, dan Diah. Syukron katsir kalian membuat mba termotivasi untuk senantiasa memperbaiki diri.
14. Saudara-saudaraku di wisma Islami Al-Izzah, Islamic Village, dan Hafshah. Special untuk Sintha, Noni, Puji, Retno, jazakumullah atas kebersamaan dan ukhuwahnya.
15. Pengurus Harian Peduli Dhuafa Rohis FE UNDIP periode 2008: Dana, Angling, Edwin, Bambang, Winda, dan Nunung. Jazakumullah atas kebersamaannya, bersama kalian aku menemukan indahnya berbagi, menebar kasih merajut ukhuwah.
16. Pengurus Harian Rohis FE UNDIP periode 2009: Agung, Susandi, Aryo, Iqbal, Faiz, Ias, Ikhsan, Winda, Nunung, Lina, Santi, dan Risa, syukron katsir atas kerjasamanya. Aku belajar banyak hal dari kalian.
17. Pengurus Harian Rohis FE UNDIP periode 2010: Iqbal, Aris, Faiz, Rohman, Ias, Nanda, Eko, Santi, Toky, Frida, Atina, Firda, dan Rifda, lanjutkan perjuangan untuk gapai ridho-Nya.
18. Keluarga Besar Rohis FE UNDIP (BPMAI, Peduli Dhuafa, KSEI, ZIS Center) atas perjalanan yang indah ini. Di sini, aku menemukan arti indahnya berdakwah.
19. Keluarga baruku BPMAIU: Ari, Heri, Fitrianto, Senja, Guna, Desi, Vivi, Nuram, Lastri, Nurul yang telah membuatku belajar sesuatu yang baru. Keep Spirit!

20. Sahabatku tersayang Catur Rahayu yang tiada bosan mendengarkan keluh kesahku selama ini.
21. Sahabatku tercinta Rizka Apriliani, Asnia Minarti, Nur Isnaini, dan Irmala Sari atas canda tawa dan ukhuwahnya, semoga Allah menjaga ukhuwah di antara kita hingga akhir hayat.
22. Seluruh teman-teman jurusan Akuntansi angkatan 2006 yang selama 4 tahun belajar bersama, semoga kita menemukan jalan kesuksesan kita masing-masing.
23. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang membantu kelancaran penelitian ini, semoga Allah memberikan balasan yang lebih baik.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan sebagai masukan yang berharga. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 12 Juli 2010

Penulis

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Magelang ...	44
Tabel 4.2 Daftar Kuesioner	45
Tabel 4.3 Profil Responden	46
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif	47
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Data	49
Tabel 4.6 Hasil Uji Reabilitas Data	50
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas	53
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolonieritas	54
Tabel 4.9 Hasil Uji Persamaan Regresi	57

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran Penelitian	27
Gambar 3.1 Diagram <i>Path</i>	41
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 1	51
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 2	52
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 3	52
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 1	55
Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 2	56
Gambar 4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 3	56
Gambar 4.7 Analisis <i>Path</i>	60

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner Penelitian	72
Lampiran B Tabulasi Data Responden	81
Lampiran C Profil Responden	83
Lampiran D Hasil Uji Statistik Deskriptif	85
Lampiran E Hasil Uji Validitas	86
Lampiran F Hasil Uji Reabilitas	94
Lampiran G Hasil Uji Normalitas	102
Lampiran H Hasil Uji Multikolonieritas	105
Lampiran I Hasil Uji Heteroskedastisitas	108
Lampiran J Hasil Uji Regresi	109

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik. Menurut Hansen dan Mowen (2004:1), Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan. Munandar (2001:1), mengungkapkan pengertian anggaran adalah sebagai berikut: “Suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.” Menurut Mulyadi (1993), anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Tanpa anggaran, dalam

jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali.

Sebelum anggaran disiapkan, organisasi seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, umumnya mencakup setidaknya untuk lima tahun ke depan. Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan ini membentuk dasar anggaran. Hubungan erat antara anggaran dan rencana strategis membantu manajemen untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak terfokus pada operasional jangka pendek. Hal ini penting karena anggaran, sebagai rencana satu periode, memiliki sifat untuk jangka pendek (Hansen dan Mowen, 2004:1).

Sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2004:1), kelebihan dari sistem anggaran diantaranya anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arahan umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Kelebihan lain adalah anggaran dapat memperbaiki pembuatan keputusan. Anggaran juga memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya organisasi dan memotivasi karyawan. Selain itu, anggaran dapat membantu komunikasi dan koordinasi. Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi pada tiap pegawai. Jadi, semua pegawai dapat menyadari peranannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena anggaran untuk berbagai area dan aktivitas organisasi harus bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan adanya koordinasi.

Peranan komunikasi dan koordinasi menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya ukuran organisasi.

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan besaran (simulasi) anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *top-down*, *bottom up* dan partisipasi (Ramadhani dan Nasution, 2009).

Dalam sistem penganggaran *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Atasan/pemegang kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran. Oleh karena itu, entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem penganggaran partisipatif (*participative budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang

kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut (Omposunggu dan Bawono, 2007).

Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep penganggaran ini sudah berkembang pesat dalam sektor swasta (*bisnis*), namun tidak demikian halnya pada sektor publik. Dalam sektor publik, penganggaran partisipatif belum mempunyai sistem yang mapan sehingga penerapannya pun belum optimal.

Anggaran merupakan rencana tindakan-tindakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan organisasi. Pada organisasi sektor swasta (*bisnis*), tujuan dimaksud adalah mencari laba (*profit oriented*), sementara pada organisasi sektor publik/*non-bisnis* tidak (*nonprofit oriented*). Oleh karena tujuannya berbeda, maka rencana kerja yang disusun juga berbeda. Dengan demikian, pendekatan dalam penyusunan anggaran di kedua jenis organisasi juga berbeda.

Menurut Mardiasmo (2004), anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Proses pembuatan anggaran dalam sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Dalam organisasi sektor publik, penganggaran merupakan suatu proses politik. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta yang relatif lebih kecil nuansa politisnya. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik

untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik.

Lebih lanjut, Mardiasmo (2004) mengemukakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Thompson (1967) dalam Williams (1990) sebagaimana dikutip oleh Ahmad dan Fatima (2008) mendorong para peneliti untuk memeriksa perilaku anggaran dalam organisasi sektor publik. Perilaku anggaran mungkin dapat berbeda dalam organisasi sektor publik dibandingkan dengan perilaku anggaran pada organisasi sektor swasta. Williams (dikutip oleh Ahmad dan Fatima, 2008) menyatakan bahwa penelitian mengenai hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dalam sektor publik adalah penting. Namun, literatur sampai saat ini, telah melalaikan penelitian terkait hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada organisasi sektor publik, khususnya di negara-negara berkembang.

Di Indonesia sendiri, penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada sektor swasta sudah banyak dilakukan diantaranya Supriyono (2004, 2005), Sumarno (2005), Ghozali (2002, 2005), Slamet Riyadi (2000), Sardjito (2005). Sedangkan penelitian terkait hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada sektor publik (pemerintah

daerah) masih terbatas misalnya penelitian yang dilakukan Ompusunggu dan Bawono (2007). Penelitian-penelitian tersebut menambah faktor-faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Faktor-faktor tersebut diteliti sebagai variabel *intervening* atau variabel *moderating*.

Hal tersebut dilakukan sebagai tindakan alternatif atas ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Nouri (dikutip oleh Supriyono, 2004) menyatakan bahwa pada awal-awal riset antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (*inconclusive*) dan seringkali bertentangan. Hasil riset tersebut ada yang menunjukkan asosiasi negatif secara signifikan (Campell dan Gingrich, 1986; Ivancevich, 1977 dalam Supriyono, 2004), positif secara signifikan (Brownell dan McInnes, 1986; Chenhall dan Brownell, 1988; Early, 1985; Milani, 1975; Steers, 1975 dalam Supriyono, 2004), negatif tidak signifikan (Dosett, Latam, dan Mitcell, 1979; Mia, 1988 dalam Supriyono, 2004), dan positif tidak signifikan (Latham dan Marshall, 1982; Latham dan Yukl, 1976 dalam Supriyono, 2004).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Seperti penelitian-penelitian terdahulu, pada penelitian ini juga digunakan dua variabel *intervening* yaitu komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Magelang. Penelitian ini disusun dengan judul “Pengaruh

Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai variabel *intervening*”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka permasalahan yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi dan persepsi inovasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis apakah komitmen organisasi dan persepsi inovasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Bagi penulis

Sebagai tambahan pengetahuan dan dapat mengetahui serta mempelajari masalah-masalah yang terkait dengan partisipasi anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial yang melibatkan juga komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

2. Bagi pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi pembaca dan menyediakan informasi terkait partisipasi anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial khususnya pada organisasi sektor publik.

3. Bagi akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan akuntansi sektor publik, khususnya untuk memahami partisipasi anggaran dalam proses penyusunan anggaran.

4. Bagi organisasi sektor publik atau pihak yang terkait

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja manajerial.

1.4. Sistematika Penulisan

Pembahasan dalam skripsi ini akan disajikan dalam lima bab yang berurutan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Pada bab ini berisi uraian tentang teori-teori yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, persepsi inovasi, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan tentang variabel-variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Pada bab ini berisi tentang uraian deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini menguraikan tentang simpulan, keterbatasan penelitian yang dilakukan serta memberikan implikasi penelitian dan saran untuk penelitian yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1. Landasan Teori

2.1.1.1. Teori Motivasi

1. Teori Motivasi *Hygiene* (Frederick Herzberg)

Teori Motivasi *Hygiene* atau teori dua faktor adalah pendapat Frederick Herzberg yang mengemukakan bahwa:

1. Faktor-faktor pertumbuhan atau motivator intrinsik terhadap pekerjaan adalah prestasi, pengakuan atas prestasi, kerja itu sendiri, tanggungjawab dan pertumbuhan atau kemajuan. Faktor intrinsik ini bersifat terus menerus ada. Jika faktor ini ada, maka akan memotivasi seseorang dengan kuat untuk menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik. Jika faktor ini tidak ada, tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja.
2. Faktor-faktor untuk menghindari ketidakpuasan atau *hygiene* yang ekstrinsik terhadap pekerjaan meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antar individu, kondisi kerja, gaji, status, dan rasa aman. Faktor *hygiene* adalah faktor yang bersumber dari luar diri seseorang, yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja dan bersifat sementara. Jika faktor ini ada berarti ada ketidakpuasan, sedangkan jika faktor ini tidak ada, maka tidak memiliki pengaruh apapun.

2. Teori Harapan (Expectancy Theory)

Dikemukakan oleh V. Vroom mengemukakan teorinya (Stoner, 1995) dalam bukunya "*management*", yaitu seseorang cenderung berperilaku berdasarkan kuatnya harapan dan seberapa jauh perilaku tersebut akan memberikan hasil atau hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Seseorang yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya.

Teori ini memfokuskan pada tiga hubungan yaitu hubungan upaya dengan kinerja, hubungan kinerja dengan imbalan dan hubungan imbalan dengan tujuan pribadi. Motivasi hanya diberikan kepada seseorang individu yang mampu mengerjakan pekerjaan. Jadi orang yang tidak mampu tidak perlu dimotivasi karena tidak ada hasilnya.

Jadi teori ini mempunyai argumentasi bahwa kekuatan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa akan diikuti oleh keluaran dan daya tarik dari keluaran tersebut dengan individu.

3. Teori Kebutuhan (David Mc Clelland)

Teori kebutuhan Mc Clelland (Robbins, 2003) menjelaskan bahwa kebutuhan kerja di tempat kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga (3) yaitu:

1. Kebutuhan untuk prestasi berupa dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

2. Kebutuhan untuk berkuasa berupa kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana tanpa perlu dipaksa untuk berperilaku demikian.
3. Kebutuhan akan afiliasi berupa suatu hasrat untuk membentuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Menurut Mc Clelland (Robbins, 2003), bahwa timbulnya motivasi untuk melakukan suatu perbuatan berasal dari adanya interaksi antara motif dengan faktor-faktor situasi yang dihadapi.

4. Teori Hirarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Menurut Robbins (2003) mengutip pendapat Maslow tentang teori motivasi yang membaginya ke dalam lima hierarki kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis.
Berupa kebutuhan makan, minum, tempat tinggal dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan akan jaminan keamanan.
Berupa rasa aman dan terlindung dari resiko fisik dan mental.
3. Kebutuhan sosial.
Berupa persahabatan, keakraban, penerimaan dan keterkaitan.
4. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan.
Berupa penghargaan internal yaitu rasa percaya diri dan prestasi sedangkan penghargaan eksternal yaitu status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri.
Mempertinggi kepastian kerja, berkembang, menyatakan potensi seseorang.

Menurut teori-teori tentang motivasi di atas, menjelaskan bahwa motivasi sangat berpengaruh pada sikap individu. Sikap individu dalam melaksanakan pekerjaannya akan dipengaruhi oleh motivasi. Begitu pula dalam hal partisipasi anggaran. Semakin tinggi partisipasi individu dalam proses penyusunan anggaran maka motivasi individu juga akan semakin tinggi. Selanjutnya, setiap individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.1.2. Pengertian Anggaran

Pengertian anggaran menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1989), adalah sebagai berikut: “Suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan”.

Menurut Mulyadi (1993), anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan.

Munandar (2001:1), mengungkapkan pengertian anggaran adalah sebagai berikut: “Suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.”

Menurut Mulyadi (2001), “Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan

satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*)”.

Sedangkan defenisi anggaran menurut R.A.Supriyono (2000:40), “Anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun”.

2.1.1.3. Karakteristik Anggaran Sektor Publik

Anggaran mempunyai karakteristik:

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- e. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

2.1.1.4. Prinsip Anggaran Sektor Publik

Prinsip-prinsip didalam anggaran sektor publik meliputi:

1. Otorisasi oleh legislatif

Anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut.

2. Komprehensif

Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Oleh karena itu, adanya dana *non budgetair* pada dasarnya menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif.

3. Keutuhan anggaran

Semua penerimaan dan belanja pemerintah harus terhimpun dalam dana umum.

4. *Nondiscretionary Appropriation*

Jumlah yang disetujui oleh dewan legislatif harus termanfaatkan secara ekonomis, efisien dan efektif.

5. Periodik

Anggaran merupakan suatu proses yang periodik, bisa bersifat tahunan maupun multi tahunan.

6. Akurat

Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi, yang dapat dijadikan sebagai kantong-kantong pemborosan dan *in* efisiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya *underestimate* pendapatan dan *over estimate* pengeluaran.

7. Jelas.

Anggaran hendaknya sederhana, dapat difahami masyarakat dan tidak membingungkan.

8. Diketahui publik.

Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

2.1.1.5. Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik

Prinsip-prinsip pokok dalam siklus anggaran

1. Tahap Persiapan Anggaran

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

2. Tahap Ratifikasi

Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill* namun juga harus mempunyai *political skill*, *salesman ship*, dan *coalition building* yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang tinggi dari eksekutif sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut penting karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan

memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan- bantahan dari pihak legislatif.

3. Tahap Implementasi/Pelaksanaan Anggaran

Dalam tahap ini yang paling penting adalah yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen.

4. Tahap Pelaporan Dan Evaluasi

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap *budget reporting and evaluation* tidak akan menemukan banyak masalah.

2.1.1.6. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982).

Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban. Brownell (1982) mendefenisikan bahwa anggaran adalah suatu proses partisipasi individu akan dinilai dan mungkin diberi penghargaan atas prestasi mereka pada tujuan yang dianggarkan, dan mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan tujuan tersebut.

Definisi partisipasi dalam anggaran secara terperinci yaitu :

- a. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
- b. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
- c. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
- d. Sejauhmana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
- e. Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.
- f. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

2.1.1.7. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sebuah dimensi sikap positif karyawan yang dapat dihubungkan dengan kinerja (Manogran, 1997 dalam Ahmad dan Fatima, 2008). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat keterikatan perasaan dan kepercayaan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (George dan Jones, 1999 dalam Ahmad dan Fatima, 2008). Menurut Mathieu dan Zajac, 1990 dalam Supriyono, 2004 komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasi tempatnya berkerja.

Sebagaimana dikemukakan dalam literatur-literatur yang telah ditelaah, komitmen organisasi dideskripsikan dalam dua tipe yaitu komitmen *affective* dan komitmen *continuance*. Penelitian sebelumnya melibatkan komitmen organisasi yang fokus pada komitmen afektif (Nouri dan Parker, 1998; Quirin *et al.*, 2001

dalam Ahmad dan Fatima., 2008). Dengan demikian, pada penelitian selanjutnya, termasuk pada penelitian ini juga menguji pengaruh komitmen afektif terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Komitmen *affective* didefinisikan sebagai kesediaan melakukan upaya secara terus-menerus untuk mencapai kesuksesan organisasi. Karakteristik komitmen afektif antara lain kepercayaan yang kuat dan keterterimaan nilai dan tujuan organisasi (Ahmad dan Fatima., 2008).

2.1.1.8. Persepsi Inovasi

Persepsi inovasi manajer telah diteliti dalam beberapa studi terkini tentang hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Namun, dalam setiap studi persepsi inovasi tersebut diungkapkan sedikit berbeda. Subramaniam dan Mia (2001) menggunakan istilah “*managers’ value orientation towards innovation*”. Subramaniam dan Ashkanasy (2001) mendeskripsikannya sebagai “*the perception of innovation*”, sedangkan penelitian yang lebih baru oleh Subramaniam dan Mia (2003) menggunakan istilah “*work-related values of innovation*”. Walaupun terdapat perbedaan terminologi yang digunakan, makna dan item yang digunakan untuk mengukur persepsi inovasi ini dalam penelitian-penelitian hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja tetap sama.

Persepsi inovasi manajer menggambarkan sejauh mana para manajer menganggap diri mereka inovatif. Para manajer akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya ketika ide-ide mereka dihargai oleh organisasi. Hal tersebut akan meningkatkan inovasi-inovasi dalam pekerjaan mereka. Manajer

yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan memiliki kualitas kerja yang lebih baik pula.

2.1.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang partisipasi anggaran oleh Sardjito (2005) mengkaji sejauh mana pengaruh positif partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung atau tidak langsung dengan kinerja pimpinan jika menggunakan variabel kontinjensi yaitu komitmen organisasi dan informasi *Job-relevant*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Industri Kecil di Bugangan Semarang yang berjumlah 198. Sedangkan sampel diambil dengan menggunakan metode *Purposive Sampling* sehingga didapat sampel sejumlah 19 responden. Data penelitian ini diperoleh langsung dari hasil wawancara berdasarkan daftar pertanyaan para pimpinan LIK Bugangan Semarang yang dijadikan responden. Teknis analisis yang digunakan adalah *path analysis*. Penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif dari partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi. Partisipasi anggaran juga berpengaruh positif terhadap informasi job-relevant. Kemudian terbukti pula bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif pada kinerja. Dan yang terakhir partisipasi, komitmen dan informasi job-relevant secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap prestasi pimpinan.

Riyadi (2000) melakukan penelitian untuk menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan menggunakan variabel motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel *moderating*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *mail survey*. Responden yang

dipilih sebagai sampel penelitian adalah manajer yang berada dalam perusahaan manufaktur, berdomisili di wilayah Jawa Timur dan memiliki atasan serta bawahan. Data diperoleh dengan cara mengirimkan kuesioner kepada 340 responden yang terdaftar dalam *East Java Bussiness Directory* 1996-1997. Dari 340 kuesioner yang dikirim hanya 62 orang manajer yang mengirimkan jawaban. Namun hanya 48 kuesioner yang lengkap dan diidkutkan dalam analisa akhir. Teknik pengujian hipotesa yang digunakan adalah analisa regresi berganda (*multiple regression*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi para manajer tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun, pelimpahan wewenang ternyata mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Fahrianta dan Ghozali (2002) menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai variabel *intervening* dengan menambahkan dua variabel karakteristik sistem penganggaran lainnya yaitu kejelasan sasaran anggaran dan umpan balik anggaran. Pengumpulan data menggunakan *mail survey* yaitu mengirimkan kuesioner melalui pos kepada 700 orang manajer dan kepala bagian setingkat manajer yang memimpin departemen fungsional dalam perusahaan manufaktur di Indonesia. Dari 700 kuesioner yang dikirim hanya 96 yang kembali dan setelah diuji ulang ternyata kuesioner yang dapat digunakan berjumlah 87 kuesioner. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik multivariate *Structural Equation Model* (SEM). Software

yang digunakan untuk mengolah data adalah AMOS 4.0 dan SPSS 9. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hanya umpan balik anggaran yang dapat dibuktikan secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui dampak positif dan signifikan dari motivasi ekstrinsik. Sedangkan partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan anggaran tidak berhasil ditunjukkan secara signifikan pengaruhnya terhadap meningkatnya kinerja manajerial melalui dampak positif dari variabel motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Soemarno (2005) meneliti pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Responden penelitian ini adalah pimpinan (manajer) kantor cabang utama bank-bank di Jakarta dengan populasi sebesar 170 kantor cabang utama. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, sebanyak 170 kuesioner dikirimkan kepada responden. Dari 170 kuesioner yang dikirim, kuesioner yang diterima kembali dan diisi lengkap sebanyak 90 kuesioner. Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah *moderating regression analysis* (MRA) dan regresi interaksi antarvariabel. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Frucot and White (2006) meneliti pengaruh tingkat manajerial –posisi manajer pada jenjang organisasi- dan partisipasi anggaran terhadap kinerja

manajerial dan kepuasan kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada 184 manajer yang berpartisipasi dalam program pengembangan eksekutif yang dilaksanakan di Universitas besar di Amerika. Data yang terkumpul sebanyak 178 kuesioner yang kemudian dianalisis menggunakan Analisis Regresi Ganda. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa baik tingkat manajerial maupun partisipasi anggaran memiliki hubungan (positif) langsung dengan kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya semua pengukuran yang digunakan adalah *self-reported* sehingga mungkin juga berdasarkan persepsi pribadi. Dengan demikian, hal ini tidak menunjukkan partisipasi formal dan pengaruhnya terhadap penyusunan anggaran. Keterbatasan yang lain, pemilihan sampel tidak secara acak sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi.

Supriyono (2004) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh variabel *intervening* kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer di Indonesia. Pengumpulan data untuk penelitian ini menggunakan 3070 kuesioner survei yang dikirimkan lewat Kantor Pos kepada 307 direktur utama perusahaan *go public* yang terdaftar pada *Capital Market Directory* tahun 2001. Kuesioner yang kembali dan diisi lengkap sebanyak 341 kuesioner. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Hubungan ini meliputi hubungan langsung dan hubungan tidak langsung yaitu melalui komitmen organisasi dan kecukupan anggaran. Komitmen

organisasi terbukti merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer namun kecukupan anggaran tidak dapat dibuktikan merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer.

Yuen (2007) menguji dua faktor *antecedent* partisipasi anggaran yaitu kebutuhan akan prestasi dan sikap kerja yang positif dan kemudian untuk mengetahui dampak kedua faktor tersebut pada kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada 216 manajer di Departemen Pelayanan Publik, Macau. Data yang terkumpul tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis regresi. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa dua faktor *antecedent* – kebutuhan akan prestasi dan sikap kerja yang positif- mempengaruhi partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan akan prestasi dan sikap kerja yang positif memiliki hubungan (positif) tidak langsung dengan kinerja manajerial dengan partisipasi anggaran bertindak sebagai variabel *intervening*. Namun penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal penentuan sampel. Responden mengajukan diri sebagai sampel penelitian sehingga membuat sampel penelitian ini tidak sepenuhnya acak.

Ompusunggu dan Bawono (2007) melakukan penelitian di lingkungan sektor publik, menguji pengaruh partisipasi anggaran dan *job relevan information* (JRI) terhadap informasi asimetris. Penelitian ini dilakukan pada Badan Layanan

Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah. Data penelitian dikumpulkan dengan menyebarkan daftar pertanyaan yang diantar kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha seluruh Unsur pelaksana yang terdiri dari Unsur Pelaksana Fakultas, Program Sarjana, Program Pasca Sarjana dan Lembaga Teknis. Dari 46 kuesioner yang disebar, yang kembali sebanyak 31 kuesioner. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari partisipasi anggaran dan *job relevan information* terhadap informasi asimetris. Hal ini dipengaruhi oleh adanya perbedaan kondisi yang terjadi di organisasi sektor bisnis dan sektor swasta khususnya dalam perilaku.

2.2. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini mengusulkan bahwa manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen organisasi yang kemudian komitmen organisasi ini akan memperbaiki kinerja manajerial. Nouri dan Parker (1996, 1998) dan Subramaniam dan Mia (2001) yang dikutip dalam Ahmad dan Fatima (2008) menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan lebih mudah untuk menerima tujuan anggaran dan tujuan organisasi yang kemudian akan meningkatkan komitmen organisasi para manajer tersebut (Nouri dan Parker, 1998 dalam Ahmad dan Fatima, 2008).

Dalam beberapa literatur, meskipun pada sektor swasta, menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Manogran, 1997; Nouri dan Parker, 1998 dalam Ahmad dan Fatima, 2008). Dengan demikian, semakin manajer tersebut berkomitmen maka manajer tersebut akan lebih berdedikasi terhadap pekerjaan mereka sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mempunyai persepsi inovasi yang lebih tinggi yang kemudian akan meningkatkan kinerja manajerial. Williams *et al.* (1990) yang dikutip dalam Ahmad dan Fatima, (2008) menemukan hasil yang serupa dalam sektor publik, akan tetapi objek yang diuji adalah hubungan antara partisipasi anggaran dan inovasi, bukan persepsi inovasi. Dalam konteks penelitian ini, inovasi sulit diukur karena dalam organisasi sektor publik inovasi relatif lebih rendah dibandingkan dengan organisasi sektor swasta.

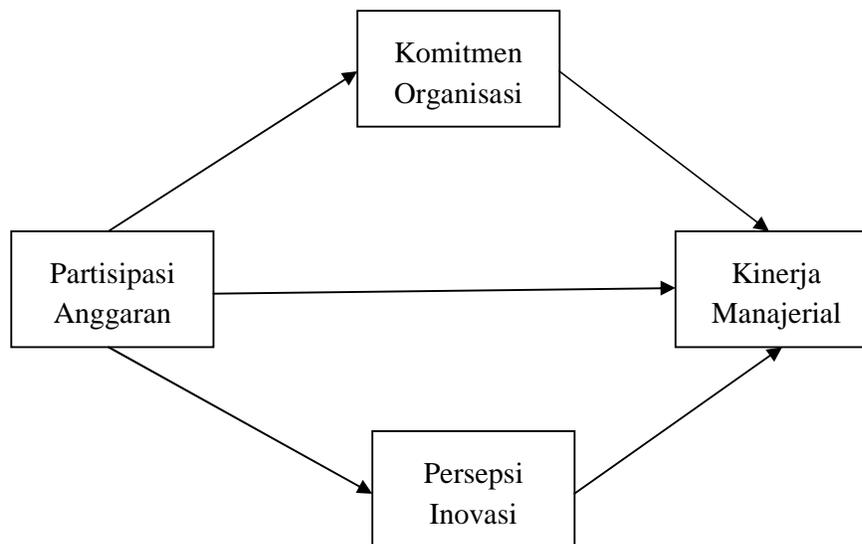
Adanya partisipasi anggaran dapat menanamkan persepsi manajer bahwa mereka inovatif karena ide-ide yang mereka miliki akan dihargai oleh organisasi tempat mereka bekerja. Dengan begitu persepsi inovasi akan meningkatkan kinerja para manajer.

Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap permasalahan yang dibahas, terkait dengan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial baik hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung. Hubungan tidak langsung partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dimediasi oleh komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel

intervenig. Adapun kerangka konseptual penelitian ini digambarkan pada model berikut ini:

Gambar 2.1

Bagan Kerangka Pemikiran Penelitian



2.3. Hipotesis

2.3.1. Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi

Nouri dan Parker, 1998 (dikutip dalam Ahmad dan Fatima, 2008) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi. Manajer yang terlibat dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan lebih memahami tujuan anggaran yang mencerminkan tujuan organisasi. Dengan manajer memahami tujuan anggaran dan tujuan organisasi maka manajer akan memiliki keselarasan antara tujuan manajer pribadi dan tujuan organisasi. Hal ini memberi dampak manajer akan memiliki

komitmen (*affective*) organisasi yang lebih tinggi. Nouri dan Parker mengadakan penelitian terhadap 135 manajer dan *supervisor* pada perusahaan multi-nasional berskala besar yang bergerak di bidang produksi bahan kimia di Amerika Serikat. Mereka menggunakan *path analisis* dan menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel *interening* dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Hasil penelitian tersebut menyatakan adanya hubungan positif antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Dari uraian di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1 : terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi

2.3.2. Partisipasi Anggaran dan Persepsi Inovasi

Subramaniam dan Ashkanasy, 2001 (dikutip dalam Ahmad dan Fatima, 2008) menggunakan variabel persepsi inovasi dalam penelitiannya. Penelitian tersebut menggunakan survei kuesioner dengan 114 manajer dari 37 perusahaan pada sektor *Australian Food manufacturing*. Peneliti memperkirakan tiga jalan interaksi antara partisipasi anggaran, persepsi inovasi, dan *attention to detail* yang kemudian akan mempengaruhi kinerja. Penelitian tersebut menghasilkan beberapa kesimpulan. Salah satu hasil penelitian tersebut menemukan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dan persepsi inovasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja. Dengan adanya partisipasi anggaran akan menumbuhkan persepsi inovasi manajer. Dengan terlibat dalam proses penyusunan anggaran, akan menumbuhkan persepsi inovasi manajer. Manajer merasa ide-idenya dihargai oleh organisasi

tempatya bekerja sehingga akan menumbuhkan inovasi yang lebih tinggi. Penelitian ini menduga partisipasi anggaran mempunyai hubungan positif secara signifikan dengan persepsi inovasi. Berdasarkan gagasan tersebut dapat ditarik hipotesis hubungan partisipasi anggaran dan persepsi inovasi sebagai berikut:

H2 : terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan persepsi inovasi

2.3.3. Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial

Nouri dan Parker, 1998 (dikutip dalam Ahmad dan Fatima, 2008) menganalisis komitmen organisasi dalam pengaruhnya pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, manajer merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik. Hipotesis hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja adalah sebagai berikut:

H3 : terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial

2.3.4. Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial

Subramaniam dan Ashkanasy, 2001 (dikutip dalam Ahmad dan Fatima, 2008) mengemukakan adanya interaksi antara partisipasi anggaran, persepsi

inovasi, dan *attention to detail* akan menyebabkan meningkatnya kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja. Manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan membuatnya lebih inovatif dan kreatif dalam menjalankan pekerjaannya sehingga kinerja akan meningkat. Temuan tersebut mengarahkan pada hipotesis hubungan antara persepsi inovasi dengan kinerja sebagai berikut:

H4 : terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi inovasi dan kinerja manajerial

2.3.5. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Supriyono (2004) mengungkapkan bahwa di Indonesia, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer mempunyai hubungan positif secara signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan target anggaran yang bisa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja adalah:

H5 : terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1. Variabel Penelitian

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada suatu nilai (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini, digunakan tiga macam variabel penelitian.

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti (Sekaran, 2006). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (*managerial performance*).

2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain baik secara positif maupun negatif (Sekaran, 2006). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran (*budgetary participation*).

3. Variabel Antara (*Intervening Variable*)

Variabel antara (*intervening variable*) merupakan variabel yang berperan menjadi mediasi antara variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran, 2006). Variabel antara dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (*organizational commitment*) dan persepsi inovasi (*perception of innovation*).

3.1.2. Definisi Operasional

3.5.1.1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah keterlibatan manajer dan luasnya pengaruh dalam proses penyusunan anggaran (Milani, 1975; Bronell, 1982; Nouri dan Parker, 1998; Poon, Pike, dan Tjosvold, 2001 dalam Supriyono 2005). Partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang disusun oleh Milani (1975). Daftar pertanyaan tersebut terdiri atas enam butir pertanyaan yang digunakan untuk menilai tingkat partisipasi responden dan pengaruhnya pada proses penyusunan anggaran. Jawaban responden atas daftar pertanyaan tersebut didesain menggunakan skala *Likert* dengan alternatif jawaban dari satu sampai dengan tujuh. Alternatif jawaban 1 berarti partisipasi rendah sedangkan alternatif jawaban 7 berarti partisipasi tinggi.

Instrumen pertanyaan pada variabel partisipasi anggaran antara lain mengenai: seberapa besar keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer, intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran, besarnya pengaruh manajer dalam anggaran, seberapa besar manajer merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran, serta frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran.

3.5.1.2. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Kinerja manajerial diukur

dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963,1965). Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari sembilan butir pertanyaan digunakan untuk mengevaluasi kinerja responden. Alternatif jawaban atas daftar pertanyaan tersebut menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan tujuh (tertinggi).

Kinerja manajerial dalam penelitian ini diukur dengan delapan dimensi kinerja yaitu: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan/representasi.

3.5.1.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat dan keterterimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut (Porter *et al.*, 1974; Angle dan Perry, 1981; Nouri dan Parker, 1998 dalam Supriyono, 2004). Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday *et al.* (1979). Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari sembilan butir pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui tingkat komitmen manajer terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Jawaban pertanyaan ini menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan tujuh (tertinggi). Alternatif jawaban satu berarti sangat tidak setuju sedangkan jawaban tujuh berarti sangat setuju.

Dalam penelitian ini, komitmen organisasi dilihat dari beberapa hal berikut ini: (a) usaha keras untuk menyukseskan organisasi, (b) kebanggaan

berkerja pada organisasi tersebut, (c) kesediaan menerima tugas demi organisasi, (d) kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi, (e) kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, (f) organisasi merupakan inspirasi untuk melaksanakan tugas, (g) senang atas pilihan bekerja di organisasi tersebut, (h) anggapan bahwa organisasinya adalah organisasi yang terbaik, dan (i) perhatian terhadap nasib organisasi.

3.5.1.4. Persepsi Inovasi

Persepsi inovasi manajer menunjukkan seberapa besar seorang manajer merasa bahwa dirinya adalah seorang yang inovatif dalam melaksanakan tugas yang diemban dalam organisasi. Persepsi inovasi manajer diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang diadaptasi dari penelitian O'Reilly *et al.* (1991) serta Windsor dan Ashkanasy (1996). Daftar pertanyaan terdiri dari enam butir pertanyaan. Responden diminta untuk menunjukkan sejauh mana mereka menganggap diri mereka inovatif. Alternatif jawaban menggunakan skala *Likert* satu (terendah) sampai dengan tujuh (tertinggi). Jawaban satu berarti tidak sama sekali sedangkan jawaban lima berarti menunjukkan tingkat yang sangat besar. Untuk mengukur persepsi inovasi manajer, digunakan indikator-indikator sebagai berikut: inovasi, peluang, pengalaman, *risk taking*, kehati-hatian, dan *rules orientation*.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan (Supranto, 2000). Populasi dalam penelitian ini adalah pengelola unit kerja atau pejabat struktural pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Magelang. Jumlah SKPD di Kabupaten Magelang sebanyak 53 SKPD yang terdiri dari 13 dinas, 7 badan, 3 kantor, 2 sekretariat, RSUD, Inspektorat, 21 kecamatan dan 5 kelurahan. Jumlah populasi penelitian ini sebanyak 485 orang. Pemilihan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam penelitian ini karena SKPD termasuk dalam organisasi sektor publik yang memiliki sistem anggaran partisipatif.

Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Magelang karena terjadinya permasalahan penurunan kinerja manajerial akibat penerapan Peraturan Daerah Kabupaten Magelang No 29-33 tahun 2008 tentang Perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Magelang. Penerapan Peraturan Daerah tersebut tidak disertai dengan perubahan atau penyesuaian anggaran sehingga menyebabkan adanya *overload* atau *powerless* pada unit kerja. Hal ini mengakibatkan terjadinya penurunan kualitas kinerja manajerial.

Sampel merupakan sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2006). Pemilihan sampel dalam penelitian ini didasarkan pada *purposive sampling*. Sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu sehingga dapat mendukung penelitian ini. Kriteria pemilihan

sampel adalah pejabat struktural di Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Magelang yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran (RKA-SKPD) dan memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran. Berdasarkan kriteria tersebut di atas maka jumlah sampel penelitian sebanyak 173 orang (30 SKPD).

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumber asli (tanpa perantara). Sedangkan sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada responden.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini menggunakan metode survei kuesioner. Survei kuesioner merupakan metode survei dengan menggunakan kuesioner penelitian. Kuesioner adalah satu set pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar sehingga pertanyaan yang sama dapat diajukan kepada setiap responden. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang efektif karena dapat diperolehnya data standar yang dapat dipertanggungjawabkan untuk keperluan analisis menyeluruh tentang karakteristik populasi yang diteliti (Supranto, 2000). Kuesioner penelitian ini diserahkan langsung kepada responden atau meminta bantuan salah satu pegawai pada

masing-masing SKPD untuk mengkoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner pada SKPD tersebut.

3.5. Metode Analisis

3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yaitu: partisipasi anggaran, komitmen organisasi, persepsi inovasi, dan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan kisaran teoritis, kisaran aktual, nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi (Ghozali, 2006).

3.5.2. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen penelitian. Pengujian terhadap kualitas data penelitian ini dapat dilakukan dengan uji validitas dan uji reabilitas.

3.5.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas item-item pertanyaan kuesioner dapat diukur dengan melakukan korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor variabel atau konstruk. Apabila

korelasi antara masing-masing item atau indikator terhadap total skor variabel menunjukkan hasil probabilitas $<0,01$ atau $<0,05$ berarti angka probabilitas tersebut signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2006).

3.5.2.2. Uji Reabilitas

Reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Menurut kriteria Nunnally (1960) yang dinyatakan dalam Ghozali (2006), variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$. Semakin nilai *alphanya* mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya. untuk masing-masing variabel.

3.5.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan dalam penelitian dilakukan untuk menguji apakah model regresi tersebut baik atau tidak. Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolonieritas dan uji heteroskedastisitas.

3.5.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat (*dependent*) dan variabel bebas (*independent*) memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika distribusi data normal atau mendekati

normal. Untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik merupakan cara yang mudah untuk mendeteksi normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal *probability plot*. Pengambilan keputusan dalam uji normalitas menggunakan analisis grafik ini didasarkan pada:

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Untuk melengkapi hasil analisis grafik normal *probability plot* digunakan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Pada uji statistik *one-sample Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat probabilitas signifikan terhadap variabel. Jika probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variabel tersebut terdistribusi secara normal (Ghozali, 2006).

3.5.3.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Pengujian ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai

variance inflation factor (VIF). Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau nilai VIF ≥ 10 (Ghozali, 2006).

3.5.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (*dependent*) dengan residualnya. Dasar analisis grafik Plot adalah sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.4. Analisis Data

Pengujian hipotesis yang telah disusun dalam penelitian ini menggunakan analisis *path* (analisis jalur). Analisis *path* adalah penggunaan analisis regresi

untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan (Ghazali, 2006).

Gambar 3.1

Diagram Path
Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui
Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel *Intervening*.

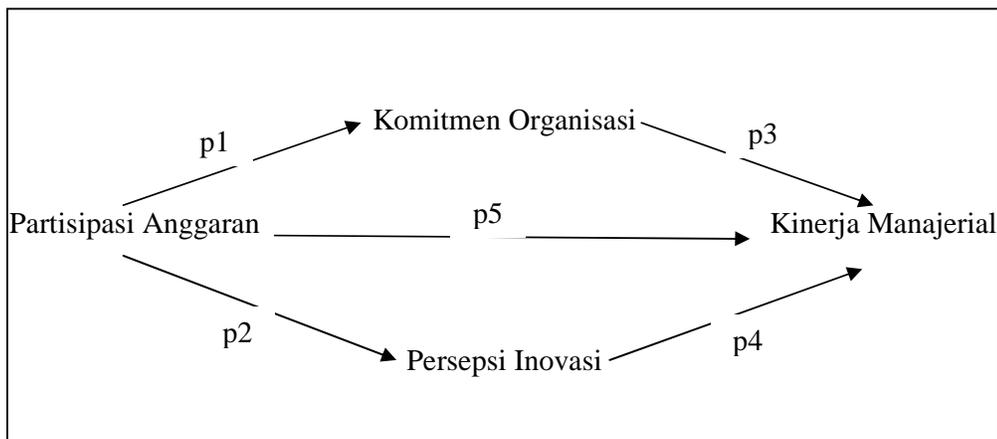


Diagram *path* di atas memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel yang ditunjukkan oleh anak panah. Setiap nilai *p* menggambarkan jalur dan koefisien *path*. Nilai koefisien *path* tersebut dihitung dengan menggunakan analisis regresi (Ghozali, 2006).

Persamaan regresinya adalah:

$$Y_{KO} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + e_1 \dots\dots\dots \text{Persamaan Regresi 1}$$

$$Y_{PI} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + e_2 \dots\dots\dots \text{Persamaan Regresi 2}$$

$$Y_{KM} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + b_{KO}X_{KO} + b_{PI}X_{PI} + e_3 \dots\dots\dots \text{Persamaan Regresi 3}$$

Keterangan:

Y_{PA} = Partisipasi Anggaran (*Budgetary Participation*)

Y_{KO} = Komitmen Organisasi (*Organization Commitment*)

Y_{PI} = Persepsi Inovasi (*Perception of Innovation*)

Y_{KM} = Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*)

b_{PA} = *Intercept* Partisipasi Anggaran

b_{KO} = *Intercept* Komitmen Organisasi

b_{PI} = *Intercept* Persepsi Inovasi

b_{KM} = *Intercept* Kinerja Manajerial

e_1 = Residual Komitmen Organisasi

e_2 = Residual Persepsi Inovasi

e_3 = Residual Kinerja Manajerial

Hipotesis bisa diterima jika hasil regresi menunjukkan tingkat signifikansi di bawah 0,05 ($p < 0,05$). Hipotesis ditolak jika hasil regresi menunjukkan hasil signifikansi di atas 0,05 ($p > 0,05$) (Ghozali, 2006).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian dalam hal ini adalah pejabat struktural SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) Pemerintah Kabupaten Magelang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Jumlah SKPD di Kabupaten Magelang sebanyak 53 SKPD yang terdiri dari 13 dinas, 7 badan, 3 kantor, 2 sekretariat, RSUD, Inspektorat, 21 kecamatan dan 5 kelurahan. Sampel penelitian ini dipilih dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria pejabat struktural SKPD Pemerintah Kabupaten Magelang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran (RKA-SKPD) yang memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran. Kuesioner dibagikan kepada 30 SKPD Pemerintah Kabupaten Magelang namun ada SKPD yang menolak untuk mengisi kuesioner dengan alasan kesibukan SKPD tersebut. SKPD yang bersedia mengisi kuesioner sebanyak 28 SKPD (160 orang). Kuesioner dibagikan kepada pejabat struktural dari masing-masing SKPD yang terlibat dalam proses penyusunan RKA-SKPD. Kuesioner yang dibagikan sebanyak 160, jumlah kuesioner yang tidak dikembalikan sebanyak 34 buah, yang pengisian jawaban tidak lengkap sebanyak 53 buah, yang pengisian data pribadi tidak lengkap sebanyak 15 buah, dan yang diisi lengkap (dapat diolah) sebanyak 58 buah. Berikut ini adalah daftar SPKD pemerintah kabupaten Magelang yang menjadi objek penelitian dan daftar kuesioner yang disebar ke SPKD.

Tabel 4.1
Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Magelang

No	Nama SKPD	Jumlah Kuesioner
1	Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Penanggulangan Bencana	6
2	Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan, dan Keluarga Berencana	5
3	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	5
4	Dinas Perhubungan	5
5	Satuan Polisi Pamong Praja	5
6	Dinas Perdagangan dan Pasar	5
7	Dinas Kesehatan	5
8	Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga	5
9	Sekretariat Daerah	9
10	Sekretariat Dewan	5
11	Dinas Pengelolaan Kekayaan dan Aset Daerah	13
12	Dinas Pertanian, Perkebunan dan Perhutanan	8
13	Dinas Perindustrian, Koperasi dan UKM	5
14	Dinas Peternakan dan Perikanan	6
15	DPU ESDM	5
16	Badan Pelayanan dan Perizinan Terpadu	5
17	Badan Kepegawaian Daerah	10
18	Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah	8
19	Inspektorat	5
20	Dinas Komunikasi dan Informasi	6
21	Kantor Perpustakaan dan Arsip	5
22	Badan Penyuluh Ketahanan Pangan	6
23	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	6
24	Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi	6
25	Kecamatan Borobudur	3
26	Kecamatan Muntilan	2
27	Kelurahan Sawitan	3
28	Kelurahan Muntilan	3

Tabel 4.2
Daftar Kuesioner

Item	Jumlah	Presentase
Jumlah kuesioner yang disebar	160	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	34	21,25%
	126	
Jumlah kuesioner yang pengisian jawaban tidak lengkap	53	33,125%
Jumlah kuesioner yang pengisian data diri tidak lengkap	15	9,375%
Jumlah kuesioner yang dapat diolah (sampel)	58	36,25%

Sumber: Data primer diolah, 2010

Dalam penelitian ini, yang menjadi responden adalah pejabat struktural yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Berikut ini profil responden dalam penelitian ini dengan jumlah 58 responden.

Tabel 4.3
Profil Responden

Data	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin		
Pria	35	60,3%
Wanita	23	39,7%
Usia Sekarang		
30-39 tahun	14	24,1%
40-49 tahun	32	55,2%
>= 50 tahun	12	20,7%
Jabatan sekarang		
Kepala/Sekretaris SKPD	5	8,6%
Kepala Bidang/Bagian	3	5,2%
Kepala SubBagian/SubBidang	32	55,2%
Kepala Seksi	12	20,7%
Pejabat lain	6	10,3%
Lama Bekerja		
11-20 tahun	35	63,8%
21-30 tahun	18	27,6%
>= 30 tahun	5	8,6%
Pengalaman menyusun anggaran		
<= 3 tahun	12	20,7%
4-6 tahun	26	44,8%
>=7 tahun	20	34,5%

Sumber: Data diolah, 2010

Dari tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa objek penelitian pria lebih banyak dari wanita yaitu sebesar 60,3%. Sebagian besar objek penelitian berusia 40-49 tahun yakni sebesar 55,2%. Responden penelitian ini mayoritas memiliki jabatan Kepala Subbagian atau Kepala Subbidang, sebesar 55,2%. Sebagian besar dari mereka telah bekerja selama 11-20 tahun yaitu sebesar 63,8%. Pengalaman dalam menyusun RKA-SKPD rata-rata selama 4-6 tahun, 44,8%.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Statistik Deskriptif

Penyajian statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakter sampel dalam penelitian serta memberikan deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah partisipasi anggaran (PA), komitmen organisasi (KO), persepsi inovasi (PI), dan kinerja manajerial (KM). Hasil uji statistik deskriptif disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Standar Deviasi
Partisipasi Anggaran	6-42	20-42	32,43	5,465
Komitmen organisasi	9-63	31-63	49,72	6,483
Persepsi Inovasi	6-30	11-25	16,95	2,743
Kinerja Manajerial	8-56	31-56	45,50	6,065

Sumber: Data primer diolah, 2010

Tabel 4.4 di atas menunjukkan hasil pengukuran statistik deskriptif terhadap variabel dari 58 responden. Variabel partisipasi anggaran terdiri dari 6 buah pertanyaan pada skala *Likert 7* poin. Adapun kisaran jawaban responden (kisaran aktual) sebesar 20 sampai dengan 42 di mana kisaran teoritisnya adalah 6 sampai dengan 42. Nilai *mean* partisipasi anggaran sebesar 32,43. Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran relatif tinggi. Komitmen organisasi yang terdiri dari 9 buah pertanyaan pada skala *Likert 7* poin. Adapun kisaran jawaban responden adalah 31 sampai dengan 63 di mana kisaran teoritisnya

adalah 9 sampai dengan 63. Nilai mean komitmen organisasi sebesar 49,72. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki pegawai relatif tinggi. Persepsi inovasi terdiri dari 6 buah pertanyaan pada skala *Likert* 5 poin. Adapun kisaran jawaban responden (kisaran aktual) adalah 11 sampai dengan 25 di mana kisaran teoritisnya adalah 6 sampai 30. Nilai mean persepsi inovasi sebesar 16,95. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi inovasi yang dimiliki pegawai sedang atau cukup. Kinerja manajerial terdiri dari 8 pertanyaan pada skala *Likert* 7 poin. Kisaran jawaban responden (kisaran aktual) adalah 31 sampai dengan 56 di mana kisaran teoritisnya adalah 8 sampai dengan 56. Nilai mean kinerja manajerial sebesar 44,42. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja manajerialnya relatif tinggi. Sedangkan standar deviasi untuk masing-masing variabel adalah 1) partisipasi anggaran sebesar 5,465; 2) komitmen organisasi sebesar 6,483; 3) persepsi inovasi sebesar 2,743; dan kinerja manajerial sebesar 6,065. Semakin tinggi tingkat standar deviasinya maka akan semakin heterogenitas, yang berarti pernyataan dalam variabel tersebut semakin bervariasi. Semakin rendah tingkat standar deviasinya maka semakin homogen artinya bahwa variasi jawaban atau pernyataan semakin kecil.

4.2.2. Hasil Uji Kualitas Data

4.2.2.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh suatu kuesioner. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan melihat signifikansi

koefisien korelasi antara masing-masing indikator atau item pertanyaan terhadap total skor variabel (Ghozali, 2006). Nilai probabilitas dikatakan signifikan jika $p < 0,01$ atau $p < 0,05$. Hasil uji validitas data ditampilkan pada tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Data

Variabel	Item	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	PA1	0,730 ^{**}	Valid
	PA2	0,705 ^{**}	Valid
	PA3	0,736 ^{**}	Valid
	PA4	0,728 ^{**}	Valid
	PA5	0,842 ^{**}	Valid
	PA6	0,745 ^{**}	Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0,373 ^{**}	Valid
	KO2	0,644 ^{**}	Valid
	KO3	0,573 ^{**}	Valid
	KO4	0,599 ^{**}	Valid
	KO5	0,694 ^{**}	Valid
	KO6	0,706 ^{**}	Valid
	KO7	0,527 ^{**}	Valid
	KO8	0,498 ^{**}	Valid
	KO9	0,701 ^{**}	Valid
Persepsi Inovasi	PI1	0,568 ^{**}	Valid
	PI2	0,780 ^{**}	Valid
	PI3	0,744 ^{**}	Valid
	PI4	0,771 ^{**}	Valid
	PI5	0,400 ^{**}	Valid
	PI6	0,321 [*]	Valid
Kinerja Manajerial	KM1	0,775 ^{**}	Valid
	KM2	0,637 ^{**}	Valid
	KM3	0,701 ^{**}	Valid
	KM4	0,726 ^{**}	Valid
	KM5	0,692 ^{**}	Valid
	KM6	0,707 ^{**}	Valid
	KM7	0,416 ^{**}	Valid
	KM8	0,721 ^{**}	Valid

^{**}. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

^{*}. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data primer diolah, 2010

Dari tabel 4.5 di atas terlihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator/item untuk variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial signifikan pada level 0,01. Sedangkan untuk variabel persepsi inovasi signifikan di level 0,01 dan 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator/item pertanyaan dalam variabel penelitian ini adalah valid.

4.2.2.2. Hasil Uji Reabilitas

Uji reabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini uji reabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Menurut Nunnally (1960), suatu variabel atau konstruk dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel $> 0,60$ (Ghozali, 2006). Dalam tabel 4.6 berikut ini disajikan hasil uji reabilitas.

Tabel 4.6
Hasil Uji Reabilitas Data

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,837	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,762	Reliabel
Persepsi Inovasi	0,660	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,802	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2010

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* $> 0,60$ untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini. Hal ini berarti bahwa variabel

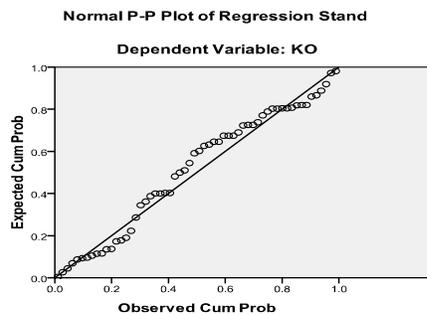
partisipasi anggaran, komitmen organisasi, persepsi inovasi, dan kinerja manajerial adalah reliabel.

4.2.3. Hasil Uji Asumsi Klasik

4.2.3.1. Hasil Uji Normalitas

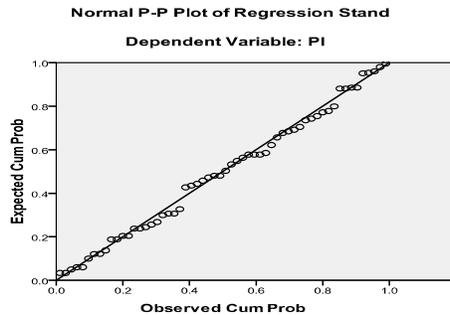
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika model regresi memiliki distrisbusi normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara yaitu analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik yang digunakan adalah analisis grafik normal *probability plot*. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik-titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tersebut memenuhi asumsi normalitas. Berikut ini ditampilkan gambar grafik normal *probability plot* masing-masing model regresi.

Gambar 4.1
Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 1



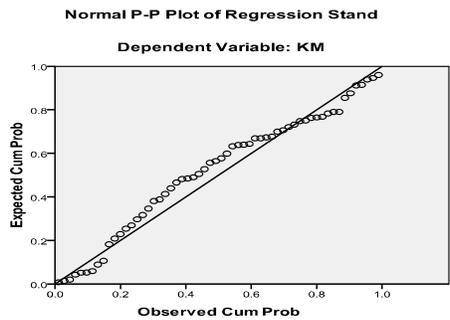
Sumber: Data diolah 2010

Gambar 4.2
Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 2



Sumber: Data diolah 2010

Gambar 4.3
Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 3



Sumber: Data diolah 2010

Tampilan grafik normal *probability plot* pada gambar 4.1 sampai dengan gambar 4.3 menunjukkan bahwa titik-titik (data) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti atau mendekati arah garis diagonal. Hal ini berarti bahwa model-model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Sedangkan uji normalitas dengan uji statistik menggunakan *Nonparametric Test One-Sample Kolmogorov-Smirnov (1-Sample K-S)*. Jika hasil *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai signifikan di atas 0,05 maka data

residual terdistribusi dengan normal. Sedangkan jika hasil *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai signifikan di bawah 0,05 maka data residual terdistribusi tidak normal. Hasil uji normalitas dengan uji statistik *I-Sampel K-S I* disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7
Hasil Uji Normalitas

Keterangan	<i>Asymp. Sig.</i>
Persamaan Regresi 1	0,485
Persamaan Regresi 2	0,991
Persamaan Regresi 3	0,572

Sumber: Data diolah 2010

Berdasarkan tabel 4.7 hasil uji normalitas di atas, dapat terlihat bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* untuk semua persamaan regresi signifikan di atas 0,05. Hal ini berarti bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Dari kedua hasil uji normalitas baik analisis grafik maupun uji statistik dapat disimpulkan bahwa model-model regresi dalam penelitian ini layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

4.2.3.2. Hasil Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*) atau tidak. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (Ghozali, 2006). Pengujian multikolonieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai

tolerance dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Adanya multikolonieritas dapat diketahui jika nilai *tolerance* $\leq 0,1$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$. Tabel 4.8 berikut menunjukkan hasil uji multikolonieritas.

Tabel 4.8
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Variabel Independen	Variabel Dependen	<i>Collinerity Statistics</i>	
			<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Pers. Reg. 1	Partisipasi Anggaran	Komitmen Organisasi	1,000	1,000
Pers. Reg. 2	Partisipasi Anggaran	Persepsi Inovasi	1,000	1,000
Pers. Reg. 3	Partisipasi Anggaran	Kinerja Manajerial	0,881	1,135
	Komitmen Organisasi		0,828	1,208
	Persepsi Inovasi		0,813	1,230

Sumber: Data primer diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.8 hasil uji multikolonieritas di atas, hasil perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,1. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

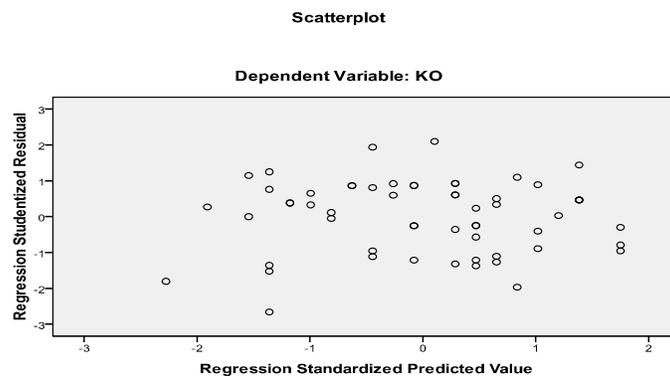
4.2.3.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut

heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006).

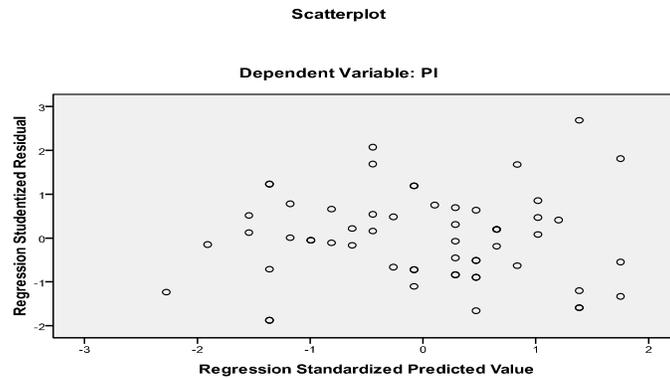
Pendeteksian ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan nilai residualnya (SRESID). Jika ada pola tertentu yang teratur, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Namun jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut ini gambar grafik *scatterplot* yang menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas.

Gambar 4.4
Hasil Uji Heteroskedastisitas – Persamaan Regresi 1



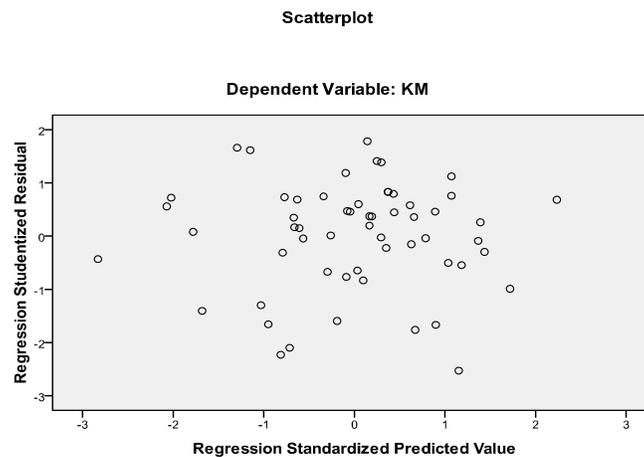
Sumber: Data primer diolah, 2010

Gambar 4.5
Hasil Uji Heteroskedastisitas – Persamaan Regresi 2



Sumber: Data primer diolah, 2010

Gambar 4.6
Hasil Uji Heteroskedastisitas – Persamaan Regresi 3



Sumber: Data primer diolah, 2010

Tampilan gambar 4.4 sampai dengan 4.6 memperlihatkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi layak untuk digunakan.

4.2.4. Hasil Pengujian Regresi

Hasil pengujian hipotesis untuk persamaan regresi 1, 2, 3 dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9
Hasil Uji Persamaan Regresi

Model	Variabel bebas	Variabel terikat	Koefisien Path	t-value	Sig.	F-value	Sig.	Adjusted R Square
Pers. Reg 1	Partisipasi Anggaran	Komitmen Organisasi	0,271	2,110	0,039	4,450	0,039	0,057
Pers. Reg 2	Partisipasi Anggaran	Persepsi Inovasi	0,300	2,353	0,022	5,537	0,022	0,074
Pers. Reg 3	Partisipasi Anggaran	Kinerja Manajerial	0,273	2,022	0,048	2,706	0,054	0,082
	Komitmen Organisasi		0,115	0,822	0,415			
	Persepsi Inovasi		0,078	0,557	0,580			

Sumber: Data primer diolah, 2010

Pada tabel 4.9 dapat dilihat hasil uji persamaan regresi 1 yang digunakan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,057. Hal ini berarti 5,7% variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 94,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Hasil uji signifikansi parameter individual (*t test*) menunjukkan nilai t sebesar 2,110 dengan probabilitas signifikansi 0,039. Karena probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan variabel partisipasi anggaran signifikan. Hal

ini berarti bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pada tabel 4.9 hasil uji persamaan regresi 2 yang digunakan untuk melihat pengaruh partisipasi anggaran terhadap persepsi inovasi menunjukkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,074. Hal ini memiliki arti bahwa 7,4% variabel partisipasi anggaran dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 92,6% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar yang diteliti.

Hasil *t test* pada persamaan regresi 2 memperlihatkan nilai *t* sebesar 2,353 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,022. Nilai probabilitas menunjukkan angka yang lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel partisipasi anggaran signifikan. Hal ini berarti variabel partisipasi anggaran berpengaruh terhadap variabel persepsi inovasi.

Pada tabel 4.9 hasil uji persamaan regresi 3 yang digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi menunjukkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,082. Hal ini berarti 8,2% variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan persepsi inovasi. Sedangkan sebesar 91,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

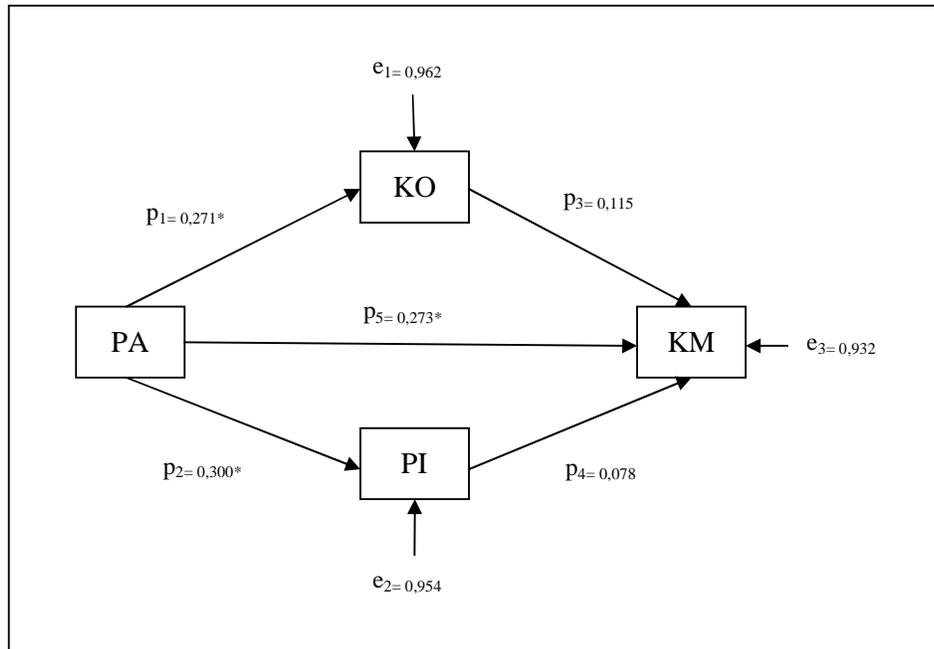
Hasil *t test* memperlihatkan bahwa variabel komitmen organisasi dan persepsi inovasi tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansi untuk komitmen organisasi sebesar 0,415 dan persepsi inovasi sebesar 0,580. Keduanya menunjukkan angka yang lebih besar dari 0,05. Sedangkan partisipasi anggaran signifikan pada 0,05 dengan probabilitas signifikansinya

sebesar 0,048. Hal ini berarti bahwa kinerja manajerial hanya dipengaruhi oleh partisipasi anggaran.

Pada hasil uji persamaan regresi 1 menghasilkan nilai *standardized* beta untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi sebesar 0,271 dan signifikan di bawah 0,05. Nilai *standardized* beta 0,271 merupakan nilai *path* atau jalur p_1 . Pada hasil uji persamaan regresi 2 memberikan nilai *standardized* beta untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap persepsi inovasi sebesar 0,300 dan signifikan di bawah 0,05. Nilai *standardized* beta 0,300 merupakan nilai *path* atau jalur p_2 . Pada hasil uji persamaan regresi 3 menghasilkan nilai *standardized* beta sebesar 0,273; 0,115; dan 0,078. Nilai *standardized* beta 0,273 merupakan nilai *path* atau jalur p_5 dan signifikan di bawah 0,05. Nilai *standardized* beta 0,115 merupakan nilai *path* atau jalur p_3 dan tidak signifikan. Nilai *standardized* beta 0,078 merupakan nilai *path* atau jalur p_4 dan tidak signifikan. Besarnya nilai $e_1 = \sqrt{1 - 0,074} = 0,962$; besarnya nilai $e_2 = \sqrt{1 - 0,090} = 0,954$; dan besarnya $e_3 = \sqrt{1 - 0,131} = 0,932$.

Hasil analisis *path* menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi tidak terbukti.

Gambar 4.7
Analisis *path*



*= $p < 0,05$ (2-tailed)

Tampilan gambar 4.9 di atas menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh tidak langsung dari variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial baik melalui komitmen organisasi maupun persepsi inovasi. Partisipasi anggaran hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan analisis *path* besarnya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 0,273.

4.3. Interpretasi Hasil

4.4.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi

Pada hasil persamaan regresi 1 untuk menjawab hipotesis 1 menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi sepenuhnya terbukti. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,039. Hal ini menunjukkan hipotesis 2 diterima, artinya bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran pegawai maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Fatima (2008) yang menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan pegawai menjadi lebih sejalan dengan tujuan organisasi. Kemudian tujuan dan nilai organisasi tersebut secara tidak langsung diyakini dapat meningkatkan komitmen organisasi.

4.4.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Persepsi Inovasi

Pada hasil persamaan regresi 2 untuk menjawab hipotesis 2 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap persepsi inovasi sepenuhnya terbukti. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap persepsi inovasi dengan signifikansi 0,022 pada $p < 0,05$. Hal ini menjelaskan bahwa hipotesis 2 diterima yang berarti bahwa partisipasi anggaran

berpengaruh positif terhadap persepsi inovasi. Hal tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap persepsi inovasi.

4.4.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi

Pada hasil persamaan regresi 3 untuk menjawab hipotesis 3 yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial tidak terbukti. Hasil analisis regresi menghasilkan nilai probabilitas yang lebih dari 0,05. Ini berarti hipotesis 3 ditolak, artinya komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena kurang adanya pengawasan terhadap para pejabat struktural dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta kurangnya pemahaman dan penekanan terhadap target dan tujuan organisasi. Selain itu, pembebanan kerja pada unit kerja yang terlalu berat menyebabkan tidak optimalnya kinerja.

Pada hasil persamaan regresi 3 yang juga digunakan untuk menjawab hipotesis 4 yang menunjukkan adanya pengaruh positif persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial tidak terbukti. Hal ini berarti hipotesis 4 ditolak, artinya bahwa persepsi inovasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Ahmad dan Fatima (2008) yang

menyatakan bahwa manajer yang memiliki tingkat persepsi inovasi yang tinggi tidak meningkatkan kinerja mereka. Hal ini disebabkan karena inovasi tidak sesuai dengan lingkungan mekanistik seperti organisasi sektor publik. Selain itu, budaya inovasi masih baru dalam organisasi sektor publik. Para manajer dalam organisasi sektor publik merasa bahwa inovasi dan kreatifitas seharusnya sebanding dengan penghargaan yang sesuai, yang mana akan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Karena sistem penghargaan (*reward*) belum diterapkan secara optimal di organisasi sektor publik termasuk di pemerintah kabupaten Magelang, kinerja tidak mengalami peningkatan.

Pada hasil persamaan regresi 3 yang juga digunakan untuk menjawab hipotesis 5 yang menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial terbukti. Hasil analisis regresi menghasilkan koefisien *path* yang signifikan di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,048. Hal ini berarti hipotesis 5 diterima, artinya bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa manajer dalam organisasi sektor publik yang berpartisipasi aktif dalam proses penyusunan anggaran akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening*. Simpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerjanya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran manajer pada organisasi sektor publik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Namun, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi tidak memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa partisipasi

anggaran berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi.

3. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui persepsi inovasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap persepsi inovasi. Namun, persepsi inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa persepsi inovasi tidak memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa persepsi inovasi bukanlah variabel yang memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

5.2. Keterbatasan

Keterbatasan penelitian ini adalah penggunaan skala *self-rating* untuk mengukur variabel kinerja manajerial yang mungkin dapat menghasilkan *personal bias*. Hal ini dapat mengurangi objektivitas data.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menambahkan komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening* pada organisasi sektor publik yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Magelang, penulis memberikan saran, rekomendasi atau implikasi kebijakan sebagai berikut:

a. Rekomendasi atau Implikasi Kebijakan

1. Pemerintah Kabupaten Magelang sebaiknya mengoptimalkan penerapan anggaran partisipatif bukan hanya sekedar partisipasi semu karena hal ini berdampak pada meningkatnya kinerja manajerial.
2. Pemerintah Kabupaten Magelang sebaiknya melakukan pengawasan dan evaluasi berkala terhadap TUPOKSI agar meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.
3. Pemerintah Kabupaten Magelang sebaiknya mengadakan evaluasi terhadap pembebanan kerja pada masing-masing unit kerja karena beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan tidak optimalnya kinerja.
4. Pemerintah Kabupaten Magelang sebaiknya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan inovasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya tanpa melanggar peraturan dan ketetapan yang berlaku. Pegawai dengan inovasi yang tinggi akan memiliki implikasi terhadap peningkatan kinerja mereka.

b. Saran penelitian yang akan datang

1. Peneliti agar memperluas variabel *intervening* yang akan diteliti misalnya motivasi dan kepuasan kerja.
2. Peneliti sebaiknya juga menggunakan metode *interview* selain dengan kuesioner untuk mendapatkan data yang lebih kredibel.

3. Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan *superior's rating* untuk mengukur variabel kinerja manajerial agar meminimalisasi subjektivitas dan *personal bias*.
4. Penelitian selanjutnya mungkin dapat memperluas lingkup penelitian agar dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam bidang anggaran organisasi sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bronell, P. and McInnes, M. 1986. "Budgetary Participation, motivation, and managerial performance". *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4
- Frucot, Veronique and Stephen White. 2006. "Managerial levels and the effects of budgetary participation on managers". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 No. 2 pp. 191-206
- Gozhali, I. dan R. Y. Fahrianta. 2002. "Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi sebagai Variabel *intervening*". *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen Ekonomi*, Vol. 2 No. 1, Februari 2002
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP
- Hansen, Don R. dan Marryane M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*, Edisi tujuh. Jakarta: Salemba Empat
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- Munandar, M. 2001. *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F.. 1991. "People organization culture: a profile comparison approach to assessing person organization fit". *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3
- Ompusunggu, K.B. dan I.R. Bawono. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan *Job Relevant Information (JRI)* terhadap Informasi Asimetris". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol. 08, No. 01, Februari 2007
- Pedoman Penyusunan Skripsi dan Pelaksanaan Ujian Akhir Program Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi*, 2008

- Ramadhani dan Nasution. 2009. "Pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dengan motivasi sebagai variabel mediating". *Jurnal tidak dipublikasikan*. Faculty of Economic, University of Sumatra Utara.
- Riyadi, Slamet. 2000. "Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2, No. 2, Juli 2000
- Robbins, Stephen, P. 2003. *Organizational Behavior*, Tenth Edition, New Jew Jersey : Prentice Hall
- Sardjito, Bambang. 2005. "Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 6, No. 1, Januari 2005
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert Jr, 1995. *Management: Six Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Subramaniam, N. and Ashkanasy, N.M. 2001. "The effect of organizational culture perceptions between budgetary participation and manajerial job-related outcomes". *Australian Journal of Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 35-55
- Subramaniam, N. and Mia, L. 2001. "The effect of organizational commitment: the role of perception of equity". *Advances on Accounting Behavioural Research*, Vol. 4
- Sumarno, J. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14, no. 2, Desember 2005
- Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*, Edisi Enam. Jakarta: Erlangga
- Supriyono, R.A. 2004. "Pengaruh Variabel *intervening* Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.19, No. 3

- Supriyono, R.A. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 20, No. 1
- Yahya, M. Nor, Nik Nazli Nik Ahmad and Abdul Fatima. 2008. "Budgetary Participation and Performance: some Malaysian Evidence". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 658-673
- Yuen, Desmond. 2007. "Antecedents of budgetary participation: enhancing employee's job performance". *Manajerial Auditing Journal*. Vol. 22 No. 5

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN A

KUESIONER

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI DAN PERSEPSI INOVASI SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING***



Disusun Oleh:

**KUNWAVIYAH NURCAHYANI
NIM. C2C006086**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010**



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS DIPONEGORO
Jl. Erlangga Tengah No. 17 Semarang-Kode Pos: 50241
Phone : (024) 8446409, 8449211 : Fax (024) 8449212

Kepada

Yth Bapak/Ibu

di PemKab Magelang

Dengan hormat,

Saya Kunwaviyah Nurcahyani, mahasiswa program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, pada saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk pembuatan skripsi dengan judul "*Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening*". Skripsi tersebut sebagai salah satu prasyarat kelulusan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penelitian ini, saya menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner penelitian kepada responden. Untuk itu, saya meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dan menjawab seluruh item pertanyaan dalam kuesioner ini secara objektif sesuai dengan petunjuk pengisian. Jawaban yang Bapak/ibu berikan tidak akan dipublikasikan dan tetap dijaga kerahasiannya, karena angket ini semata-mata kepentingan keilmuan saja.

Saya mengucapkan terimakasih atas bantuan Bapak/Ibu dan mohon maaf apabila telah mengganggu waktu Bapak/Ibu.

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Mahasiswa

Prof. Dr. M. Syafrudin, S.E., M.Si., Akt.

Kunwaviyah N.

I. Data Responden

Nama :

Jenis kelamin : L
 P

Umur : 20-29 tahun
 30-39 tahun
 40-49 tahun
 \geq 50 tahun

Jabatan :

Lama Bekerja : \leq 10 tahun
 11-20 tahun
 21-30 tahun
 \geq 31 tahun

Pengalaman : \leq 3 tahun
Menyusun RKA 3-6 tahun
 \geq 7 tahun

*Isilah dengan tanda checklist (\surd) atau silang (X)

II. Partisipasi Anggaran

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk menggambarkan peran Bapak/Ibu dalam menentukan dan merancang anggaran untuk bagian (departemen/divisi/bidang/bagian) Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda silang (X) atau lingkaran angka pada skala yang ada untuk masing-masing pertanyaan.

1. Kategori yang manakah yang menjelaskan keterlibatan Bapak/Ibu ketika Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) sedang disusun dan ditetapkan. Saya ikut dan terlibat serta dalam penetapan:

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7
Tidak satupun
RKA
Semua
RKA

2. Kategori yang manakah yang menjelaskan alasan yang diberikan oleh pimpinan Bapak/Ibu ketika revisi anggaran dibuat? Alasan yang diberikan pimpinan Saya ketika merevisi anggaran yang Saya susun:

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7
Sangat Tidak
Masuk Akal
(Tidak Logis)
Sangat
Masuk Akal
(Logis)

3. Seberapa sering Bapak/Ibu menyatakan pendapat dan usulan tentang anggaran kepada pimpinan Bapak/Ibu tanpa diminta?

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7
Tidak pernah
Sangat
Sering

4. Seberapa besar Bapak/Ibu merasa bahwa Bapak/Ibu memiliki pengaruh dalam penetapan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA)?

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7
Tidak Ada
Sangat
Banyak

5. Seberapa besar kontribusi Bapak/Ibu dalam penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA)? Kontribusi Saya adalah:

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7

Sangat Tidak
Penting

Sangat Penting

6. Seberapa sering pimpinan Bapak/Ibu meminta pendapat atau usulan Bapak/Ibu selama Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) disusun dan ditetapkan?

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7

Tidak Pernah

Sangat
Sering

III. Komitmen Organisasi

Berilah tanda silang (X) atau lingkaran pada angka di masing-masing item pertanyaan berikut sesuai jawaban Bapak/Ibu.

1. Saya siap bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan pimpinan untuk membantu kesuksesan organisasi.

Sangat Tidak Sedikit Tidak Sedikit Sangat
Tidak Setuju Setuju Tidak Setuju Tahu Setuju Setuju Setuju

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7

2. Saya membanggakan kepada orang lain bahwa organisasi tempat saya bekerja adalah organisasi yang bagus.

Sangat Tidak Sedikit Tidak Sedikit Sangat
Tidak Setuju Setuju Tidak Setuju Tahu Setuju Setuju Setuju

1 ——— 2 ——— 3 ——— 4 ——— 5 ——— 6 ——— 7

3. Saya siap menerima semua tipe tugas yang dibebankan kepada saya untuk terus bekerja demi organisasi.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Tidak Setuju	Tidak Tahu	Sedikit Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5	6	7

4. Saya berpendapat bahwa nilai-nilai yang ingin saya capai dan nilai-nilai organisasi adalah sama atau serupa.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Tidak Setuju	Tidak Tahu	Sedikit Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5	6	7

5. Saya bangga untuk menceritakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Tidak Setuju	Tidak Tahu	Sedikit Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5	6	7

6. Organisasi tempat saya bekerja benar-benar menimbulkan inspirasi bagi saya untuk berprestasi.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Tidak Setuju	Tidak Tahu	Sedikit Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5	6	7

7. Saya sangat senang telah memilih organisasi ini untuk tempat bekerja dibandingkan organisasi lainnya, ketika saya pertama kali memutuskan bergabung dengan organisasi ini.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Tidak Setuju	Tidak Tahu	Sedikit Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5	6	7

8. Saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Tidak Setuju	Tidak Tahu	Sedikit Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5	6	7

9. Bagi saya, inilah organisasi terbaik untuk tempat bekerja.

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Tidak Setuju	Tidak Tahu	Sedikit Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5	6	7

IV. Persepsi Inovasi

Berilah tanda silang (X) atau lingkaran pada angka di masing-masing item pertanyaan berikut sesuai jawaban Bapak/Ibu.

1. Saya termasuk orang yang inovatif

Tidak Sama Sekali	Sedikit	Sedang	Banyak	Sangat Banyak
1	2	3	4	5

2. Saya cepat mengambil peluang/kesempatan

Tidak Sama Sekali	Sedikit	Sedang	Banyak	Sangat Banyak
1	2	3	4	5

3. Saya memiliki kemauan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru dalam melaksanakan tugas

Tidak Sama Sekali	Sedikit	Sedang	Banyak	Sangat Banyak
1	2	3	4	5

4. Saya berani mengambil risiko dalam setiap pekerjaan

Tidak
Sama Sekali Sedikit Sedang Banyak Sangat
Banyak

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

5. Saya berhati-hati dalam bekerja

Sangat
Banyak Banyak Sedang Sedikit Tidak
Sama Sekali

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

6. Saya melaksanakan pekerjaan berorientasi pada peraturan yang ditetapkan

Sangat
Banyak Banyak Sedang Sedikit Tidak
Sama Sekali

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

V. Kinerja Manajerial

Jawaban atas daftar pertanyaan ini menggunakan skala tujuh poin sebagai berikut:

Rendah Rata-rata Tinggi

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 ————— 6 ————— 7

Petunjuk:

Isilah kolom yang tersedia dengan angka 1-7 yang menunjukkan nilai kinerja pada masing-masing poin berikut ini:

No.	Kegiatan	Uraian	Nilai (1-7)
1.	Perencanaan	Menentukan tujuan, sasaran, kebijakan, dan tindakan	
2.	Investigasi	Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk laporan, catatan, dan rekening	
3.	Koordinasi	Pertukaran informasi dengan orang dalam organisasi tidak hanya dengan anak buah, tetapi juga pihak lain untuk menyesuaikan program-program	
4.	Evaluasi	Mengevaluasi dan menilai proposal, laporan, dan kinerja (prestasi)	
5.	Mengawasi (Supervisi)	Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan anak buah	
6.	Staffing (pengaturan staf)	Memelihara dan mempertahankan anak buah dalam unitnya atau beberapa unit	
7.	Negosiasi	Pembelian, penjualan, kontrak untuk barang dan jasa	
8.	Perwakilan	Menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan cara pidato, konsultasi dan lain-lain kepada pihak luar organisasi	

LAMPIRAN B

TABULASI DATA RESPONDEN

NO	PA							KO										PI						KM									
	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM
1	5	6	5	7	6	6	35	5	5	5	6	6	6	5	6	5	49	4	3	3	3	1	1	15	7	6	6	6	5	6	7	5	48
2	5	6	5	5	6	5	32	5	5	5	5	5	6	5	6	6	48	3	3	3	2	3	1	15	6	5	6	5	6	5	2	6	41
3	6	6	5	6	6	6	35	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43	3	3	3	3	2	2	16	6	6	7	5	6	7	5	6	48
4	7	7	6	7	7	6	40	7	6	7	7	7	7	6	7	7	61	5	5	5	5	3	2	25	7	7	7	7	7	7	6	6	54
5	7	5	5	5	5	5	32	7	6	6	6	6	6	6	6	6	55	4	4	4	4	2	2	20	7	6	7	7	7	7	1	7	49
6	7	7	4	4	4	4	30	7	5	7	7	7	7	7	7	7	61	4	4	4	5	3	2	22	7	7	7	7	7	7	4	4	50
7	3	7	7	7	7	7	38	7	2	6	7	1	7	6	7	6	49	3	3	3	5	3	2	19	5	4	6	6	5	4	4	4	38
8	4	3	4	6	6	6	29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	3	3	3	3	3	2	17	6	6	6	5	5	5	6	6	45
9	5	5	5	5	5	5	30	6	3	6	6	2	6	6	6	2	43	3	3	3	3	2	3	17	5	6	6	6	5	6	5	6	45
10	7	7	7	7	7	7	42	7	6	5	5	6	6	2	6	5	48	5	5	5	5	2	1	23	4	7	7	4	6	4	6	6	44
11	7	7	7	7	7	7	42	7	5	5	6	5	6	2	6	5	47	3	3	3	3	2	1	15	6	7	6	4	6	5	5	6	45
12	7	7	4	5	7	4	34	6	6	6	7	6	6	6	7	6	56	4	3	4	2	1	1	15	7	7	7	6	7	5	5	7	51
13	7	7	4	4	5	5	32	6	2	6	3	6	6	2	6	5	42	3	3	2	3	2	1	14	7	6	6	6	6	6	4	5	46
14	4	7	5	7	7	7	37	7	6	7	5	7	7	6	7	6	58	4	4	5	4	3	2	22	7	4	7	7	7	5	3	7	47
15	7	6	5	5	5	6	34	7	7	7	6	2	6	6	6	7	54	4	3	4	3	1	1	16	6	5	6	5	6	6	5	6	45
16	6	7	7	6	6	7	39	7	6	6	6	6	6	5	5	5	52	4	4	4	4	2	1	19	7	7	7	7	5	5	1	6	45
17	7	7	7	6	6	7	40	7	6	7	5	7	7	4	6	6	55	4	4	4	1	1	1	15	2	7	6	4	4	1	6	4	34
18	7	7	6	6	6	6	38	7	7	7	6	6	6	6	6	6	57	4	4	4	4	2	2	20	7	6	7	6	6	6	4	6	48
19	4	5	3	2	3	3	20	5	5	2	5	2	4	4	6	2	35	2	2	2	2	2	2	12	5	5	5	5	5	5	4	3	37
20	3	5	5	5	5	5	28	5	5	5	5	5	5	6	6	6	48	3	3	3	3	2	2	16	6	6	6	6	6	6	6	6	48
21	7	6	6	5	5	5	34	5	5	6	5	5	5	5	6	6	48	3	3	4	4	2	3	19	6	6	6	6	6	5	5	6	46
22	7	6	5	5	6	6	35	6	6	6	5	5	6	6	6	6	52	3	3	3	4	3	3	19	6	6	6	6	5	5	6	6	46
23	7	7	4	7	7	4	36	7	7	1	7	7	7	4	7	7	54	3	4	3	4	3	1	18	6	6	7	5	7	7	5	4	47
24	7	7	4	5	7	4	34	6	6	6	7	6	6	6	7	6	56	4	3	4	2	1	1	15	7	7	7	6	7	5	5	7	51
25	7	7	6	6	6	6	38	5	5	6	3	5	6	5	6	5	46	4	3	4	3	2	2	18	7	6	7	6	1	1	6	3	37
26	5	6	3	4	5	4	27	7	5	6	6	3	6	6	7	6	52	3	3	3	5	1	1	16	4	4	5	5	6	4	2	2	32
27	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	5	5	4	6	6	6	47	3	3	3	3	3	2	17	7	7	7	7	7	6	5	6	52
28	5	5	5	4	5	4	28	6	6	6	7	6	6	3	6	3	49	3	4	3	4	2	2	18	6	4	6	6	6	4	5	7	44
29	4	4	5	5	6	3	27	6	5	5	6	5	6	5	6	6	50	3	3	2	3	3	2	16	4	4	5	4	4	4	3	3	31

30	5	6	6	7	6	7	37	6	2	3	2	3	6	4	7	6	39	3	3	3	4	2	1	16	6	5	5	6	5	5	5	5	5	42
31	7	7	6	5	5	5	35	6	3	6	6	5	6	5	6	6	49	3	3	3	3	2	1	15	7	5	7	7	7	4	4	6	47	
32	3	6	3	4	3	3	22	6	5	6	6	3	6	5	6	5	48	3	3	3	2	2	2	15	3	4	4	4	5	6	2	6	34	
33	7	7	7	7	7	5	40	6	7	5	6	7	6	6	6	6	55	3	3	2	3	2	1	14	7	6	7	7	7	7	7	6	54	
34	4	4	5	4	4	4	25	6	1	5	6	2	2	2	6	1	31	3	3	3	4	3	3	19	5	5	6	5	5	6	5	5	42	
35	7	7	7	7	7	5	40	6	7	5	6	7	6	6	6	6	55	3	3	2	3	2	1	14	7	7	7	6	6	7	6	6	52	
36	3	5	6	5	3	4	26	6	6	6	5	5	6	5	6	5	50	2	3	3	5	3	2	18	6	5	6	5	5	4	6	5	42	
37	4	5	4	4	4	4	25	6	6	6	6	6	6	5	6	5	52	3	3	3	3	1	1	14	7	6	7	7	6	7	6	6	52	
38	3	5	5	4	4	4	25	6	6	6	6	6	6	6	7	6	55	3	4	3	4	3	2	19	7	6	5	6	5	5	5	6	45	
39	5	4	5	5	5	5	29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	3	3	3	3	2	2	16	6	7	7	6	6	7	5	5	49	
40	7	7	7	4	5	6	36	1	6	6	6	2	4	6	6	6	43	3	3	4	3	3	2	18	7	6	7	7	7	7	6	7	54	
41	7	5	6	5	5	6	34	5	6	7	7	7	5	5	7	5	54	4	4	4	3	1	1	17	7	7	5	7	6	7	7	5	51	
42	4	5	7	6	6	4	32	6	6	6	6	6	6	6	7	6	55	3	3	3	3	2	1	15	6	6	6	7	6	7	5	6	49	
43	5	7	4	5	5	5	31	6	6	5	6	6	6	6	6	6	53	3	3	2	3	3	1	15	3	6	6	4	5	5	4	3	36	
44	7	6	6	5	6	6	36	6	5	6	5	4	4	4	6	4	44	3	4	3	3	3	2	18	7	6	7	7	7	7	6	7	54	
45	7	7	5	5	6	5	35	6	6	3	6	2	6	6	6	6	47	3	3	3	2	1	1	13	7	6	6	6	4	4	2	6	41	
46	3	7	4	4	4	4	26	5	5	5	6	6	5	6	7	5	50	3	3	3	3	2	2	16	4	4	5	5	5	4	4	3	34	
47	6	6	5	6	7	5	35	6	2	5	5	3	5	6	5	5	42	3	3	3	3	2	2	16	7	7	7	7	6	6	6	6	52	
48	7	7	7	7	7	7	42	6	6	6	6	5	5	5	7	5	51	3	4	4	4	1	1	17	7	6	7	5	7	7	5	6	50	
49	6	6	4	4	6	6	32	6	5	6	6	6	5	4	6	4	48	4	3	4	4	3	2	20	7	5	6	4	6	5	2	6	41	
50	3	5	4	5	4	4	25	6	6	2	3	3	3	5	5	5	38	3	1	2	1	2	2	11	5	6	6	5	6	5	6	5	44	
51	6	6	6	5	5	5	33	7	7	7	7	7	7	7	7	7	63	4	4	4	4	2	1	19	7	7	7	7	7	7	1	7	50	
52	3	5	4	5	4	4	25	6	6	2	3	3	3	6	5	5	39	3	1	2	1	2	2	11	6	6	6	5	6	5	6	5	45	
53	4	4	4	4	4	4	24	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	3	3	3	3	2	2	16	4	5	5	4	5	5	4	4	36	
54	6	6	6	1	6	6	31	7	6	6	6	6	6	6	6	6	55	4	4	4	4	1	1	18	7	7	7	7	7	7	7	7	56	
55	7	7	5	7	7	3	36	6	5	7	7	5	5	6	7	5	53	4	3	3	5	1	1	17	7	7	7	6	7	5	4	6	49	
56	5	5	5	5	5	5	30	6	2	6	6	2	6	6	6	2	42	3	4	4	3	2	2	18	6	6	6	6	6	6	6	6	48	
57	5	5	5	5	5	5	30	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	4	5	4	4	2	2	21	6	6	6	6	6	6	6	6	48	
58	5	6	6	6	6	5	34	7	3	3	3	6	6	3	6	5	42	4	3	4	3	2	2	18	6	6	7	6	6	6	5	6	48	

LAMPIRAN C

Profil Responden

Frequencies

		Statistics				
		Jenis Kelamin	Usia Sekarang	Jabatan	Lama Bekerja	Pengalaman menyusun RKA
N	Valid	58	58	58	58	58
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	35	60.3	60.3	60.3
	Wanita	23	39.7	39.7	100.0
Total		58	100.0	100.0	

		Usia Sekarang			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 50	12	20.7	20.7	20.7
	30-39	14	24.1	24.1	44.8
	40-49	32	55.2	55.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kabag/Kabid	3	5.2	5.2	5.2
	Kasubag/kasubid	32	55.2	55.2	60.3
	kepala Seksi	12	20.7	20.7	81.0
	Pejabat lain	6	10.3	10.3	91.4
	Sekretaris SKPD	5	8.6	8.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>31	5	8.6	8.6	8.6
	11-20	37	63.8	63.8	72.4
	21-30	16	27.6	27.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Pengalaman menyusun RKA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<3	12	20.7	20.7	20.7
	>7	20	34.5	34.5	55.2
	3-6	26	44.8	44.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

LAMPIRAN D

Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptives

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PA	58	22	20	42	32.43	5.465
KO	58	32	31	63	49.72	6.483
PI	58	14	11	25	16.95	2.743
KM	58	25	31	56	45.50	6.065
Valid N (listwise)	58					

LAMPIRAN E

Hasil Uji Validitas Data

Partisipasi Anggaran

Correlations

		Correlations						
		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA
PA1	Pearson Correlation	1	.588**	.376**	.262*	.555**	.388**	.730**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.047	.000	.003	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
PA2	Pearson Correlation	.588**	1	.338**	.371**	.521**	.371**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.004	.000	.004	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
PA3	Pearson Correlation	.376**	.338**	1	.507**	.490**	.631**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.004	.009		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58

PA4	Pearson Correlation	.262*	.371**	.507**	1	.688**	.463**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.047	.004	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
PA5	Pearson Correlation	.555**	.521**	.490**	.688**	1	.530**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
PA6	Pearson Correlation	.388**	.371**	.631**	.463**	.530**	1	.745**
	Sig. (2-tailed)	.003	.004	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
PA	Pearson Correlation	.730**	.705**	.736**	.728**	.842**	.745**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KO5	Pearson Correlation	.254	.509**	.287*	.221	1	.455**	.032	.250	.426**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.055	.000	.029	.096		.000	.810	.058	.001	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KO6	Pearson Correlation	.480**	.208	.370**	.320*	.455**	1	.213	.413**	.515**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000	.118	.004	.014	.000		.109	.001	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KO7	Pearson Correlation	-.079	.348**	.287*	.343**	.032	.213	1	.192	.456**	.527**
	Sig. (2-tailed)	.556	.007	.029	.008	.810	.109		.149	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KO8	Pearson Correlation	.155	.074	.287*	.428**	.250	.413**	.192	1	.340**	.498**
	Sig. (2-tailed)	.246	.580	.029	.001	.058	.001	.149		.009	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KO9	Pearson Correlation	.182	.494**	.161	.132	.426**	.515**	.456**	.340**	1	.701**
	Sig. (2-tailed)	.171	.000	.228	.322	.001	.000	.000	.009		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KO	Pearson Correlation	.373**	.644**	.573**	.599**	.694**	.706**	.527**	.498**	.701**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Persepsi Inovasi

Correlations

Correlations

		PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI
PI1	Pearson Correlation	1	.561**	.752**	.255	-.233	-.224	.568**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.054	.078	.091	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
PI2	Pearson Correlation	.561**	1	.681**	.569**	.054	-.123	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.688	.356	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
PI3	Pearson Correlation	.752**	.681**	1	.382**	-.111	.006	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.406	.966	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
PI4	Pearson Correlation	.255	.569**	.382**	1	.260*	.101	.771**
	Sig. (2-tailed)	.054	.000	.003		.048	.450	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58

PI5	Pearson Correlation	-.233	.054	-.111	.260*	1	.518**	.400**
	Sig. (2-tailed)	.078	.688	.406	.048		.000	.002
	N	58	58	58	58	58	58	58
PI6	Pearson Correlation	-.224	-.123	.006	.101	.518**	1	.312*
	Sig. (2-tailed)	.091	.356	.966	.450	.000		.017
	N	58	58	58	58	58	58	58
PI	Pearson Correlation	.568**	.780**	.744**	.771**	.400**	.312*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.017	
	N	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KM5	Pearson Correlation	.415**	.269*	.461**	.399**	1	.671**	.013	.548**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.001	.041	.000	.002		.000	.923	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KM6	Pearson Correlation	.444**	.303*	.292*	.440**	.671**	1	.114	.436**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000	.021	.026	.001	.000		.396	.001	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KM7	Pearson Correlation	.105	.341**	.152	.127	.013	.114	1	.074	.416**
	Sig. (2-tailed)	.431	.009	.254	.343	.923	.396		.583	.001
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KM8	Pearson Correlation	.575**	.339**	.469**	.464**	.548**	.436**	.074	1	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.000	.000	.000	.001	.583		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
KM	Pearson Correlation	.775**	.637**	.701**	.726**	.692**	.707**	.416**	.721**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN F

Hasil Uji Reabilitas

Partisipasi Anggaran

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.837	.843	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PA1	5.50	1.501	58
PA2	5.93	1.074	58
PA3	5.21	1.151	58
PA4	5.22	1.271	58
PA5	5.48	1.158	58
PA6	5.09	1.159	58

Inter-Item Correlation Matrix

	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6
PA1	1.000	.588	.376	.262	.555	.388
PA2	.588	1.000	.338	.371	.521	.371
PA3	.376	.338	1.000	.507	.490	.631
PA4	.262	.371	.507	1.000	.688	.463
PA5	.555	.521	.490	.688	1.000	.530
PA6	.388	.371	.631	.463	.530	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PA1	26.93	20.136	.555	.478	.829
PA2	26.50	22.746	.582	.411	.817
PA3	27.22	21.931	.613	.471	.811
PA4	27.21	21.360	.586	.547	.816
PA5	26.95	20.541	.760	.645	.782
PA6	27.34	21.774	.624	.468	.809

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32.43	29.864	5.465	6

Komitmen Organisasi

Reliability

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	.762	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KO1	6.02	.946	58
KO2	5.22	1.451	58
KO3	5.47	1.366	58
KO4	5.62	1.152	58
KO5	5.02	1.681	58
KO6	5.66	1.018	58
KO7	5.21	1.225	58
KO8	6.19	.576	58
KO9	5.33	1.289	58

Inter-Item Correlation Matrix

	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9
KO1	1.000	.048	.089	.119	.254	.480	-.079	.155	.182
KO2	.048	1.000	.106	.314	.509	.208	.348	.074	.494
KO3	.089	.106	1.000	.460	.287	.370	.287	.287	.161
KO4	.119	.314	.460	1.000	.221	.320	.343	.428	.132
KO5	.254	.509	.287	.221	1.000	.455	.032	.250	.426
KO6	.480	.208	.370	.320	.455	1.000	.213	.413	.515
KO7	-.079	.348	.287	.343	.032	.213	1.000	.192	.456
KO8	.155	.074	.287	.428	.250	.413	.192	1.000	.340
KO9	.182	.494	.161	.132	.426	.515	.456	.340	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KO1	43.71	38.351	.238	.273	.766
KO2	44.50	32.009	.482	.510	.734
KO3	44.26	33.739	.405	.337	.747
KO4	44.10	34.410	.465	.455	.737
KO5	44.71	29.720	.518	.483	.730
KO6	44.07	33.750	.612	.544	.719
KO7	44.52	35.166	.369	.416	.751
KO8	43.53	38.639	.427	.346	.752
KO9	44.40	31.963	.576	.571	.718

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
49.72	42.028	6.483	9

Persepsi Inovasi

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.660	.642	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PI1	3.34	.608	58
PI2	3.28	.744	58
PI3	3.29	.773	58
PI4	3.31	.995	58
PI5	2.09	.708	58
PI6	1.64	.613	58

Inter-Item Correlation Matrix

	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6
PI1	1.000	.561	.752	.255	-.233	-.224
PI2	.561	1.000	.681	.569	.054	-.123
PI3	.752	.681	1.000	.382	-.111	.006
PI4	.255	.569	.382	1.000	.260	.101
PI5	-.233	.054	-.111	.260	1.000	.518

Inter-Item Correlation Matrix

	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6
PI1	1.000	.561	.752	.255	-.233	-.224
PI2	.561	1.000	.681	.569	.054	-.123
PI3	.752	.681	1.000	.382	-.111	.006
PI4	.255	.569	.382	1.000	.260	.101
PI5	-.233	.054	-.111	.260	1.000	.518
PI6	-.224	-.123	.006	.101	.518	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PI1	13.60	5.998	.388	.620	.621
PI2	13.67	4.891	.631	.620	.526
PI3	13.66	4.967	.569	.707	.548
PI4	13.64	4.305	.540	.382	.554
PI5	14.86	6.472	.153	.384	.693
PI6	15.31	6.849	.093	.386	.700

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.95	7.524	2.743	6

Kinerja Manajerial

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.802	.829	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KM1	6.03	1.228	58
KM2	5.88	.957	58
KM3	6.28	.768	58
KM4	5.78	1.009	58
KM5	5.83	1.078	58
KM6	5.48	1.354	58
KM7	4.72	1.565	58
KM8	5.50	1.218	58

Inter-Item Correlation Matrix

	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8
KM1	1.000	.392	.585	.728	.415	.444	.105	.575
KM2	.392	1.000	.572	.335	.269	.303	.341	.339
KM3	.585	.572	1.000	.511	.461	.292	.152	.469
KM4	.728	.335	.511	1.000	.399	.440	.127	.464
KM5	.415	.269	.461	.399	1.000	.671	.013	.548
KM6	.444	.303	.292	.440	.671	1.000	.114	.436
KM7	.105	.341	.152	.127	.013	.114	1.000	.074
KM8	.575	.339	.469	.464	.548	.436	.074	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KM1	39.47	26.744	.672	.642	.754
KM2	39.62	30.310	.528	.418	.780
KM3	39.22	30.844	.627	.556	.774
KM4	39.72	28.905	.632	.559	.766
KM5	39.67	28.891	.580	.585	.771
KM6	40.02	27.000	.565	.532	.772
KM7	40.78	31.335	.171	.132	.850
KM8	40.00	27.614	.601	.454	.766

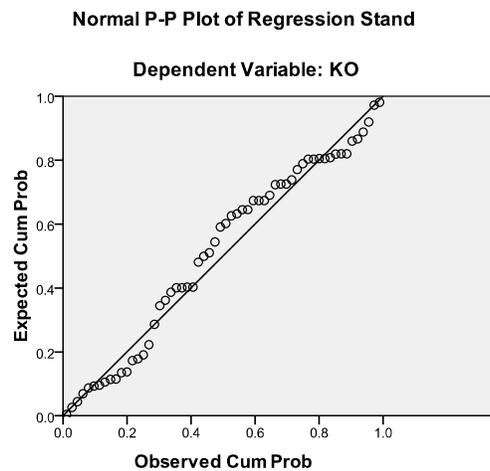
Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
45.50	36.781	6.065	8

LAMPIRAN G

Hasil Uji Normalitas

Persamaan Regresi 1



NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	6.23970620
Most Extreme Differences	Absolute	.110
	Positive	.074
	Negative	-.110
Kolmogorov-Smirnov Z		.837
Asymp. Sig. (2-tailed)		.485

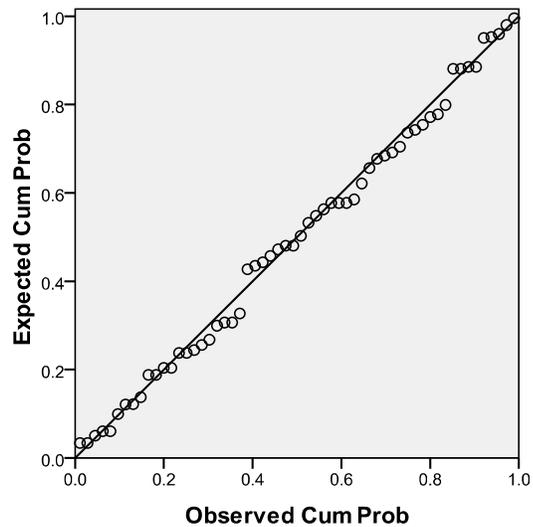
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Persamaan Regresi 2

Normal P-P Plot of Regression Stand

Dependent Variable: PI



NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.61660151
Most Extreme Differences	Absolute	.057
	Positive	.057
	Negative	-.047
Kolmogorov-Smirnov Z		.435
Asymp. Sig. (2-tailed)		.991

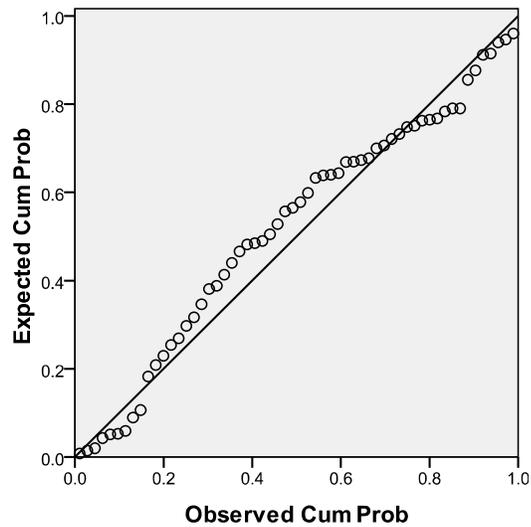
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Persamaan Regresi 3

Normal P-P Plot of Regression Stand

Dependent Variable: KM



NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.65453667
Most Extreme Differences	Absolute	.103
	Positive	.083
	Negative	-.103
Kolmogorov-Smirnov Z		.783
Asymp. Sig. (2-tailed)		.572

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

LAMPIRAN H

Hasil Uji Multikolonieritas

Persamaan Regresi 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	39.286	5.017		7.831	.000		
	PA	.322	.153	.271	2.110	.039	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KO

Coefficient Correlations^a

Model		PA	
1	Correlations	PA	1.000
	Covariances	PA	.023

a. Dependent Variable: KO

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	PA
1	1	1.986	1.000	.01	.01
	2	.014	12.056	.99	.99

a. Dependent Variable: KO

Persamaan Regresi 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.065	2.104		5.735	.000		
	PA	.151	.064	.300	2.353	.022	1.000	1.000

a. Dependent Variable: PI

Coefficient Correlations^a

Model		PA	
1	Correlations	PA	1.000
	Covariances	PA	.004

a. Dependent Variable: PI

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	PA
1	1	1.986	1.000	.01	.01
	2	.014	12.056	.99	.99

a. Dependent Variable: PI

Persamaan Regresi 3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	27.393				
	PA	.303	.150	.273	2.022	.048	.881	1.135
	KO	.107	.130	.115	.822	.415	.828	1.208
	PI	.173	.311	.078	.557	.580	.813	1.230

a. Dependent Variable: KM

Coefficient Correlations^a

Model			PI	PA	KO
1	Correlations	PI	1.000	-.221	-.326
		PA	-.221	1.000	-.178
		KO	-.326	-.178	1.000
	Covariances	PI	.097	-.010	-.013
		PA	-.010	.023	-.003
		KO	-.013	-.003	.017

a. Dependent Variable: KM

Collinearity Diagnostics^a

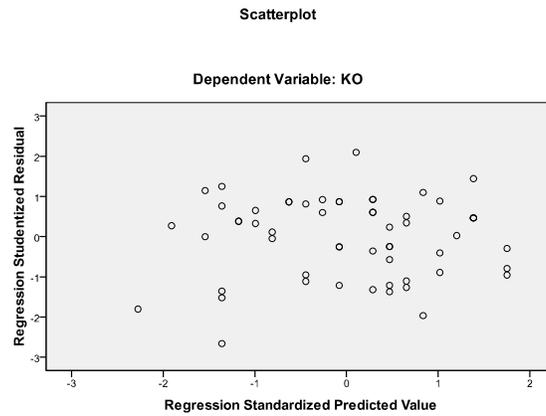
Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	PA	KO	PI
1	1	3.959	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.019	14.466	.00	.86	.04	.27
	3	.014	16.809	.13	.09	.28	.73
	4	.008	22.200	.86	.05	.67	.00

a. Dependent Variable: KM

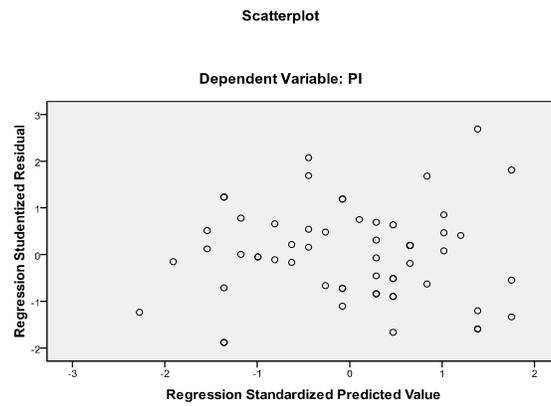
LAMPIRAN I

Hasil Uji Heteroskedastisitas

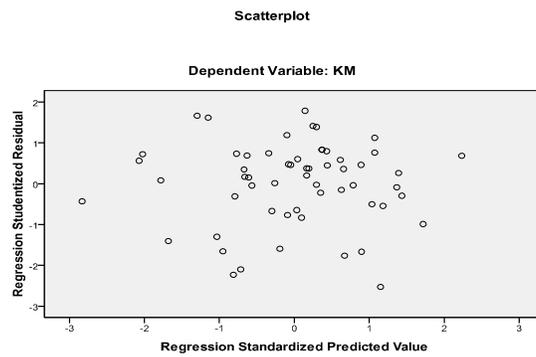
Persamaan Regresi 1



Persamaan Regresi 2



Persamaan Regresi 3



LAMPIRAN J

Hasil Uji Regresi

Persamaan Regresi 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.271 ^a	.074	.057	6.295

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variable: KO

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	176.352	1	176.352	4.450	.039 ^a
	Residual	2219.234	56	39.629		
	Total	2395.586	57			

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variable: KO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.286	5.017		7.831	.000
	PA	.322	.153	.271	2.110	.039

a. Dependent Variable: KO

Persamaan Regresi 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.300 ^a	.090	.074	2.640

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variable: PI

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.588	1	38.588	5.537	.022 ^a
	Residual	390.256	56	6.969		
	Total	428.845	57			

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variable: PI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.065	2.104		5.735	.000
	PA	.151	.064	.300	2.353	.022

a. Dependent Variable: PI

Persamaan Regresi 3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.362 ^a	.131	.082	5.809

a. Predictors: (Constant), PI, PA, KO

b. Dependent Variable: KM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	273.994	3	91.331	2.706	.054 ^a
	Residual	1822.506	54	33.750		
	Total	2096.500	57			

a. Predictors: (Constant), PI, PA, KO

b. Dependent Variable: KM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.393	7.017		3.904	.000
	PA	.303	.150	.273	2.022	.048
	KO	.107	.130	.115	.822	.415
	PI	.173	.311	.078	.557	.580

a. Dependent Variable: KM