

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH
PROVINSI JAWA TENGAH: KOMITMEN
ORGANISASI DAN PERSEPSI INOVASI
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***



SKRIPSI

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

Disusun oleh:

Destaria Ferdiani
NIM. C2C008035

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2012**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Destaria Ferdiani

Nomor Induk Mahasiswa : C2C008035

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH
PROVINSI JAWA TENGAH: KOMITMEN
ORGANISASI DAN PERSEPSI INOVASI
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. H. Abdul Rohman, S.E., M.Si., Akt.

Semarang, 7 Juni 2012

Dosen Pembimbing,

(Prof. Dr. H. Abdul Rohman, S.E., M.Si., Akt.)

NIP. 196601081992021001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Destaria Ferdiani

Nomor Induk Mahasiswa : C2C008035

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH
PROVINSI JAWA TENGAH: KOMITMEN
ORGANISASI DAN PERSEPSI INOVASI
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 21 Juni 2012

Tim Penguji

1. Prof. Dr. H. Abdul Rohman, S.E., M.Si., Akt. (.....)
2. Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si., Akt. (.....)
3. Shiddiq Nur Rahardjo, S.E., M.Si., Akt. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Destaria Ferdiani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: 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 itu, 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, 7 Juni 2012

Yang membuat pernyataan,

Destaria Ferdiani

NIM: C2C008035

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Karena sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan.

(Q.S. Al Insyiroh:6)

If you never try you would never know

–Papa

And in the end, it's not the years in your life that count. It's the life in your years

–Abraham Lincoln

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

(Alm) Papa, Mama, dan Adikku tersayang

ABSTRACT

The main purpose of this study is to explore the relationship between budgetary participation and managerial performance in a public sector organization. It also attempts to examine whether organizational commitment and perception of innovation mediate the budgetary participation and managerial performance relationship.

Data used in this study is obtained using questionnaires method. From 160 questionnaires which distributed to managers in Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah as public sector organization, 81 (50,63 %) questionnaires were sent back for then analyzed with Path Analysis technique. The data is analyzed using AMOS 18 and IBM SPSS 19 program.

The result of this study proving that budgetary participation and managerial performance have positive relationship and statistically significant. The budgetary participation and managerial performance relationship also significantly mediated by organizational commitment and perception of innovation as intervening variable.

Keywords: budgetary participation, managerial performance, organizational commitment, and perception of innovation.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada sektor publik. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah komitmen organisasi dan persepsi inovasi memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui metode penyebaran kuesioner. Sebanyak 160 kuesioner disampaikan kepada pejabat struktural dan non struktural pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah dan 81 (50,63 %) kuesioner yang diisi lengkap dan dapat diolah. Data diolah dengan menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan program AMOS 18 dan dibantu program IBM SPSS 19.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial secara positif dan signifikan terbukti dimediasi oleh komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening*.

Kata kunci: partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, dan persepsi inovasi.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat-Nya, serta kemudahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel *Intervening*”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program sarjana (S1 di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah dibantu dan dibimbing oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Mohammad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rohman, S.E., M.Si., Akt., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan kepada penulis.
3. Bapak Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Ibu Dr. Etna Nur Afri Yuyetta, S.E., M.Si, Akt., selaku dosen wali.

5. Bapak dan Ibu Dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas bimbingan dan semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama kuliah.
6. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah membantu kelancaran proses belajar di kampus.
7. Bapak dan Ibu pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam perolehan data untuk penelitian ini.
8. (Alm) Papa, Februarief Priyo Hutomo yang kata-katanya akan selalu penulis ingat sebagai penyemangat, dan Mama, Endang Lestariningsih yang cinta dan pengorbanannya begitu besar untuk kedua anaknya.
9. Adik tercinta, Dimas Ferlindra Hutomo dan sepupu tersayang Elvida Dian Natania, atas dukungan kalian yang tiada henti.
10. Sahabat-sahabat terbaikku, Astri Laksitafresti, Ranny Tanjungsari, Yuliana, Nova Lili. Terima kasih atas kenangan, canda, tawa yang kalian berikan, dan kebersamaan dari semester satu hingga saat ini.
11. Sahabat-sahabat akuntansi 2008 Yuni, Ayu, Fajar, Asya, Dewi, Rievka, Sheren, Mumu, terima kasih atas diskusi, masukan-masukan dan motivasi yang selalu kalian berikan.
12. Teman-teman KKN sekaligus keluarga keduaku, Ama, Riris, Situz, Norma, Usi, Dyah, Sani, Wira, Faza, Maya, Rizqie, Ditto.
13. Keluarga Besar Akuntansi angkatan 2008, terima kasih atas persahabatan, bantuan, dan dukungan yang senantiasa kalian berikan.

14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu kelancaran penulis dalam penyusunan skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan penulis sebagai masukan yang berarti. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak.

Semarang, 7 Juni 2012

Penulis,

Destaria Ferdiani

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
1.3.1 Tujuan Penelitian	9
1.3.2 Kegunaan Penelitian	10
1.4 Sistematika Penulisan	10
BAB II TELAAH PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu	12
2.1.1 Landasan Teori	12
2.1.1.1 Teori Motivasi	12
2.1.1.2 Pengertian Anggaran	15
2.1.1.3 Unsur Pokok Anggaran	17
2.1.1.4 Fungsi Anggaran	19
2.1.1.5 Siklus Anggaran	21
2.1.1.6 Partisipasi Anggaran	23
2.1.1.7 Kinerja Manajerial	25
2.1.1.8 Komitmen Organisasi	26
2.1.1.9 Persepsi Inovasi	28
2.1.1.10 Aspek Perilaku dalam Penganggaran	30
2.1.2 Penelitian Terdahulu	31
2.2 Kerangka Pemikiran	35
2.3 Pengembangan Hipotesis	38

2.3.1	Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	38
2.3.2	Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Manajerial	39
2.3.3	Partisipasi Anggaran, Persepsi Inovasi, dan Kinerja Manajerial	40
BAB III	METODE PENELITIAN	43
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	43
3.1.1	Variabel Penelitian	43
3.1.2	Definisi Operasional	43
3.1.2.1	Kinerja Manajerial	44
3.1.2.2	Partisipasi Anggaran	44
3.1.2.3	Komitmen Organisasi	45
3.1.2.4	Persepsi Inovasi	46
3.2	Populasi dan Sampel	46
3.3	Jenis dan Sumber Data	47
3.4	Metode Pengumpulan Data	48
3.5	Metode Analisis	48
3.5.1	Analisis Statistik Deskriptif	48
3.5.2	Uji Kualitas Data	49
3.5.2.1	Uji Reliabilitas	49
3.5.2.2	Uji Validitas	49
3.5.3	Uji Normalitas	50
3.5.4	Uji Hipotesis	50
BAB IV	HASIL DAN ANALISIS	55
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	55
4.2	Gambaran Umum Responden	57
4.3	Analisis Data	58
4.3.1	Statistik Deskripsi Variabel Penelitian	58
4.3.2	Uji Reliabilitas dan Uji Validitas	59
4.3.2.1	Uji Reliabilitas	60
4.3.2.2	Uji Validitas	60
4.3.3	Uji Normalitas	62
4.3.4	Uji Hipotesis	64
4.4	Interpretasi Hasil	70
4.4.1	Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	70
4.4.2	Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel <i>Intervening</i>	71
4.4.3	Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Melalui Persepsi Inovasi sebagai Variabel <i>Intervening</i>	72
BAB V	PENUTUP	74
5.1	Simpulan	74

5.2 Keterbatasan	76
5.3 Saran	77
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN-LAMPIRAN	81

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	33
Tabel 3.1 Model Struktural	53
Tabel 4.1 Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner	56
Tabel 4.2 Profil Responden	57
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	58
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas	60
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Data	61
Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas	63
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Setelah Evaluasi Outlier	63
Tabel 4.8 <i>Regression Weights</i>	66
Tabel 4.9 <i>Standardized Direct Effects</i>	68
Tabel 4.10 <i>Standardized Indirect Effects</i>	68
Tabel 4.11 <i>Standardized Total Effects</i>	69
Tabel 4.12 Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran	36
Gambar 3.1 Diagram Jalur (<i>Path Diagram</i>)	52
Gambar 4.1 Model Struktural Analisis Jalur	65

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner Penelitian	82
Lampiran B Tabulasi Data	90
Lampiran C Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	97
Lampiran D Hasil Uji Reliabilitas	97
Lampiran E Hasil Uji Validitas	105
Lampiran F Hasil Uji Normalitas	112
Lampiran G Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	114

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan akan dijelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan. Latar belakang menjelaskan mengenai landasan pemikiran secara garis besar, baik teoritis maupun fakta yang menimbulkan minat untuk melakukan penelitian. Selain itu dijelaskan pula mengenai pentingnya dilakukan penelitian berdasarkan fenomena maupun literatur *gap*. Rumusan masalah merupakan pernyataan mengenai suatu konsep atau fenomena di dalam penelitian yang membutuhkan pemecahan masalah. Tujuan penelitian mengungkapkan hasil yang ingin dicapai sedangkan kegunaan penelitian menjelaskan kegunaan penelitian ini untuk pihak-pihak terkait. Sistematika penulisan merupakan uraian secara singkat mengenai materi yang akan dibahas.

1.1 Latar Belakang

Salah satu strategi pemerintah dalam menghadapi globalisasi adalah dengan melakukan reformasi terhadap sistem pemerintahan. Melalui Tap MPR Nomor XV/MPR/1998 tentang “Penyelenggaraan Otonomi Daerah; Pengaturan, Pembagian, dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang berkeadilan serta Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia” terbentuklah UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan

Daerah, dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Undang-undang ini kemudian mengalami revisi menjadi UU No. 32 Tahun 2004 dan UU No. 33 Tahun 2004. Melalui Undang-undang ini pemerintah menerapkan sistem desentralisasi sebagai pengganti sentralisasi otoritas yang dianggap tidak lagi relevan dalam menciptakan stabilitas nasional. Perubahan paradigma tersebut membawa konsekuensi adanya perubahan penyelenggaraan pemerintah di berbagai aspek terutama dalam aspek keuangan.

Menurut Coralie dalam Rohman (2009) desentralisasi sistem pemerintahan ini merupakan desentralisasi administratif dimana terdapat pemberian wewenang, tanggung jawab, dan pengelolaan sumber-sumber keuangan untuk menyediakan pelayanan publik kepada pemerintah daerah. Tanggung jawab yang diberikan tersebut menyangkut perencanaan, pendanaan, dan pelimpahan manajemen fungsi-fungsi pemerintahan dari Pemerintah Pusat kepada pemerintah daerah. Perubahan paradigma ini menjadikan masyarakat semakin menuntut adanya pengelolaan keuangan publik yang transparan dan berdasarkan pada prinsip *value for money*. Desentralisasi sistem pemerintahan diharapkan dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelaporan keuangan pemerintah daerah yang selama ini masih rendah. Transparansi dan akuntabilitas yang buruk akan menghambat kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan dan kesejahteraan pada masyarakat.

Pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal memberikan pemerintah daerah kewenangan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber-

sumber penerimaan daerah dan menyusun anggaran yang diperlukan. Perlu adanya peningkatan kinerja pemerintah daerah agar sumber daya dan penerimaan pemerintah tersebut dapat dikelola dengan maksimal. Kinerja merupakan suatu bentuk prestasi yang dapat dicapai oleh suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu (Boland dan Fowler, 2000). Baik atau buruknya kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut berasal dari baik diri masing-masing individu dalam organisasi maupun dari lingkungan organisasi.

Komitmen terhadap organisasi merupakan salah satu pemicu kinerja individu. Komitmen organisasi merupakan suatu bentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Sejauh mana kemauan karyawan tersebut untuk mempertahankan prestasi organisasi, serta upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi dapat dijadikan sebagai alat bantu psikologis untuk menjalankan organisasi dalam pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1996; McClurg, 1999; Chong dan Chong, 2002; Wentzel, 2002 dalam Sardjito, 2007). Karyawan dengan komitmen yang tinggi menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan tanggung jawab tinggi dan akan terus berusaha untuk menampilkan kinerja yang lebih baik.

Faktor lain yang dapat menjadi pemicu kinerja individu adalah persepsi inovasi. Siegel dan Marconi (1989) mengungkapkan bahwa persepsi adalah bagaimana seseorang melihat atau menginterpretasikan kejadian, objek, dan individu lain. Seseorang akan bertindak dengan dasar persepsi mereka masing-masing meskipun persepsi yang mereka miliki tidak selalu akurat untuk merefleksikan peristiwa yang terjadi. Persepsi yang dibentuk oleh seseorang

mampu berkembang menjadi ide-ide dan sikap yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku individu tersebut. Persepsi inovasi menggambarkan sejauh mana manajer menganggap diri mereka inovatif, sehingga mampu memberikan ide-ide baru dalam pengembangan organisasi maupun dalam pemecahan masalah.

Seorang individu memiliki kebutuhan terhadap aktualisasi diri. Ketika seorang manajer/karyawan diberikan kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide yang dimilikinya, maka dia akan merasa lebih dihargai oleh organisasi. Dan jika ide-ide yang diungkapkannya berharga dan digunakan oleh organisasi, hal tersebut akan meningkatkan kepuasan manajer. Hal ini dikarenakan kebutuhan mereka terhadap aktualisasi diri melalui kontribusi ide-ide tersebut dapat terpenuhi. Manajer dengan persepsi inovasi yang tinggi akan menampilkan kinerja yang lebih baik.

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, desentralisasi fiskal membawa perubahan besar terutama terhadap sektor keuangan. Dengan adanya kewenangan yang diberikan kepada pemerintah daerah, masing-masing daerah melakukan penyusunan anggarannya sendiri. Penyusunan anggaran ini dimaksudkan untuk mengkoordinasikan aktivitas belanja dan sebagai landasan bagi upaya perolehan pendapatan dan pembiayaan oleh pemerintah. Pemerintah juga harus melakukan pertanggungjawaban atas alokasi dana yang dimiliki dengan cara yang efektif dan efisien, khususnya dalam upaya peningkatan kesejahteraan dan pelayanan umum kepada masyarakat. Hal tersebut dapat dipenuhi dengan menyusun rencana kerja dan anggaran (Kawedar *et al*, 2008).

Munandar (2007) mendefinisikan anggaran sebagai “suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.” Dalam Akuntansi Sektor Publik (Kawedar *et al*, 2008) anggaran pemerintah dinyatakan sebagai dokumen formal hasil kesepakatan antara eksekutif dan legislatif tentang belanja yang ditetapkan untuk melaksanakan kegiatan pemerintah dan pendapatan yang diharapkan untuk menutup keperluan belanja tersebut atau pembiayaan yang diperlukan bila diperkirakan akan terjadi defisit atau surplus.

Anggaran memiliki berbagai fungsi dalam akuntansi sektor publik, namun fungsi anggaran yang paling vital adalah sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian. Anggaran sebagai alat perencanaan memberikan target yang harus dicapai pemerintah dalam satu periode. Sedangkan sebagai alat pengendalian memberikan batasan-batasan tertentu dalam melakukan belanja daerah. Anggaran juga dapat dijadikan sebagai landasan dalam pengukuran kinerja pemerintah daerah. Argyris (1952); Titisari (2004) dalam Wijayanto (2011) menyatakan bahwa kinerja yang efektif dapat diciptakan dengan adanya pencapaian tujuan anggaran dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan tersebut.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pemerintah daerah, agar tercipta *good governance*, maka dalam setiap proses penyusunan anggaran diperlukan pendekatan yang baik agar anggaran dapat bekerja sesuai dengan fungsinya. Salah satu pendekatan manajerial yang digunakan untuk menyusun anggaran pemerintah

adalah dengan menggunakan partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran membutuhkan keterlibatan tidak hanya manajer tingkat atas, tetapi juga manajer tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran. Diharapkan dengan adanya koordinasi antar manajemen, dapat diciptakan suatu anggaran yang mampu memenuhi kebutuhan manajerial, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian mengenai partisipasi anggaran dalam sektor publik terutama kaitannya dengan kinerja manajerial penting untuk dilakukan karena perilaku penganggaran (*budgetary behaviour*) dalam sektor publik terutama pemerintah berbeda dengan perilaku penganggaran dalam perusahaan-perusahaan yang berorientasi laba (*profit oriented*).

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial telah ditelaah secara luas. Banyak studi yang telah dilakukan oleh para ahli terkait dengan partisipasi anggaran dan hubungannya dengan kinerja. Namun hanya sedikit penelitian yang dilakukan di sektor publik terutama pemerintah di negara-negara berkembang. Sektor publik yang ada di negara-negara maju tentunya berbeda dengan sektor publik yang terdapat di negara-negara berkembang. Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi *literature gap* dengan melakukan penelitian di sektor pemerintah di Indonesia sebagai salah satu negara berkembang.

Selain itu, penelitian mengenai partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial banyak diperdebatkan, dikarenakan banyak memberikan hasil yang bertentangan. Seperti yang diungkapkan Nouri (1992) dalam Supriyono (2004) bahwa hasil penelitian-penelitian awal terhadap hubungan antara partisipasi

anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak meyakinkan (*inconclusive*). Brownell dan Mc. Innes (1986) dalam Supriyono (2004) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan Indriantoro (1993) dalam Nor (2007) juga mengungkapkan hal serupa. Sedangkan Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dalam Sukardi (2002) menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Nouri dan Parker (1998) dalam Ahmad dan Fatima (2008) menyatakan bahwa hasil penelitian-penelitian terdahulu yang tidak konsisten mengarahkan penelitian-penelitian berikutnya untuk menggunakan variabel *intervening*. Hal serupa juga diungkapkan oleh Govindarajan (1986) dalam Supriyono (2004) bahwa untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil penelitian-penelitian sebelumnya diperlukan pendekatan kontijensi. Pada dasarnya pendekatan kontijensi menduga hubungan antara variabel partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial bergantung pada kondisi lingkungan atau faktor-faktor situasional. Melalui pendekatan kontijensi, variabel-variabel lain dimasukkan ke dalam penelitian. Variabel-variabel lain tersebut mungkin mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Variabel-variabel yang mengindikasikan faktor-faktor situasional dalam pendekatan kontijensi dikenal sebagai variabel moderating dan variabel *intervening*. Penelitian ini mencoba mengkaji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan menggunakan variabel *intervening* yaitu komitmen terhadap organisasi dan persepsi inovasi. Penggunaan variabel

intervening ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan diantara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu, dimana penelitian sebelumnya mengkaji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dalam *Malaysian Ministry of Defence* (MINDEF) selaku sektor publik. Penelitian ini bersifat empiris dimana peneliti bermaksud melihat apakah hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya akan memberikan hasil yang sama atau berbeda apabila diterapkan dalam lingkungan yang berbeda.

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah sebagai salah satu institusi pemerintah. Dalam Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 5 Tahun 2008 disebutkan bahwa Sekretariat Daerah merupakan unsur staf yang berkedudukan dan bertanggung jawab kepada Gubernur serta berperan dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan perangkat daerah. Salah satu fungsi Sekretariat Daerah sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 5 Tahun 2008 adalah melaksanakan sebagian urusan otonomi daerah, pemerintahan umum, administrasi keuangan daerah, perangkat daerah, dan persandian. Sehingga jelas sekali bahwa Sekretariat Daerah memegang peranan krusial dalam pengelolaan keuangan daerah Provinsi Jawa Tengah. Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah hasil penelitian akan memberikan hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya apabila diterapkan di lingkungan yang berbeda yaitu Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam latar belakang di atas telah dijelaskan bahwa penelitian-penelitian sebelumnya memberikan hasil yang berbeda terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Kinerja manajerial sendiri dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini mencoba untuk mengkaji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan menggunakan variabel *intervening*. Variabel *intervening* tersebut diduga mempengaruhi kinerja secara tidak langsung. Penelitian juga dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel-variabel tersebut akan mendapatkan hasil yang sama apabila diterapkan di lingkungan yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditarik rumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan langsung antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi dan persepsi inovasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial secara tidak langsung sebagai variabel *intervening*?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai tujuan dan kegunaan dari penelitian.

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penelitian ini dilakukan untuk mencapai dua tujuan berikut:

1. Menguji dan menganalisis, serta memperoleh bukti empiris mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
2. Menguji dan menganalisis, serta memperoleh bukti empiris mengenai hubungan antara komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening* dengan kinerja manajerial.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Aspek Praktis

Penelitian ini akan menambah pengetahuan, terutama yang berfokus pada penerapan partisipasi anggaran dan kaitannya dengan kinerja manajerial, serta penggunaan komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening*.

2. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan literatur dalam perkembangan ilmu akuntansi berkaitan dengan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening*.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan ringkasan mengenai urutan penyajian dalam penelitian. Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penyusunan.

BAB II Telaah Pustaka

Bab ini berisi teori-teori relevan yang digunakan untuk mendukung hipotesis yang diungkapkan dalam penelitian ini, penelitian-penelitian terdahulu sebagai sumber literatur, kerangka pemikiran, dan hipotesis berdasarkan argumentasi-argumentasi yang dikemukakan oleh peneliti.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi variabel penelitian dan definisi operasional variabel, termasuk di dalamnya adalah variabel terikat, variabel bebas, dan variabel *intervening*. Kemudian diuraikan pula mengenai populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV Hasil dan Analisis

Bab ini berisi deskripsi mengenai objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil dari pengujian yang dilakukan terhadap data yang diperoleh.

BAB V Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Bagian penutup juga berisi keterbatasan penelitian dan saran untuk peneliti selanjutnya yang berminat untuk melakukan studi di bidang yang sama.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Telaah pustaka berisi landasan teori dan penelitian-penelitian terdahulu yang sejenis. Melalui landasan teori akan dikemukakan kerangka pemikiran dan hipotesis.

2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai landasan-landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Teori-teori tersebut akan membantu dalam perumusan hipotesis dan menjelaskan hasil penelitian. Bagian ini juga akan menjabarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan mengenai hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja.

2.1.1 Landasan Teori

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori Motivasi yang terdiri atas Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's need hierarchy*) dan *Herzberg's two-factor theory*.

2.1.1.1 Teori Motivasi

Dalam Siegel dan Marconi (1989) Teori Motivasi secara garis besar dibagi menjadi Teori Kebutuhan (*Need Theory*) dan Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*). Penelitian ini menggunakan Teori Kebutuhan sebagai landasannya. Teori Kebutuhan yang digunakan terdiri dari Hierarki Kebutuhan Maslow (*Maslow's need hierarchy*) dan *Herzberg's two-factor theory*.

Teori Kebutuhan (*Need Theory*)

1. Hirarki Kebutuhan Maslow (*Hierarchy of Needs*)

Teori ini menyatakan bahwa terdapat 5 hirarki kebutuhan yang dimiliki oleh manusia yang menciptakan motivasi terhadap individu untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Maslow menyusun kebutuhan manusia ke dalam bentuk hirarki dari tingkatan yang paling mendasar hingga ke tingkatan tertinggi. Setelah seseorang memenuhi kebutuhan pada tingkatan paling dasar, maka kebutuhan di tingkatan berikutnya akan menjadi semakin penting, sehingga mampu mengarahkan perilaku seseorang untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Teori ini juga menyatakan bahwa setelah terpuaskan, maka kebutuhan tersebut tidak lagi menjadi motivator (Siegel dan Marconi, 1989). Berikut adalah susunan hirarki kebutuhan menurut Teori Maslow:

1. Kebutuhan dasar (*physiological needs*)
2. Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*)
3. Kebutuhan sosial (*social and belongingness needs*)
4. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*)
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*self actualization needs*)

Maslow memisahkan kebutuhan tersebut ke dalam urutan-urutan. Kebutuhan dasar dan kebutuhan akan rasa aman berada pada tingkatan bawah. Sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri berada pada tingkatan atas. Pemisahan kebutuhan ini dilakukan berdasarkan dasar pemikiran bahwa kebutuhan di

tingkat bawah dipenuhi secara internal, dan kebutuhan pada tingkat atas dipenuhi secara eksternal. Teori kebutuhan Maslow memberikan fokus perhatian pada kebutuhan individual dan meyakini bahwa pemberian dorongan atau motivasi yang sama, belum tentu dapat memuaskan setiap individu.

Partisipasi anggaran membutuhkan keikutsertaan lebih banyak manajer dalam proses penyusunannya. Tidak hanya manajer tingkat atas, tetapi juga manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Dengan adanya keterlibatan tersebut, mereka akan merasa lebih dihargai dan merasa bahwa ide-idenya dibutuhkan oleh organisasi. Hal ini sesuai dengan Teori Maslow yang menyatakan bahwa individu memiliki kebutuhan akan aktualisasi diri. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, kebutuhan tersebut dapat terpenuhi melalui penghargaan terhadap ide-ide yang dikemukakan oleh manajer.

2. Herzberg's two-factor theory

Teori ini fokus kepada dua macam penghargaan yaitu yang terkait dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan yang terkait dengan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*). Faktor-faktor yang terkait dengan kepuasan kerja disebut dengan motivator sedangkan yang terkait dengan ketidakpuasan kerja disebut dengan *hygiene factors* (Siegel dan Marconi, 1989). Contoh motivator adalah promosi, pengakuan, tanggung jawab, karakteristik pekerjaan, dan potensi untuk aktualisasi diri. Herzberg menggolongkan motivator sebagai faktor intrinsik karena terkait langsung

dengan pekerjaan itu sendiri serta usaha dan kinerja individu (Hellriegel *et al*, 2001). Motivator akan mendorong individu untuk mencapai kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2003).

Hygiene factors terkait dengan konteks dari suatu pekerjaan atau faktor lingkungan. Contohnya adalah keamanan kerja, gaji, kebijakan dan administrasi perusahaan, situasi kerja, dan hubungan antar karyawan dalam perusahaan. *Hygiene* merupakan faktor ekstrinsik karena terkait dengan perasaan negatif individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Faktor-faktor ini akan diberikan sebagai penghargaan hanya jika perusahaan mampu menampilkan kinerja yang tinggi (Hellriegel *et al*, 2001). Menurut Herzberg, individu tidak akan mengalami ketidakpuasan kerja apabila mereka tidak memiliki keluhan terhadap *hygiene factors* tersebut (Kreitner dan Kinicki, 2003).

2.1.1.2 Pengertian Anggaran

Menurut Munandar (2007) *budget* (anggaran) adalah “Suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.” Sedangkan di dalam Standar Akuntansi Pemerintahan (PP RI No. 71 Tahun 2010) anggaran didefinisikan sebagai berikut:

“Anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan diukur dalam satuan rupiah, yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode.”

Kawedar *et al*, (2008) menyatakan anggaran pemerintah sebagai dokumen formal hasil kesepakatan antara eksekutif dan legislatif tentang belanja yang ditetapkan untuk melaksanakan kegiatan pemerintah dan pendapatan yang diharapkan untuk menutup keperluan belanja tersebut atau pembiayaan yang diperlukan bila diperkirakan akan terjadi defisit atau surplus. Anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

Menurut Supriyanto (1985) anggaran menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang diperlukan. Pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencana itu sendiri, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil-hasil pelaksanaan rencana. Sedangkan Mulyadi (2001) dalam Nurcahyani (2010) menyatakan 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.

Supriyono (1990) berpendapat bahwa penganggaran merupakan perencanaan keuangan perusahaan sebagai dasar pengendalian (pengawasan) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang telah ditetapkan dalam proses penyusunan program. Anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun, dan anggaran tersebut

akan membawa perusahaan kepada kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang ditentukan. Hal serupa juga diungkapkan oleh Sciff dan Lewin (1970) dalam Wijayanto (2011) yang menyatakan bahwa anggaran berperan sebagai alat perencanaan dan kriteria kinerja. Dikatakan sebagai kriteria kinerja karena anggaran merupakan sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

2.1.1.3 Unsur Pokok Anggaran

Munandar (2007) menyatakan bahwa berdasarkan definisinya, anggaran memiliki empat unsur pokok, yaitu:

1. Rencana

Perusahaan memiliki berbagai rencana yang dibuat untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan. Anggaran merupakan bagian dari rencana tersebut, karena anggaran menentukan terlebih dahulu kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang. Rencana tersebut disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan, dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan

Lingkup anggaran mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada di perusahaan. Hal tersebut dikarenakan anggaran merupakan suatu rencana keuangan yang dimiliki dan disusun oleh perusahaan, sehingga sudah tentu bahwa di dalam anggaran

tersebut telah mencakup seluruh kegiatan perusahaan. Apabila terdapat bagian perusahaan yang tidak diikutsertakan dalam anggaran, maka bagian tersebut tidak memiliki arah dan pedoman dalam mencapai tujuan. Kegiatan yang tidak dimasukkan ke dalam anggaran tidak dapat diukur kinerjanya, karena tidak direncanakan sebelumnya sehingga tidak memiliki tolak ukur.

3. Dinyatakan dalam satuan keuangan

Setiap kegiatan dalam perusahaan memiliki satuan ukur masing-masing. Oleh karena itu dibutuhkan satu ukuran untuk menyeragamkan semua satuan ukur yang berbeda-beda tersebut. Dengan adanya satuan ukur yang seragam akan lebih memudahkan dalam melakukan analisis dan evaluasi kegiatan perusahaan.

4. Berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang

Anggaran berlaku untuk masa yang akan datang, dengan batas waktu tertentu. Jika melebihi batas waktu tersebut, anggaran yang bersangkutan tidak berlaku lagi, sehingga tidak dapat dijadikan sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja, dan tidak dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Anggaran berlaku untuk masa yang akan datang juga berarti bahwa apa yang direncanakan dan tertulis dalam sebuah anggaran merupakan prediksi tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan perusahaan di waktu yang akan datang.

2.1.1.4 Fungsi Anggaran

Mardiasmo (2004) menyebutkan bahwa anggaran, terutama dalam sektor publik memiliki beberapa fungsi utama, antara lain:

1. Sebagai alat perencanaan (*planning tool*)

Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya anggaran, pemerintah dapat melakukan perencanaan mengenai tindakan apa yang akan dilakukan, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja yang dilakukan pemerintah untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Sebagai alat pengendalian (*control tool*)

Anggaran memberikan rencana yang mendetail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah. Perencanaan yang mendetail tersebut diperlukan agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Disinilah anggaran dibutuhkan sebagai alat pengendalian untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending*, dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan prioritas. Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan adanya anggaran, pemerintah dapat bekerja secara efisien dan menghindari pemborosan.

3. Sebagai alat kebijakan fiskal (*fiscal tool*)

Anggaran digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran yang direncanakan pemerintah, diketahui arah kebijakan fiskal sehingga prediksi dan estimasi ekonomi dapat dilakukan. Selain itu, anggaran juga digunakan untuk mendorong, memfasilitasi, dan mengkoordinasikan kegiatan ekonomi masyarakat sehingga dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi.

4. Sebagai alat politik (*political tool*)

Anggaran merupakan alat politik dalam sektor publik, sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Kegagalan dalam pelaksanaan anggaran yang telah disetujui akan menjatuhkan kepemimpinan atau menurunkan kredibilitas pemerintah. Sehingga dibutuhkan kemampuan yang baik dalam penyusunan anggaran.

5. Sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*coordination and communication tool*)

Penyusunan anggaran membutuhkan koordinasi antar bagian dalam unit pemerintahan. Koordinasi tersebut diperlukan untuk menciptakan anggaran yang efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan organisasi. Anggaran publik yang disusun dengan baik mampu menghindari terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan.

Selain itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran yang telah disusun dan disetujui harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi agar dapat dilaksanakan dengan baik.

6. Alat penilaian kinerja (*performance measurement tool*)

Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Atau dengan kata lain anggaran digunakan sebagai tolak ukur dalam melakukan evaluasi terhadap realisasi kegiatan pemerintah. Kinerja pemerintah dinilai berdasarkan seberapa besar hasil yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

7. Sebagai alat motivasi (*motivation tool*)

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.1.5 Siklus Anggaran

Pada dasarnya prinsip-prinsip dan mekanisme penganggaran relatif tidak berbeda antara sektor swasta dan sektor publik. Menurut Mardiasmo (2004) siklus anggaran daerah akan meliputi empat tahap, yaitu:

1. Perencanaan dan persiapan (*planning and preparation*)

Tahap *budget preparation* meliputi analisis perkembangan anggaran atau perkiraan besarnya pendapatan pemerintah yang tersedia. Namun

demikian perlu diperhatikan bahwa rincian proses penganggaran dapat berbeda-beda baik antar pemerintah daerah maupun dalam unit-unit yang ada pada suatu pemerintahan daerah. Hal ini terkait dengan fungsi legislatif dan eksekutif di tiap-tiap unit kinerja. Penganggaran di pemerintah daerah merupakan fungsi dari tingkat sentralisasi dalam konteks apakah penyusunan lebih dominan *top down* ataukah *bottom up*. Anggaran daerah juga harus diseimbangkan agar pengeluaran yang dilakukan tidak melebihi pendapatan yang diterima.

2. Ratifikasi (*Approval/ratification*)

Tahap *budget ratification* merupakan sebuah proses politik yang cukup berat. Prinsip utama yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam menghadapi proses ratifikasi adalah adanya persiapan dan integritas yang tinggi. Mereka harus mampu memberikan argumentasi yang kuat dan ilmiah atas pertanyaan-pertanyaan maupun bantahan-bantahan dari pihak legislatif.

3. Implementasi (*Implementation*)

Dalam tahap *budget implementation*, ketersediaan sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Diharapkan dengan adanya sistem akuntansi, anggaran dapat melaksanakan fungsi pengendalian dengan semestinya.

4. Pelaporan dan evaluasi (*Reporting and evaluation*)

Tahapan ini tidak akan mengalami banyak masalah apabila sistem akuntansi keuangan dan sistem pengendalian manajemen dapat mendisiplinkan tahapan sebelumnya yaitu tahap implementasi. Sistem akuntansi keuangan dan sistem pengendalian manajemen akan menjamin dapat dihasilkannya laporan keuangan yang tepat waktu, sehingga akan mempermudah dilaksanakannya proses evaluasi.

2.1.1.6 Partisipasi Anggaran

Menurut Brownell (dalam Sardjito dan Muthaher, 2007) partisipasi anggaran merupakan suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi anggaran dalam sektor publik terjadi ketika pihak eksekutif, legislatif dan masyarakat bekerja sama dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran itu sendiri (Siegel dan Marconi, 1989). Anggaran yang terlalu menekan akan menyebabkan timbulnya dampak disfungsional dari anggaran seperti perilaku agresif manajer tingkat bawah terhadap manajer tingkat atas yang pada akhirnya menimbulkan ketegangan dan inefisiensi. Hal tersebut dapat diakibatkan karena perencanaan strategis yang

terlalu sulit untuk dicapai. Oleh karena itu, bawahan perlu secara langsung dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, sebagai salah satu fungsi pengendalian dari perencanaan strategis (Yusfaningrum, 2005). Selain itu tujuan yang diinginkan perusahaan akan lebih dapat diterima, jika anggota organisasi dapat bersama-sama dalam suatu kelompok mendiskusikan pendapat mereka dan turut terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut (Supomo dan Indriantoro dalam Susanti, 2004).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran telah diakui oleh banyak pihak sebagai salah satu bentuk pemenuhan kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri bagi anggota organisasi. Dalam *Behavioral Accounting* (Siegel-Marconi, 1989), partisipasi didefinisikan sebagai “*a process of joint decision making by two or more parties in which the decisions have future effects on those making them*”. Keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, akan memberikan dampak bagi karyawan itu sendiri di masa mendatang. Adanya partisipasi dari anggota organisasi dalam proses penyusunan anggaran akan menimbulkan motivasi dalam diri mereka. Karyawan akan merasa dihargai dan diperhitungkan oleh organisasi. Motivasi inilah yang dapat menimbulkan dampak bagi karyawan di masa yang akan datang.

Partisipasi merupakan perwujudan dari proses demokrasi. Sehingga mampu untuk mengatur organisasi yang birokratis, menentukan dan menetapkan tujuan, dan membantu para manajer tingkat atas karena penyusunan anggaran dibantu oleh manajer tingkat menengah dan bawah. Partisipasi anggaran akan menciptakan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong

kreativitas mereka. Adanya peningkatan tanggung jawab dan tantangan dalam proses penyusunan anggaran memberikan dorongan dalam bentuk nonuang yang mengarah pada peningkatan kinerja (Hansen dan Mowen, 2009). Dengan demikian adanya partisipasi anggaran menjadikan proses penyusunan anggaran itu sendiri bukan hanya menjadi kewenangan manajer tingkat atas (*top management*) melainkan juga manajer tingkat menengah dan bawah (*middle and lower management*).

Manajer tingkat bawah biasanya memiliki informasi yang lebih unggul mengenai pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dibandingkan dengan atasannya. Adanya asimetri informasi inilah yang menyebabkan partisipasi anggaran dilaksanakan dengan maksud untuk dapat digunakan oleh atasan dalam memperoleh informasi mengenai lingkungan bawahannya. Selain itu, adanya keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran memperkuat kecenderungan mereka untuk lebih mengenal organisasi dan memahami tujuan anggaran (Supriyono, 2004).

2.1.1.7 Kinerja Manajerial

Kinerja didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic scheme*) suatu organisasi (LAN dalam Abdul Rohman 2009). Sedangkan secara umum, Boland (2000) menyatakan kinerja sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam periode tertentu.

Pengukuran kinerja terutama pada sektor publik bukanlah hal yang mudah. Hal ini dikarenakan belum adanya indikator kinerja yang jelas dan cara pengukuran yang dapat dipertanggungjawabkan. Kinerja umumnya diukur dengan membandingkan antara input dan output yang dihasilkan, apakah telah sesuai dengan perencanaan yang disusun oleh manajerial. Akan tetapi, pengukuran output pada sektor publik terutama pemerintah, adalah berupa jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat. Sehingga kuantitas dan kualitasnya sulit untuk diukur.

Pengukuran terhadap kinerja sendiri merupakan faktor penting dalam mengembangkan suatu organisasi. Dengan adanya penilaian (evaluasi) terhadap kinerja, maka akan dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang dapat membawa organisasi menuju arah yang lebih baik. Untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja, anggaran merupakan salah satu tolak ukur yang dapat digunakan. Mengingat untuk mengukur kinerja, ukuran yang digunakan haruslah bersifat objektif dan relatif stabil. Oleh karena itu, penelitian terhadap penggunaan pendekatan partisipasi anggaran penting untuk dilakukan guna mengetahui pengaruh pendekatan tersebut terhadap kinerja manajerial.

2.1.1.8 Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (1996), komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sedangkan Porter, *et al* (1974) dalam Supriyono (2004) mendefinisikan komitmen sebagai

kepercayaan yang kuat terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta keinginan untuk melakukan usaha dengan baik yang sekiranya dapat bermanfaat bagi organisasi.

Komitmen karyawan dalam organisasi dapat dijadikan sebagai salah satu sarana untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Komitmen tidak hanya dilihat dari hasil kerja yang nyata dari masing-masing individu, akan tetapi juga dari nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi. Komitmen juga merupakan suatu hubungan yang aktif antara karyawan dan organisasi tempatnya berada, adanya ikatan dimana karyawan merasa memiliki organisasi. Karyawan akan memiliki kemauan untuk memberikan segala usaha demi keberhasilan dan keberlangsungan organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, akan mampu bersikap terampil, cekatan, dan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya secara optimal, tanpa pengawasan dan monitoring yang terlalu ketat.

Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang individu didasarkan pada suatu motif. Sikap dan perilaku individu diarahkan oleh adanya motivasi yang timbul dari dalam diri masing-masing individu tersebut. Adanya motivasi yang positif akan meningkatkan kinerja dan sebaliknya, motivasi yang negatif akan menurunkan kinerja. Adanya motivasi timbul dari kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi, sehingga individu akan berusaha untuk memenuhinya. Komitmen organisasi merupakan salah satu motif dimana motif tersebut timbul karena adanya kebutuhan karyawan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Kepuasan kerja dapat diperoleh melalui beberapa faktor, seperti gaji, lingkungan kerja, dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja akan menjadikan karyawan semakin loyal terhadap organisasi. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, partisipasi dalam penyusunan anggaran menjadikan karyawan memiliki perasaan dihargai dan dibutuhkan dalam organisasi, dimana perasaan tersebut memicu timbulnya kepuasan kerja. Penggunaan komitmen organisasi sebagai variabel intervening diharapkan dapat lebih menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian ini menduga partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial secara tidak langsung melalui komitmen organisasi.

2.1.1.9 Persepsi Inovasi

Siegel dan Marconi (1989) mengungkapkan bahwa persepsi adalah bagaimana seseorang melihat atau menginterpretasikan kejadian, objek, dan individu lain. Sementara Hellriegel, *et al* (2001) memberikan definisi sebagai berikut:

“Perception is the selection and organization of environmental stimuli to provide meaningful experiences for the perceiver. Perception involves searching for, obtaining, and processing information in the mind. It represents the psychological process whereby people take information from the environment and make sense of their worlds.”

Persepsi yang dibentuk oleh seseorang mampu berkembang menjadi ide-ide dan sikap yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku individu tersebut. Persepsi seseorang terhadap situasi kerja akan mempengaruhi peran dan produktivitasnya (Robin, 2005 dalam Abdul Rohman, 2009). Sedangkan persepsi

inovasi sendiri memberikan gambaran mengenai seberapa jauh seorang karyawan atau manajer menganggap diri mereka inovatif. Seberapa besar mereka terbuka terhadap adanya perubahan-perubahan yang memungkinkan pengembangan organisasi menuju arah yang lebih baik. Dengan demikian mereka mampu untuk memberikan kontribusi ataupun mengembangkan ide-ide yang berguna bagi pemecahan masalah atau pengembangan perusahaan menuju ke arah yang lebih baik.

Ketika seorang manajer merasa bahwa ide-ide yang diungkapkannya berharga bagi organisasi, hal tersebut akan meningkatkan kepuasan dalam diri manajer. Kebutuhan mereka terhadap aktualisasi diri dapat terpenuhi melalui kontribusi ide-ide tersebut. Manajer dengan persepsi inovasi yang tinggi akan menampilkan kinerja yang lebih baik. Sejalan dengan partisipasi anggaran, adanya keinginan untuk terus melakukan inovasi meningkatkan koordinasi antar karyawan. Hal ini sesuai dengan prinsip partisipasi anggaran, dimana karyawan berkoordinasi untuk menyusun anggaran yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Sama halnya dengan komitmen organisasi, uraian sebelumnya telah menjelaskan bahwa tindakan yang dilakukan oleh seorang individu didasarkan pada suatu motif. Persepsi inovasi juga merupakan salah satu motif yang timbul karena adanya kebutuhan karyawan terhadap aktualisasi diri. Semakin inovatif dan semakin terbuka seorang manajer/karyawan terhadap ide-ide baru, mereka akan semakin terdorong untuk terus melakukan inovasi demi mempertahankan eksistensinya. Penggunaan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening* mungkin dapat menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Diduga

partisipasi anggaran akan mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui persepsi inovasi.

2.1.1.10 Aspek Perilaku dalam Penganggaran

Baik teori ekonomi klasik maupun manajemen klasik berasumsi bahwa tujuan utama dari sebuah aktivitas bisnis adalah memaksimalkan laba dan anggota organisasi termotivasi oleh faktor ekonomi. Sehingga teori ini menyatakan bahwa manajer sudah seharusnya terkait dengan perilaku-perilaku yang dapat memaksimalkan laba dan meminimalisasi biaya. Asumsi-asumsi yang ada terhadap perilaku manusia saat ini lebih kompleks. Teori-teori saat ini cenderung menyatakan bahwa masyarakat saat ini tidak lagi hanya termotivasi oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh kombinasi dari faktor-faktor sosial, psikologi, dan kebutuhan ekonomi. Kekuatan masing-masing motif bergantung pada latar belakang dan kondisi kehidupan dari masing-masing individu.

Untuk perencanaan, pengendalian, dan juga penggunaan laporan keuangan untuk fungsi yang lebih besar, sistem akuntansi harus didasarkan pada kesadaran akan kompleksitas perilaku manusia. Hansen dan Mowen (2009) menyatakan bahwa penggunaan anggaran untuk pengendalian, evaluasi kinerja, komunikasi, dan peningkatan koordinasi mengindikasikan bahwa proses penganggaran merupakan aktivitas manusia, sehingga penganggaran membawa banyak dimensi perilaku. Aspek perilaku dalam penyusunan anggaran mengarah kepada perilaku individu yang terlibat dalam proses persiapan anggaran. Anggaran sendiri memiliki dampak terhadap perilaku manusia, dimana terdapat

batasan-batasan sebagai fungsi pengendalian yang mengatur jumlah pengeluaran yang diperbolehkan. Batasan-batasan dan tuntutan untuk memenuhi anggaran yang telah ditetapkan inilah yang pada akhirnya memberikan tekanan terhadap individu dan mempengaruhi perilaku mereka.

2.1.2 Penelitian Terdahulu

Pelopop penelitian mengenai hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dilakukan oleh Argyris (1953), Hopwood (1972), Milani (1975), dan Otley (1978). Argyris (1953) melakukan studi pada karyawan di perusahaan industri di Amerika dan menemukan bahwa tekanan yang dihadapi karyawan agar dapat memenuhi target anggaran mampu menghasilkan perilaku disfungsional seperti ketegangan kerja dan rendahnya motivasi karyawan, yang pada akhirnya akan mengakibatkan turunnya kinerja individual. Studi yang dilakukan oleh Hopwood (1972) juga menemukan hubungan negatif yang serupa antara dampak anggaran dengan kinerja manajerial, terutama ketika anggaran tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja. Sedangkan studi yang dilakukan Otley (1978) tidak menemukan adanya dampak negatif anggaran terhadap kinerja manajerial. Otley juga menemukan bahwa partisipasi anggaran dapat memiliki dampak positif maupun negatif terhadap kinerja manajerial, bergantung pada kondisi lingkungan dari organisasi tersebut.

Mia (1988) meneliti 83 manajer tingkat menengah dan rendah dari berbagai fungsi. Mia menggunakan variabel motivasi sebagai salah satu variabel moderating. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi

hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial secara signifikan. Sedangkan Riyadi (2000) mencoba melakukan penelitian yang telah dilakukan Mia terhadap 48 manajer dari perusahaan yang terdapat di Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial secara signifikan.

Sardjito dan Muthaher (2007) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dengan menggunakan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Respondennya adalah pejabat setingkat kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi dari dinas dan kantor pemerintah daerah kota/kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan dalam memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian dengan menggunakan variabel *intervening* untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986). Brownell dan McInnes melakukan penelitian terhadap manajer dari tiga perusahaan manufaktur, dua bergerak di bidang elektronik dan satu industri baja. Variabel yang digunakan yaitu partisipasi anggaran, motivasi, dan kinerja. Penelitian tersebut menduga bahwa adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran mampu meningkatkan

motivasi karyawan dan selanjutnya peningkatan motivasi akan meningkatkan kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja, tetapi pengaruh variabel motivasi atas hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja sangat kecil.

Ahmad dan Fatima (2008) melakukan penelitian terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan menggunakan variabel *intervening*. Penelitian dilakukan terhadap *Malaysian Ministry of Defence* (MINDEF), dengan komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang positif melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Partisipasi anggaran dan persepsi inovasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Namun demikian tidak terdapat hubungan serupa antara persepsi inovasi dan kinerja manajerial.

Berikut dijelaskan ringkasan hasil bukti empiris dari penelitian sebelumnya:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Topik	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Brownell and McInnes (1986)	Penggunaan variabel <i>intervening</i> dalam penelitian mengenai hubungan partisipasi anggaran dan kinerja terhadap manajer dari tiga perusahaan	- Variabel bebas: partisipasi anggaran - Variabel terikat: kinerja - Variabel <i>intervening</i> : motivasi	- Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja. - Pengaruh variabel motivasi sebagai variabel <i>intervening</i> sangat kecil.

		manufaktur.		
2.	Mia (1988)	Penggunaan motivasi sebagai variabel moderating terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel bebas: partisipasi anggaran - Variabel terikat: kinerja manajerial - Variabel moderating: motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi secara signifikan mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
3.	Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007)	Penggunaan variabel moderating dalam analisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai pemerintah kota dan kabupaten Semarang.	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel bebas: partisipasi anggaran - Variabel terikat: kinerja - Variabel moderating: budaya organisasi dan komitmen organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. - Terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. - Terdapat pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.
4.	Nik Nazli Nik Ahmad and Abdul Hamid Fatima (2008)	Penelitian terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dalam sektor publik.	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel bebas: partisipasi anggaran - Variabel terikat: kinerja manajerial - Variabel <i>intervening</i>: komitmen organisasi dan 	<ul style="list-style-type: none"> - Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan, demikian pula antara partisipasi anggaran dan persepsi inovasi. - Partisipasi anggaran

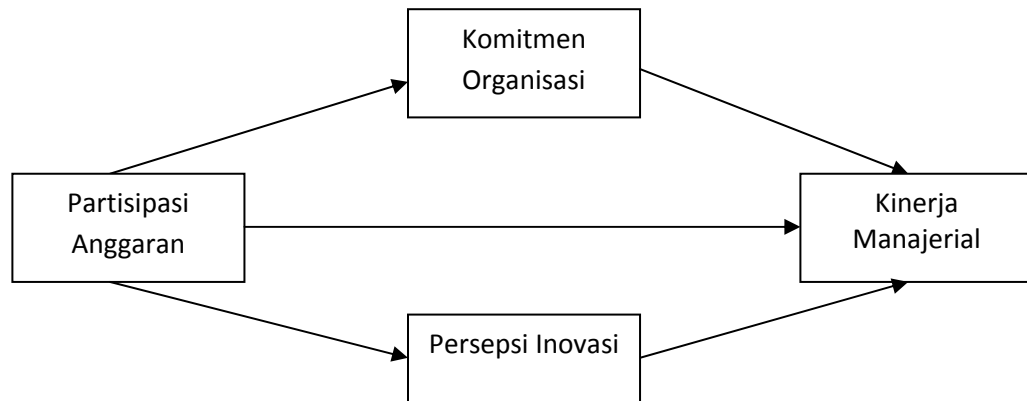
			persepsi inovasi	<p>dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang positif dan signifikan.</p> <p>- Komitmen organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, tetapi persepsi inovasi dan kinerja manajerial tidak memiliki hubungan yang positif dan signifikan.</p>
--	--	--	------------------	---

Penelitian ini menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, dengan menggunakan komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening*. Tidak hanya hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, namun hubungan tidak langsung antara kedua variabel tersebut juga akan diuji dalam penelitian ini. Penelitian dilakukan di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah sebagai organisasi sektor publik yang memiliki peran penting dalam penyusunan anggaran di Provinsi Jawa Tengah.

2.2 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini mencoba untuk mengkaji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel *intervening*. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam gambar berikut:

Gambar 2.1
Bagan Kerangka Pemikiran



Sesuai dengan teori motivasi sebagai landasan dalam penelitian ini, adanya kebutuhan terhadap aktualisasi diri menimbulkan motivasi terhadap diri individu. Karyawan memiliki kebutuhan untuk membuktikan dirinya bahwa mereka memiliki nilai dan dibutuhkan oleh organisasi tempatnya bekerja. Partisipasi dalam penyusunan anggaran melibatkan lebih banyak karyawan dalam prosesnya, sehingga penyusunan anggaran tidak lagi hanya menjadi wewenang manajer tingkat atas, tetapi juga membutuhkan keterlibatan bawahan. Keikutsertaan bawahan dalam proses penyusunan anggaran ini dapat menjadi salah satu sarana untuk aktualisasi diri, dimana individu yang terlibat di dalamnya memiliki kesempatan untuk mengemukakan ide-idenya yang dirasa dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Dengan kata lain, partisipasi anggaran dapat memicu motivasi karyawan sebagai salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan

aktualisasi diri, dan dengan tingginya motivasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang ditampilkan.

Sementara itu, dalam penelitian-penelitian terdahulu, hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial masih banyak diperdebatkan. Munculnya perdebatan dipicu oleh adanya ketidakkonsistenan dari hasil penelitian-penelitian terdahulu. Argyris (1953) melakukan penelitian yang memberikan hasil bahwa adanya tekanan terhadap karyawan untuk memenuhi target anggaran dapat menimbulkan perilaku disfungsional yang mengakibatkan pada menurunnya kinerja. Hopwood (1972) juga menemukan efek negatif yang sama terhadap hubungan antara anggaran dan kinerja. Baik Argyris (1953) maupun Hopwood (1972) menyarankan penggunaan partisipasi anggaran untuk mengurangi dampak yang kurang baik yang ditimbulkan anggaran terhadap kinerja.

Brownell dan McInnes (1986) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Otley (1978) juga tidak menemukan adanya efek negatif anggaran terhadap kinerja. Adanya hasil penelitian yang tidak konsisten, mengarahkan para peneliti untuk menggunakan variabel antara (*moderating* dan *intervening*) dalam menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dalam penelitian ini, variabel *intervening* yang digunakan adalah komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Penelitian yang dilakukan Randall (1990) dalam Nouri dan Parker (1998) menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel moderating

mempengaruhi secara signifikan hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran membutuhkan keterlibatan tidak hanya manajer tingkat atas, tetapi juga manajer tingkat menengah dan bawah. Dengan adanya keterlibatan ini, akan meningkatkan pemahaman manajer terhadap anggaran tersebut dan pada akhirnya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karyawan akan menunjukkan kinerja yang optimal terhadap organisasi.

2.3 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah diungkapkan, maka berikut ini akan dirumuskan hipotesis penelitian.

2.3.1 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Anggaran memiliki peranan penting dalam manajerial sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Dalam fungsinya sebagai alat pengendalian, anggaran digunakan sebagai suatu sistem untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Kinerja yang baik dapat menghasilkan output yang sesuai dengan input. Sehingga anggaran sebagai alat pengendalian mengendalikan penggunaan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil yang optimal. Argyris (1952) dalam Wijayanto (2011) menyatakan bahwa kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut.

Ahmad dan Fatima (2008) membuktikan bahwa partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Sedangkan Sardjito dan Muthaher (2007) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Penelitian yang dilakukan Sardjito tersebut menggunakan komitmen organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Menurut Lukka (1988) dan Brownell (1982) dalam Sardjito dan Muthaher (2007), pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan tema pokok yang menarik dalam penelitian akuntansi. Hal ini dikarenakan partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

H1 : Partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

2.3.2 Partisipasi anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan bersedia untuk melakukan upaya yang terus menerus demi keberhasilan organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran membutuhkan keterlibatan lebih banyak karyawan dalam proses penyusunannya. Dengan keterlibatan tersebut karyawan akan lebih memahami struktur anggaran dan mampu menyelesaikan permasalahan yang mungkin timbul. Sehingga dengan demikian akan tumbuh komitmen yang kuat terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab pada tugas dan menampilkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998) membuktikan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi. Karyawan yang ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran, akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dengan tingginya komitmen, karyawan akan menampilkan kinerja yang lebih maksimal. Ahmad dan Fatima (2008) menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam penelitian terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi, serta komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

H2 : Partisipasi anggaran dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

H3 : Komitmen organisasi dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

2.3.3 Partisipasi Anggaran, Persepsi Inovasi, dan Kinerja Manajerial

Manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan menginternalisasikan standar ke arah tujuan yang ditetapkan, mengesampingkan kepuasan pribadi dan fokus kepada pencapaian anggaran sehingga akan mendorong peningkatan kinerja manajerial (Brownell dan McInnes, 1986). Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran akan membuat mereka merasa dihargai dan merasa bahwa ide-ide mereka dibutuhkan oleh organisasi. Disamping itu, ketika manajer memberikan kontribusi berupa inovasi-inovasi pada organisasi, mereka juga telah memenuhi kebutuhannya terhadap aktualisasi diri. Sehingga dorongan untuk menjadi semakin inovatif dalam mencari solusi terhadap

permasalahan yang ada, maupun mengembangkan pemikiran-pemikiran baru untuk kemajuan organisasi akan semakin besar. Karyawan yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan menampilkan kinerja yang tinggi pula.

Dalam penelitian yang dilakukan Ahmad dan Fatima (2008) persepsi inovasi digunakan sebagai variabel intervening dalam hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian tersebut memberikan hasil positif mengenai hubungan partisipasi anggaran dengan persepsi inovasi, namun hubungan antara persepsi inovasi dan kinerja manajerial memberikan hasil yang negatif. Meskipun demikian Mulgan dan Albury (2003) menyatakan bahwa inovasi harus menjadi aktivitas inti dari sektor publik untuk dapat meningkatkan kinerja pelayanan publik. Pemerintahan yang efektif dan pelayanan publik bergantung pada kesuksesan inovasi. Inovasi yang dilakukan oleh karyawan akan meningkatkan kinerja manajemen, dan selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian berikutnya yang mengkaji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dilakukan oleh Nurcahyani (2010). Dalam penelitian tersebut, variabel persepsi inovasi juga digunakan sebagai variabel intervening. Berbeda dengan hasil penelitian Ahmad dan Fatima (2008), Nurcahyani (2010) membuktikan partisipasi anggaran mempengaruhi persepsi inovasi secara signifikan, dan persepsi inovasi juga mempengaruhi kinerja manajerial secara signifikan. Semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi pula tingkat persepsi terhadap inovasi. Dan

tingginya tingkat persepsi terhadap inovasi akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja.

H4 : Partisipasi anggaran dan persepsi inovasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan

H5 : Persepsi inovasi dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai bagaimana penelitian akan dilaksanakan. Sehingga akan diuraikan tentang variabel penelitian, definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Bagian ini akan menjelaskan mengenai variabel penelitian dan juga definisi operasional dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

3.1.1. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, akan diuji mengenai hubungan antara partisipasi anggaran sebagai variabel dependen dan kinerja manajerial sebagai variabel independen. Hubungan tersebut juga akan dimediasi oleh variabel antara (variabel *intervening*) yaitu komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

3.1.2. Definisi Operasional

Definisi operasional akan menjelaskan cara pengukuran variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian menggunakan skala ukuran yang diterima secara akademis. Penelitian ini menggunakan 4 variabel yang akan diukur, yaitu

partisipasi anggaran sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen, serta komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel intervening.

3.1.2.1. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan organisasi. Kinerja merupakan hasil yang dicapai yang dapat dilihat dari kualitas maupun kuantitas yang diperoleh dalam pelaksanaan kewajiban yang diberikan. Pengukuran variabel ini mengadopsi pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney, *et al* (1963) dalam Mas'ud (2004), yang telah dimodifikasi dan disesuaikan dengan kondisi pemerintahan di Indonesia. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan delapan indikator yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan (supervisi), pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan. Jawaban atas pertanyaan menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai satu (terendah) hingga tujuh (tertinggi).

3.1.2.2. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah seberapa jauh keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran. Dalam penelitian ini variabel partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan modifikasi instrumen yang diadopsi dari Milani (1975) dalam Mas'ud (2004). Instrumen ini terdiri dari enam indikator yaitu keterlibatan dalam penyusunan anggaran, alasan revisi anggaran, frekuensi saran dalam anggaran, banyaknya pengaruh yang diberikan, pentingnya kontribusi, dan

frekuensi opini yang diberikan. Jawaban dinilai dengan menggunakan skala tujuh poin, dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan partisipasi tinggi, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan partisipasi rendah. Instrumen ini digunakan dengan tujuan untuk mengukur tingkat partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran, dan seberapa besar pengaruh keterlibatan mereka dalam proses tersebut.

3.1.2.3. Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi merupakan sejauh mana kesediaan karyawan untuk melakukan upaya yang terus menerus demi menjaga keberhasilan dan keberlangsungan organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mowday, *et al* (1979) dalam Mas'ud (2004) yang terdiri dari sembilan indikator dengan menggunakan skala *likert* 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju). Instrumen ini juga telah dimodifikasi sesuai dengan kondisi pemerintahan di Indonesia. Sembilan indikator yang digunakan adalah kesediaan karyawan membantu pimpinan, kebanggaan terhadap organisasi, kesediaan menerima tugas, kesamaan nilai-nilai yang dimiliki karyawan dengan nilai organisasi, kebanggaan untuk menjadi bagian dari organisasi, pengaruh organisasi terhadap karyawan untuk berprestasi, kepuasan karyawan memilih organisasi sebagai tempat bekerja, kepedulian terhadap nasib organisasi, dan penilaian karyawan terhadap organisasi.

3.1.2.4. Persepsi Inovasi

Persepsi inovasi merupakan sejauh mana seorang karyawan menganggap diri mereka kreatif dan inovatif dalam memberikan kontribusi ide-ide untuk penyelesaian masalah maupun pengembangan perusahaan. Persepsi karyawan terhadap inovasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh O'Reilly, *et al* (1991); Windsor dan Ashkanasy (1996) dalam Nurcahyani (2010). Instrumen ini terdiri dari enam indikator dan menggunakan skala *likert* 1 (terendah) hingga 7 (tertinggi). Enam indikator yang digunakan yaitu tingkat inovasi karyawan, respon karyawan terhadap peluang, kemampuan karyawan untuk melakukan eksperimen, pengambilan resiko, kehati-hatian karyawan dalam bekerja, dan orientasi terhadap peraturan dalam melakukan pekerjaan.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2007). Penelitian ini dilakukan di Pemerintahan Provinsi Jawa Tengah, dengan mengambil salah satu SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yaitu Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah sebagai populasi. Sekretariat Daerah merupakan unsur staf yang berkedudukan di bawah Gubernur dan berfungsi membantu Gubernur dalam menentukan kebijakan dan melakukan koordinasi perangkat daerah. Sehingga jelas sekali bahwa organisasi ini memiliki kompleksitas dan birokrasi yang rumit. Terlebih lagi salah satu fungsi utama Sekretariat Daerah adalah melaksanakan otonomi daerah, pemerintahan umum, administrasi keuangan daerah, perangkat daerah, dan

persandian. Organisasi ini memegang peranan yang sangat penting dalam kinerja pemerintahan daerah Provinsi Jawa Tengah. Oleh karena itu Sekretariat Daerah dianggap dapat mewakili SKPD di Jawa Tengah.

Sampel adalah sebagian dari populasi, terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, sejumlah tapi tidak semua elemen dari populasi akan membentuk sampel (Sekaran, 2007). Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling method* dimana karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah pejabat struktural yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Kriteria yang kedua adalah memiliki masa kerja dan telah terlibat dalam penyusunan anggaran minimal satu tahun. Adapun pejabat struktural yang terlibat dalam penelitian ini adalah pejabat setingkat kepala biro, kepala bagian, dan kepala sub bagian.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer. Data primer merupakan data informasi yang didapatkan dari hasil peneliti sendiri ketika melakukan *interview*, pengelolaan kuesioner, maupun diskusi observasi. Peneliti memperoleh data secara langsung dari responden penelitian. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh melalui pengelolaan kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada responden kemudian diambil dua minggu kemudian.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden penelitian. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti menyebarkan sejumlah angket berisi pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan penelitian, kepada sejumlah responden yang telah ditentukan sebelumnya, guna mendapatkan hasil yang dapat diolah menjadi kesimpulan dalam penelitian ini.

3.5. Metode Analisis

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai jenis dan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian. Analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program Amos 18 untuk uji hipotesis dan normalitas serta dibantu dengan program IBM SPSS 19 untuk uji reliabilitas dan validitas.

3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk membantu menggambarkan keadaan (fakta) yang sebenarnya dari suatu penelitian. Analisis ini berkaitan dengan metode-metode pengumpulan dan penyajian data sehingga memberikan informasi yang berguna. Statistik deskriptif hanya memberikan informasi mengenai data yang dimiliki dan sama sekali tidak menarik kesimpulan apapun. Dengan statistik deskriptif, kumpulan data yang diperoleh akan tersaji dengan ringkas, rapi, serta dapat memberikan informasi inti dari kumpulan data yang ada.

3.5.2. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keakuratan dan konsistensi data yang dikumpulkan. Instrumen (daftar pertanyaan) yang digunakan untuk mengumpulkan data primer harus memenuhi dua persyaratan yaitu reliabilitas dan validitas.

3.5.2.1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana pengukuran dari suatu uji coba yang dilakukan tetap memiliki hasil yang sama meskipun dilakukan secara berulang-ulang terhadap subjek dan dalam kondisi yang sama. Instrumen pengukuran dikatakan reliabel apabila memberikan hasil yang konsisten untuk pengukuran yang sama. Dan dikatakan tidak reliabel apabila pengukuran yang dilakukan secara berulang-ulang memberikan hasil yang relatif tidak sama. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *Cronbach Alpha* (α). Apabila nilai α lebih besar dari 0,70 dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian reliabel (Nunnally, 1994 dalam Ghozali, 2011).

3.5.2.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner akan dikatakan valid apabila pertanyaan yang terdapat pada kuesioner mampu mengungkapkan secara jelas sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan *confirmatory factor analysis* (CFA). Nilai *loading factor* sebesar 0,50-0,60 masih dapat diterima untuk

penelitian tahap awal (Ghozali, 2008). Item pertanyaan yang memiliki *loading factor* $> 0,50$ dapat dikatakan valid.

Analisis faktor dapat dilakukan jika matrik data memiliki korelasi antar variabel. Korelasi antar variabel tersebut dapat diketahui melalui uji *Bartlett test of sphericity*. Matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel apabila *Bartlett test* menunjukkan hasil yang signifikan pada 0,05. Uji lain yang digunakan untuk melihat interkorelasi antar variabel adalah *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Analisis faktor dapat dilakukan apabila nilai KMO MSA $> 0,50$ (Ghozali, 2011).

3.5.3. Uji Normalitas

Salah satu asumsi penggunaan statistik parametrik adalah asumsi *multivariate normality*. Uji normalitas data ini dimaksudkan untuk mengetahui normal tidaknya distribusi penelitian masing-masing variabel (Ghozali, 2011). Jika asumsi normalitas dipenuhi, maka nilai residual dari analisis juga berdistribusi normal dan independen. Normalitas dapat dilihat dari nilai *critical ratio* (CR) sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1%. Apabila nilai CR yang dihasilkan dalam tabel masing-masing dimensi variabel memiliki nilai yang lebih kecil dari $\pm 2,58$ maka disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal.

3.5.4. Uji Hipotesis

Model kerangka teoritis yang dibangun menggambarkan adanya variabel mediasi/*intervening*. Ghozali (2011) menjelaskan untuk menguji pengaruh

variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi linear berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk mengetahui adanya hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung antar variabel dalam model juga dapat diukur dengan menggunakan analisis jalur.

Dalam model persamaan struktural penelitian ini terdapat variabel eksogen, variabel endogen, dan variabel *intervening*. Variabel eksogen merupakan variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel sebelumnya (*anteseden*), sedangkan variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel sebelumnya. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran dan variabel endogennya merupakan kinerja manajerial. Terdapat dua variabel yang memiliki variabel *anteseden* (variabel sebelumnya) dan variabel konsekuen (variabel sesudahnya) dalam model persamaan. Variabel-variabel tersebut adalah komitmen organisasi dan persepsi inovasi yang kemudian disebut sebagai variabel *intervening*.

Tahapan dalam melakukan analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) adalah sebagai berikut:

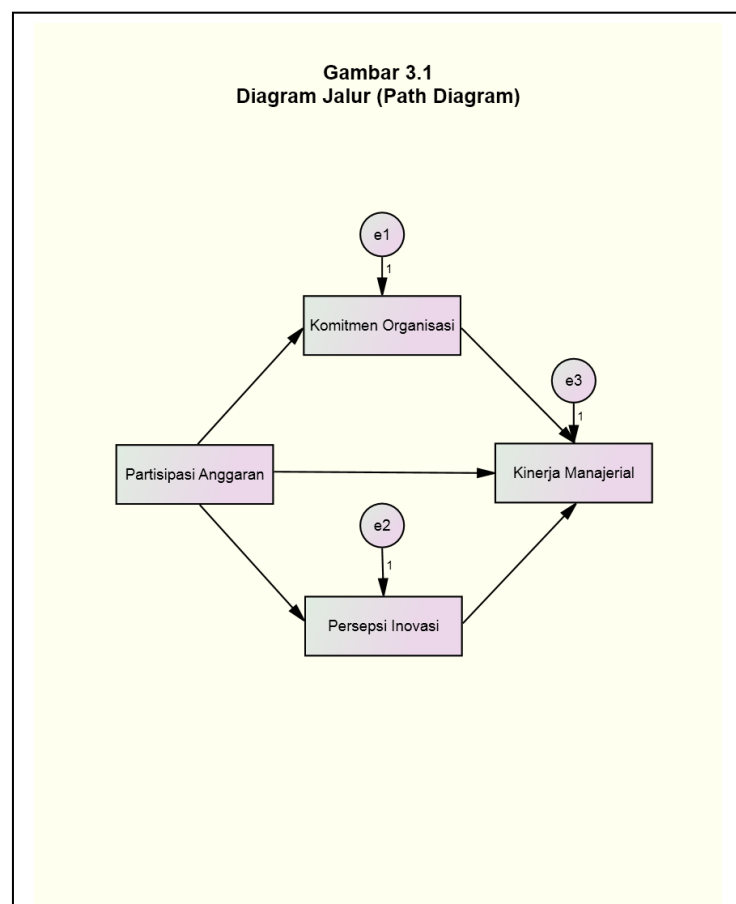
Tahap 1: Mengembangkan model secara teoritis

Langkah awal yang harus dilakukan adalah pengungkapan teori yang digunakan. Model persamaan struktural disusun berdasarkan hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel membawa perubahan terhadap variabel lainnya. Persamaan struktural yang digambarkan oleh diagram jalur merupakan representasi dari teori yang telah diungkapkan. Kuat atau tidaknya hubungan

kausalitas antara dua variabel tersebut terletak pada pembenaran secara teoritis untuk mendukung analisis (Ghozali, 2008). Hubungan antar variabel *latent* dalam diagram jalur merupakan perwujudan dari teori.

Tahap 2: Penyusunan diagram jalur (*path diagram*) untuk menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel

Tampilan lengkap diagram alur (*path diagram*) untuk melakukan pengujian terhadap model penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: AMOS 18

Dalam diagram jalur (*path diagram*), hubungan antar konstruk ditunjukkan dengan garis dengan satu anak panah yang menunjukkan hubungan kausalitas (regresi) dari satu konstruk ke konstruk yang lain (Ghozali, 2008). Pengembangan diagram alur dilakukan dengan tujuan untuk memudahkan mengetahui hubungan kausalitas antar variabel yang akan diuji. Pada penelitian ini terdapat satu konstruk eksogen yaitu partisipasi anggaran dan tiga konstruk endogen yaitu komitmen organisasi, persepsi inovasi, dan kinerja manajerial.

Tahap 3: Menerjemahkan Diagram Jalur ke Persamaan Struktural

Setelah mengembangkan model teoritis dan membangun diagram jalur, maka langkah selanjutnya adalah menerjemahkan diagram jalur ke dalam persamaan struktural. Persamaan struktural memperlihatkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dalam model. Berikut ini merupakan penjabaran diagram jalur menjadi persamaan struktural.

Tabel 3.1
Model Struktural

Model Struktural	
$KO = \beta_1 PA + e_1$	(1)
$PI = \beta_1 PA + e_2$	(2)
$KM = \beta_1 PA + \beta_2 KO + \beta_3 PI + e_3$	(3)

Dimana:

PA = Partisipasi Anggaran

KO = Komitmen Organisasi

PI = Persepsi Inovasi

KM = Kinerja Manajerial

Tahap 4: Pemilihan matrik input dan teknik analisis yang digunakan

Langkah terakhir dalam analisis jalur adalah memilih matrik input dan teknik analisis. Pada penelitian ini akan diuji hubungan kausalitas antar variabel, sehingga menggunakan matriks varian-kovarian (Hair, *et al* 1996, dalam Ferdinand 2006). Matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sample yang berbeda, dan hal tersebut terkadang tidak mungkin dilakukan jika menggunakan model matriks korelasi (Ferdinand, 2000 dalam Heriyanti, 2007). Teknik analisis yang digunakan adalah *Maximum Likelihood* (ML) tanpa *intercept*, dengan asumsi normalitas harus dipenuhi.