

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA DIREKTORAT JENDERAL
PERBENDAHARAAN**



SKRIPSI

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

Disusun oleh :

LATIF FARID MUHARROM

NIM 12030112150024

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2014

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Latif Farid Muharrom
Nomor Induk Mahasiswa : 12030112150024
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi
Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA DIREKTORAT JENDERAL
PERBENDAHARAAN**

Dosen Pembimbing : Dr. Haryanto, S.E., M.Si., Akt

Semarang, 15 Desember 2014

Dosen Pembimbing,



(Dr. Haryanto, S.E., M.Si., Akt.)

NIP 197412222000121001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Latif Farid Muharrom
Nomor Induk Mahasiswa : 12030112150024
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi
Judul Skripsi : **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan**
Dosen Pembimbing : Dr. Haryanto, S.E., M.Si., Akt.

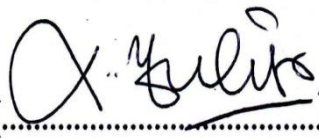
Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 22 Desember 2014

Tim Penguji

1. Dr. Haryanto, S.E., M.Si., Akt.


(.....)

2. Agung Juliarto, S.E., M.Si., Ph.D., Akt.


(.....)

3. Marsono, S.E., M.Adv., Acc., Akt.



(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Latif Farid Muharrom, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 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 bagian 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, 15 Desember 2014
Yang membuat pernyataan,



Latif Farid Muharrom
NIM 12030112150024

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah meneliti pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Penelitian ini juga menguji apakah variabel komitmen organisasi dan persepsi inovasi memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan survei kuisisioner dari organisasi sektor publik, yaitu Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan. Sejumlah 207 kuisisioner dibagikan kepada pejabat eselon IV Direktorat Jenderal Perbendaharaan, sebanyak 113 kuisisioner (54,59%) terkumpul dan diisi lengkap sehingga bisa digunakan dalam penelitian. Data diolah menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*) dengan pogram IBM SPSS v20.

Hasil penelitian ini menunjukkan 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-kata kunci: organisasi sektor publik, partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, persepsi inovasi.

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the effect of budgeting participation on managerial performance in organizations of the public sector. This research also tests if organizational commitment and innovation perception variables facilitate the relationship between budgeting participation and managerial performance.

Data collection was done by the researcher through a survey of organizations in the public sector, Directorate General of Treasury, Ministry of Finance. Questionnaires were given to 207 echelons IV in Directorate General of Treasury, 113 (54,59%) of which were filled completely and used for this research. This research used Path Analysis with IBM SPSS v20 to process data.

The results of this research show that there is a direct influence of budgeting participation on managerial performance. Budgeting participation also significantly influences organizational performance and innovation perception. However, budgeting participation does not have a significant indirect influence on managerial performance through the mediating effect of organizational commitment and innovation perception.

Keyword: organization of public sector, budgeting participation, managerial performance, organizational commitment, innovation perception.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur selalu penulis haturkan ke hadapan Allah SWT atas rahmat, petunjuk, dan kemudahan yang selalu diberikan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro di Semarang.

Penulis menyadari dalam proses penyusunan skripsi ini terdapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis haturkan ucapan terimakasih kepada:

1. Ibu dan Bapak tercinta, atas doa dan dukungan penuh yang selalu diberikan.
2. Prof. Drs. Mohammad Nasir, Ph.D., MSi., Akt., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP.
3. Dr. Haryanto, S.E., M.Si., Akt. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, kesabaran, dan motivasi dalam menyusun skripsi kepada penulis.
4. Dr. Dwi Ratmono, SE., M.Si. selaku Dosen Wali atas perhatian kepada kami semua.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
6. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP yang telah membantu kelancaran mahasiswa dalam urusan administrasi akademik.

7. Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan yang telah mengayomi dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menjalankan tugas belajar.
8. Bapak/Ibu Kasubbag Umum/Kasubbag TURT/ Kasubbag Tata Usaha/ Kasubbag Pengadaan dan Rumah Tangga di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang telah meluangkan waktunya sebagai responden penelitian.
9. Keluarga tercinta, Wiling Alih Maharatri dan Salsabila Hassanah yang selalu menghabiskan waktunya untuk mendampingi penulis.
10. Rekan-rekan kelas mahasiswa tugas belajar, kelas kerjasama Kementerian Keuangan dan Badan Pemeriksa Keuangan Angkatan 2012 pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Undip, atas rasa persaudaraan dan kekompakan yang telah diberikan, semoga kita bertemu lagi di jenjang pendidikan selanjutnya.
11. Semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulisan skripsi ini, semoga Allah memberikan balasan yang lebih baik.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan dari pembaca untuk perbaikan penulisan selanjutnya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Semarang, 14 Desember 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORIGINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.3.1. Tujuan Penelitian	8
1.3.2. Kegunaan Penelitian	8
1.4. Sistematika Penelitian	9
BAB II TELAAH PUSTAKA	11
2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu	11
2.1.1. Landasan Teori	11

2.1.1.1. Pengertian Anggaran	11
2.1.1.2. Fungsi Anggaran	12
2.1.1.3. Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran	13
2.1.1.4. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)	14
2.1.1.5. Teori Kebutuhan (David Mc. Cleland)	15
2.1.1.6. Teori Motivasi <i>Hygiene</i> (Frederick Herzberg)	16
2.1.1.7. Partisipasi Anggaran	17
2.1.1.8. Komitmen Organisasi	18
2.1.1.9. Persepsi Inovasi	18
2.1.1.10. Kinerja Manajerial	19
2.1.2. Penelitian Terdahulu	19
2.2. Kerangka Pemikiran	23
2.3. Hipotesis	25
2.3.1. Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi	26
2.3.2. Partisipasi Anggaran dan Persepsi Inovasi	27
2.3.3. Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial.....	27
2.3.4. Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial.....	28
2.3.5. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	28
BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	30
3.1.1. Variabel Penelitian	30
3.1.2. Definisi Operasional.....	31
3.1.2.1. Partisipasi Anggaran.....	31

3.1.2.2. Kinerja Manajerial	32
3.1.2.3. Komitmen Organisasi	32
3.1.2.4. Persepsi Inovasi	33
3.2. Populasi dan Sampel	33
3.2.1. Populasi	33
3.2.2. Sampel.....	34
3.3. Jenis dan Sumber Data	35
3.4. Metode Pengumpulan Data	35
3.5. Metode Analisis	36
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif	36
3.5.2. Uji Kualitas Data.....	36
3.5.2.1. Uji Validitas.....	37
3.5.2.2. Uji Reliabilitas	37
3.5.3. Uji Asumsi Klasik	38
3.5.3.1. Uji Normalitas	38
3.5.3.2. Uji Multikolonieritas	38
3.5.3.3. Uji Heterokedastisitas	39
3.5.4. Analisis Data	39
BAB IV PEMBAHASAN	42
4.1. Deskripsi Objek Penelitian	42
4.2. Deskripsi Umum Responden	44
4.3. Analisis Data	45
4.3.1. Statistik Deskriptif.....	45

4.3.2. Hasil Uji Kualitas Data	48
4.3.2.1. Hasil Uji Validitas	48
4.3.2.2. Hasil Uji Reliabilitas.....	49
4.3.3. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	50
4.3.3.1. Hasil Uji Normalitas	50
4.3.3.2. Hasil Uji Multikolinieritas	52
4.3.3.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas	53
4.3.4. Hasil Uji Regresi	55
4.3.3.1. Hasil Pengujian Persamaan Regresi 1	56
4.3.3.1. Hasil Pengujian Persamaan Regresi 2	56
4.3.3.1. Hasil Pengujian Persamaan Regresi 3	57
4.4. Interpretasi Hasil	59
4.4.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap komitmen Organisasi	59
4.4.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Persepsi Inovasi	60
4.4.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	
Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi	60
BAB V PENUTUP	63
5.1. Kesimpulan	63
5.2. Keterbatasan	64
5.3. Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	66
LAMPIRAN	68

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	22
Tabel 4.1 Unit Kerja Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan	43
Tabel 4.2 Distribusi Kuesioner Penelitian	43
Tabel 4.3 Profil Responden	44
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	46
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Data	48
Tabel 4.6 Hasil Uji Reabilitas Data	49
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Data	52
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinieritas Data	53
Tabel 4.9 Hasil Uji Persamaan Regresi	55
Tabel 4.10 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	62

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian	25
Gambar 3.1 Diagram Path Pengaruh partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening	40
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 1	50
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 2	51
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 3	51
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 1	54
Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 2	54
Gambar 4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 3	55
Gambar 4.7 Analisis <i>Path</i>	58

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner Penelitian	69
Lampiran B Hasil Uji Statistik Deskriptif	76
Lampiran C Hasil Uji Validitas	77
Lampiran D Hasil Uji Reabilitas	85
Lampiran E Hasil Uji Normalitas	87
Lampiran F Hasil Uji Multikolonieritas	90
Lampiran G Hasil Uji Heteroskedastisitas	93
Lampiran H Hasil Uji Regresi	94

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan ini dibahas beberapa alasan yang menjadi latar belakang dilakukannya penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan. Selain itu, bab ini juga menguraikan tentang rumusan masalah yang menjadi fokus utama penelitian, manfaat, dan tujuan penelitian serta sistematika penulisan. Berikut ini penjelasan secara rinci mengenai masing-masing bagian.

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam arti yang sederhana, anggaran merupakan dokumen rencana penggunaan dana untuk membiayai aktivitas suatu organisasi. Anggaran dipergunakan sebagai pedoman pelaksanaan kerja, arahan penggunaan sumber daya dalam rangka pencapaian target tertentu, sarana komunikasi dan koordinasi antar karyawan/pegawai yang meliputi suatu periode waktu tertentu. Suatu organisasi, baik sektor privat maupun pemerintah selaku organisasi sektor publik, tidak ada yang memiliki anggaran yang tidak terbatas sehingga proses penyusunan anggaran merupakan hal yang penting dalam sebuah proses perencanaan. Perencanaan sendiri merupakan pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Mardiasmo (2004), anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang

dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses untuk mempersiapkan suatu anggaran. Lebih lanjut Mardiasmo (2004) mengemukakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Tercapainya target anggaran yang telah ditetapkan mengindikasikan adanya kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran anggota organisasi dalam tahap penganggaran menjadi sangat penting, karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja dapat menyimpang dari tujuan dan perencanaan yang telah disusun sebelumnya.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu *top down*, *bottom up* dan pendekatan lain yang merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi. Dalam sistem penganggaran *top down*, rencana kerja dan anggaran bagi organisasi secara keseluruhan disusun dan ditetapkan oleh atasan/manajer puncak, dan kemudian membaginya kepada bawahan. Keuntungan menerapkan sistem tersebut adalah proses penyelenggaraan perencanaan menjadi lebih efisien karena tidak melibatkan partisipasi bawahan. Namun di sisi lain penerapan sistem penganggaran *top down* dapat mengakibatkan kinerja bawahan menjadi tidak efektif karena atasan/manajer puncak kurang mengetahui potensi dan kendala yang dihadapi oleh bawahan sehingga sering memberikan target melebihi kapasitas yang dimiliki bawahan.

Pada perkembangannya, organisasi mulai menerapkan proses penyusunan anggaran partisipatif yang merupakan kombinasi dari pendekatan *top down*

dengan pendekatan *bottom up*. Penganggaran partisipatif merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan tersebut melibatkan bawahan dalam penyusunan anggaran yang terkait pekerjaannya sehingga tercipta kesepakatan antara rencana kerja dan anggaran dengan atasannya. Keterlibatan bawahan dalam pembuatan anggaran dipandang dapat menciptakan rasa tanggung jawab pegawai karena menselaraskan tujuan organisasi dengan tujuan para pegawainya. Tanggung jawab dan tantangan dalam proses tersebut memberikan insentif non finansial yang mengarah pada peluang pencapaian tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Sebagaimana diketahui bahwa pemerintah Indonesia merupakan suatu organisasi sektor publik yang mempunyai tujuan menyediakan layanan kepada publik dan kinerjanya merupakan jawaban dari tercapai atau tidaknya tujuan yang telah ditetapkan. Pemerintah di masa sekarang ditantang untuk memenuhi harapan kelompok pemangku kepentingan yang menuntut profesionalisme di segala bidang dalam rangka pelayanan kepada masyarakat. Hal ini merupakan salah satu pendorong institusi publik di masa sekarang untuk mengedepankan pengukuran kinerja sebagai salah satu gambaran profesionalisme.

Undang-Undang nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara mengamanatkan bahwa penganggaran sektor publik di Indonesia berdasarkan pada penganggaran berbasis kinerja, yang berarti anggaran tersebut disusun berdasarkan partisipasi aktif unit-unit organisasi pemerintah mulai level bawah sampai atas dalam menyampaikan target anggaran dan target kinerja yang

disusun. Keikutsertaan bawahan/pelaksana anggaran dalam penyusunan dan penentuan anggaran tersebut diharapkan dapat mencapai keputusan yang lebih realistis dan selaras dengan tujuan organisasi.

Kementerian Keuangan sebagai salah satu intitusi publik di Indonesia, telah merasakan semakin pentingnya pengelolaan kinerja di organisasinya. Hal tersebut dibuktikan dengan peran serta aktif pimpinan dalam menjadikan pengukuran kinerja sebagai suatu agenda utama kegiatan pimpinan. Rapat Pimpinan (Rapim) yang dilakukan setiap semester telah menjadi suatu ajang pembahasan materi strategis di tingkat kementerian, termasuk materi penyusunan dan penggunaan anggaran.

Peneliti telah mengamati beberapa unit-unit kerja vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan yaitu pada Direktorat teknis, Kantor Wilayah, sampai pada unit kerja pada level terendah yaitu pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Hasil pengamatan menunjukkan bahwa masing-masing unit kerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan telah melibatkan para pegawainya, mulai dari level staf/pelaksana, Kepala Seksi, sampai dengan Kepala Kantor dalam proses penyusunan anggaran, yaitu Rencana Kerja Anggaran Kementerian dan Lembaga (RKA-KL). Hasil penyusunan anggaran yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi di bidang pelayanan perbendaharaan tersebut diusulkan kepada Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan setiap tahunnya untuk ditelaah dan ditetapkan.

Terdapat banyak penelitian yang fokus pada hubungan antara kinerja dengan anggaran. Argyris (1953) dalam Ahmad dan Fatima (2008) meneliti

mandor dalam empat industri di Amerika Serikat, dan menemukan bahwa tekanan untuk memenuhi target anggaran dapat menghasilkan perilaku disfungsional, seperti ketegangan kerja dan motivasi rendah. Hopwood (1972) dalam Ahmad dan Fatima (2008) menemukan efek negatif anggaran terhadap perilaku manajerial ketika anggaran dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja. Temuan Hopwood menunjukkan bahwa menggunakan gaya evaluasi pusat laba lebih efektif dalam mengevaluasi kinerja dibandingkan menggunakan anggaran. Baik Argyris maupun Hopwood mengemukakan bahwa partisipasi anggaran dapat mengurangi dampak tidak menguntungkan dari anggaran terhadap kinerja.

Penelitian berikutnya, Otley (1978) dalam Ahmad dan Fatima (2008) tidak menemukan bukti untuk mendukung efek negatif anggaran terhadap kinerja. Otley juga menemukan bahwa penggunaan gaya anggaran tergantung pada jenis pengaturan lingkungan. Otley menyimpulkan bahwa kinerja manajerial ini bergantung pada pengaturan lingkungan dan menyarankan penggunaan teori kontingensi sebagai kerangka kerja untuk pekerjaan di masa depan dalam perilaku anggaran. Argumen utama Otley adalah bahwa partisipasi anggaran ini mungkin mempunyai dampak positif atau negatif pada kinerja, tergantung pada jenis pengaturan lingkungan. Hasil yang bertentangan dari studi partisipasi anggaran dan kinerja sebelumnya juga telah mendorong para peneliti untuk menyelidiki keberadaan variable moderat dan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja, misalnya Chenhall dan Brownell (1988) dalam Ahmad dan Fatima (2008) yang menguji dua variabel intervensi yaitu komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Nouri dan Parker (1998) dalam Ahmad dan Fatima (2008) mengusulkan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi performa kinerja melalui variabel komitmen organisasi, dengan argumen bahwa manajer, yang diizinkan untuk berpartisipasi dalam proses anggaran, akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi (afektif) dan sehingga akan meningkatkan kinerja.

Persepsi inovasi manajer telah diteliti dalam beberapa studi partisipasi anggaran yang lebih baru. Variabel dimaksud dinyatakan dalam istilah berbeda dalam masing-masing studi. Subramaniam dan Ashkanasy (2001) dalam Ahmad dan Fatima (2008) menggambarannya sebagai "persepsi inovasi".

Sejalan dengan pembahasan di atas, peneliti ingin melakukan penelitian serupa dengan Ahmad dan Fatima (2008) yaitu melakukan pengujian terhadap hubungan langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan hubungan tidak langsung melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi, namun dengan waktu dan objek penelitian yang berbeda.

Penelitian ini akan dilakukan pada unit kerja vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. Penelitian ini akan ditujukan kepada Kepala Subbagian Umum pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) sebagai unit kerja setingkat eselon III, Kepala Subbagian Tata Usaha dan Rumah Tangga pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai unit kerja setingkat eselon II, Kepala Subbagian Tata Usaha pada Direktorat Teknis sebagai unit kerja setingkat eselon III, yang setiap tahunnya terlibat dalam penyusunan RKA-KL.

- a. Penelitian ini mengambil judul “**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN**” dengan mengadopsi model penelitian Ahmad dan Fatima (2008).

1.2. Rumusan Masalah

Anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan memprediksi masa depan secara tepat, setidaknya mendekati tepat, yang meliputi berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Dalam pelaksanaannya, kesalahan memprediksi dapat berdampak negatif terhadap performa kerjanya. Proses penyusunan anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel dan Marconi, 1989) dalam Ahmad dan Fatima (2008) terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan hal yang disebutkan diatas, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan sebagai berikut:

1. Adakah 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?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai tujuan dan kegunaan dari penelitian ini. Tujuan penelitian merupakan jawaban atas rumusan masalah yang ada, sedangkan kegunaan penelitian terbagi menjadi kegunaan bagi peneliti, bagi

Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan dan bagi pengembangan ilmu. Berikut adalah uraian dari masing-masing bagian.

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh/hubungan antara partisipasi anggaran terhadap 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

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif antara lain :

1. Aspek praktis

Memperluas wawasan bagi organisasi sektor publik di Indonesia sehubungan dengan partisipasi penyusunan anggaran dan hubungannya dengan kinerja aparatur pemerintah, sehingga diharapkan tercipta sistem penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja aparatur pemerintah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan sebagai objek penelitian dalam rangka perencanaan anggaran dan pengelolaan kinerja pegawainya.

2. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wacana penelitian empiris bagi akademisi dan pertimbangan teori untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya terutama terkait tema hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja.

1.4. Sistematika Penulisan

Skripsi ini disusun atas 5 (lima) bab agar mempunyai suatu susunan yang sistematis, dapat memudahkan untuk mengetahui dan memahami hubungan antara bab yang satu dengan bab yang lain sebagai suatu rangkaian yang konsisten. Adapun sistematika yang dimaksud adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pendahuluan yang menguraikan latar belakang ditulisnya karya ilmiah ini, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini menguraikan landasan teori yang mendasari tiap-tiap variabel, ringkasan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang sejenis, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang deskripsi dan definisi operasional variabel-variabel penelitian, penentuan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV : PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, interpretasi hasil dan argumentasi terhadap hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengolahan data penelitian. Selain itu, dalam bab ini juga berisi saransaran bagi penelitian lainnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

Di bagian ini dijelaskan landasan teori yang merupakan landasan dari perumusan hipotesis, definisi mengenai anggaran, penyusunan anggaran, fungsi anggaran, dan definisi masing-masing variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Selain itu juga dijelaskan penelitian terdahulu yang merupakan diskusi mengenai penelitian terkait partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

2.1.1. Landasan Teori

2.1.1.1. Pengertian Anggaran

Mardiasmo (2004) mendefinisikan anggaran sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Hansen dan Mowen (2004) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional. Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan anggaran sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi.

Dari beberapa definisi terkait anggaran di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan suatu perencanaan kinerja dan keuangan dalam

jangka pendek, dalam satuan moneter maupun bentuk lain, dan merupakan alat pengendalian dan penilaian manajemen dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2. Fungsi Anggaran

Mardiasmo (2004) mengemukakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan anggaran sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi. Perencanaan mencakup pengembangan tujuan untuk masa depan, sedangkan pengendalian berfungsi untuk menjamin agar seluruh fungsi manajemen dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi

Dalam kaitannya dengan organisasi sektor publik, lebih lanjut Mardiasmo (2004) mengemukakan beberapa fungsi anggaran sektor publik, antara lain :

1. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut
2. Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggung jawabkan kepada publik.
3. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian organisasi.

4. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengenalan dan penilaian kinerja. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.
5. Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.1.3. Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu *top down*, *bottom up* dan satu pendekatan lain yang merupakan kombinasi dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi. Pada pendekatan *top down*, atasan/manajemen puncak menetapkan anggaran yang harus dilaksanakan oleh bawahan, yaitu manajemen pusat pertanggung jawaban/pegawai. Karena tidak melibatkan bawahan, keuntungan dalam penerapan pendekatan ini adalah waktu penyusunan anggaran yang efisien, dan proses yang sepenuhnya mudah dikendalikan oleh atasan/manajemen puncak. Sedangkan kelemahannya adalah atasan/manajemen puncak kurang mengetahui kapasitas bawahan, kepentingan bawahan yang tidak terakomodir, dan kurangnya tanggung jawab dari bawahan selaku pelaksana anggaran. Dalam organisasi sektor publik, manajemen pusat pertanggung jawaban adalah Kepala Sub Bagian/Kepala Kantor, sedangkan manajemen puncak adalah Kepala Departemen/Lembaga/Kepala Daerah.

Pada pendekatan *bottom up*, para pegawai melalui manajer pusat pertanggung jawaban, mengajukan usulan terkait anggaran kepada manajemen

puncak untuk ditelaah dan ditetapkan. Keuntungan menerapkan pendekatan ini adalah adanya komunikasi dan koordinasi antar lini manajemen selama proses penyusunan sehingga lebih memungkinkan untuk mencapai kesepakatan anggaran antara atasan dan bawahan. Penerapan pendekatan *bottom up* ini juga mempunyai kelemahan, yaitu (i) memakan waktu yang lama, (ii) sering terjadi ketegangan dalam prosesnya dan (iii) berpotensi terjadi ketidaksesuaian antara target anggaran yang diusulkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Untuk meminimalisir hal tersebut dibutuhkan perhatian dan pengendalian yang lebih efektif dari manajemen puncak dalam proses penelaahan dan penetapannya.

Pendekatan yang dipandang paling efektif dan mulai banyak diterapkan adalah pendekatan partisipatif, yang merupakan kombinasi antara pendekatan *top down* dan *bottom up*. Pendekatan ini melibatkan interaksi yang efektif antara manajemen puncak dan manajemen pusat pertanggung jawaban dalam menyusun anggaran. Anggaran disusun oleh setiap manajemen pusat pertanggung jawaban dengan berpedoman pada visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan organisasi. Pendekatan partisipatif dipandang menimbulkan rasa tanggung jawab dan tantangan pada pelaksana anggaran, dan dapat mengurangi kelemahan pendekatan *top down* dan *bottom up* karena anggaran yang telah disusun dan ditetapkan terdapat kontribusi dirinya.

2.1.1.4. Teori Hirarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Robbins (2008) 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 dan terlindung dari resiko fisik dan mental.
3. Kebutuhan sosial yang berupa persahabatan, keakraban, penerimaan dan keterkaitan.
4. Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan internal yaitu rasa percaya diri dan prestasi serta penghargaan eksternal yaitu status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu mempertinggi kepastian kerja, berkembang, menyatakan potensi seseorang.

Teori motivasi di atas menunjukkan bahwa motivasi sangat berpengaruh pada sikap individu. Dalam hal partisipasi anggaran, semakin tinggi partisipasi individu dalam proses penyusunan anggaran maka motivasi individu juga akan semakin tinggi. Dengan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, mereka merasa lebih dihargai kontribusinya di dalam organisasi sehingga dapat memenuhi kebutuhan rasa percaya diri dan aktualisasi diri. Hal ini sesuai dengan teori kebutuhan Maslow bahwa individu memiliki kebutuhan mendapatkan penghargaan internal dan aktualisasi diri. Selanjutnya, dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut diharapkan akan meningkatkan kinerja.

2.1.1.5. Teori Kebutuhan (David Mc Clelland)

Menurut Mc Clelland (Robbins, 2003), motivasi untuk melakukan suatu perbuatan timbul karena adanya interaksi antara motif dengan faktor-faktor situasi

yang dihadapi. Teori kebutuhan yang dikemukakan Mc Clelland (Robbins, 2003) ini menjelaskan bahwa kebutuhan kerja di tempat kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga, 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 teori kebutuhan di atas, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan sangat berpengaruh pada sikap individu. Dengan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, mereka merasa lebih berprestasi di dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan teori kebutuhan Mc Clelland bahwa individu memiliki kebutuhan berprestasi, dorongan untuk mengungguli, bergulat untuk sukses. Selanjutnya, dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut diharapkan akan meningkatkan kinerja.

2.1.1.6. Teori Motivasi *Hygiene* (Frederick Herzberg)

Motivasi merupakan suatu dorongan melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan yang bermuara pada pencapaian tujuan tertentu. Teori Motivasi *Hygiene* yang dikemukakan Frederick Herzberg (Marconi, 1989) menyatakan bahwa:

1. Faktor-faktor pertumbuhan atau motivator instrinsik terhadap pekerjaan adalah prestasi, pengakuan atas prestasi, kerja itu sendiri, tanggungjawab dan pertumbuhan atau kemajuan. Faktor instrinsik 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

Uraian teori di atas menggambarkan pengaruh motivasi pada sikap individu. Apabila dikaitkan dengan partisipasi anggaran, maka semakin besar partisipasi seseorang dalam penyusunan anggaran maka akan semakin besar pula motivasi seseorang tersebut, yang pada akhirnya akan memotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.1.7. Partisipasi Anggaran

Menurut Robbins (2003), partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya. Sementara Brownell (1988) dalam Ahmad dan Fatima (2008) mengemukakan 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.

2.1.1.8. Komitmen Organisasi

Dalam artian sederhana, komitmen organisasi merupakan tanggung jawab individu sebagai karyawan terhadap organisasinya. Menurut Ahmad dan Fatima (2008), literatur mendeskripsikan komitmen organisasi 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). Komitmen *affective* didefinisikan sebagai kesediaan melakukan upaya terus-menerus untuk meraih kesuksesan organisasi yang dicirikan dengan kepercayaan yang kuat dan dapat menerima nilai dan tujuan organisasi (Ahmad dan Fatima, 2008). Dengan demikian, pada penelitian ini juga menguji pengaruh komitmen afektif terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja.

2.1.1.9. Persepsi Inovasi

Persepsi inovasi dapat diartikan sebagai perasaan manajer mengenai sejauh mana tingkat inovasi yang dimiliki. Manajer yang tinggi persepsi inovasinya akan memiliki kualitas kerja yang lebih baik pula. Para manajer akan lebih termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaannya ketika inovasi mereka dapat diterima oleh organisasi.

Subramaniam dan Ashkanasy (2001) dalam Ahmad dan Fatima (2008) menggunakan istilah "*the perception of innovation*", sedangkan penelitian yang

lebih baru oleh Subramanian dan Mia (2003) dalam Ahmad dan Fatima (2008) menggunakan istilah “*work-related values of innovation*”. Meskipun terdapat perbedaan istilah yang digunakan, namun makna dan item yang digunakan untuk mengukur persepsi inovasi ini dalam penelitian-penelitian hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja tetap sama.

2.1.1.10. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil evaluasi terhadap aktivitas manajerial yang efektif yang dilakukan melalui atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan. Menurut Mahoney *et al* (1963) dalam Ahmad dan Fatima (2008) aktivitas manajerial tersebut terdiri dari delapan dimensi mulai dari proses perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, kepegawaian, negosiasi dan perwakilan. Dalam hal ini kinerja manajerial menggambarkan kinerja Kepala Sub Bagian Umum dan Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

2.1.2 Penelitian Terdahulu

Telah banyak penelitian yang berhubungan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Seperti penelitian yang dilakukan Subramaniam dan Ashkanasy (2001) dalam Ahmad dan Fatima (2008) yang menguji hubungan partisipasi anggaran dan kinerja menggunakan variabel *perception of innovation* dan *attention to detail*. Penelitian tersebut dilakukan menggunakan metode survei kuisioner dengan melibatkan 114 manajer dari 37 perusahaan di sektor manufaktur makanan Australia. Hasil penelitian menunjukkan hubungan

positif secara langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja. Mereka juga menemukan bahwa para manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Supriyono (2004) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh variabel intervening kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer di Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan mengirimkan 3070 kuesioner survei kepada 307 direktur utama perusahaan go public yang terdaftar pada Capital Market Directory tahun 2001. Kuesioner yang kembali dan diisi lengkap sebanyak 341 kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah 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 variabel 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.

Melek Eker (2007) melakukan penelitian terhadap 500 perusahaan di Turki dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif dan analisis korelasi untuk semua variabel, analisis regresi berganda, dan *T-test*. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, dan terdapat hubungan positif dan signifikan dari partisipasi anggaran melalui komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Ahmad dan Fatima (2008) yang menguji hubungan partisipasi anggaran dan kinerja menggunakan variabel persepsi inovasi dan komitmen organisasi. Penelitian tersebut dilakukan kepada 111 pengelola anggaran di Kementerian Pertahanan Malaysia dengan tingkat respon sebesar 74%. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif secara langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja. Mereka juga menemukan bahwa para manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dan memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Kunwawiah Nurcahyani (2010), melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui variable *intervening* yaitu komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Responden yang terlibat adalah para pejabat struktural Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Magelang. Dari total jumlah 160 kuesioner yang disampaikan, sebanyak 124 kuesioner diterima kembali dan hanya 58 kuesioner yang diisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan 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.

Penelitian-penelitian tersebut secara ringkas disajikan dalam Tabel 2.1. berikut ini.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	Subramaniam dan Ashkanasy (2001)	Partisipasi anggaran, <i>perception of innovation, attention to detail</i> , dan kinerja manajerial	Terdapat hubungan positif secara langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja
2	Supriyono (2004)	Kecukupan anggaran,, Komitmen organisasi, Partisipasi penganggaran	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Komitmen organisasi terbukti merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Kecukupan anggaran tidak terbukti merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer.
3	Melek Eker (2007)	Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, dan terdapat hubungan positif dan signifikan dari partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

No	Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
4	Ahmad dan Fatima (2008)	Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial	Terdapat hubungan langsung antara partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial melalui variabel mediasi komitmen organisasi tetapi tidak persepsi inovasi.
5	Kunwaviah Nurcahyani (2010)	Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial sebagai Variabel Intervening	Terdapat pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi. - Partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel intervening komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Peneliti mencoba untuk melakukan penelitian serupa namun diterapkan pada lingkungan yang berbeda untuk mengetahui apakah hasilnya tetap konsisten atau berbeda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Yahya dan Ahmad (2008) adalah bahwa penelitian tersebut dilakukan untuk meneliti kinerja aparat pada Kementerian Pertahanan di Malaysia, sedangkan penelitian ini dilakukan untuk meneliti kinerja pejabat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan di Indonesia.

2.2. Kerangka Pemikiran

Pada bagian ini digambarkan mengenai kerangka pemikiran penelitian. Kerangka pemikiran merupakan uraian yang dipergunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap permasalahan yang dibahas, yaitu hubungan antara

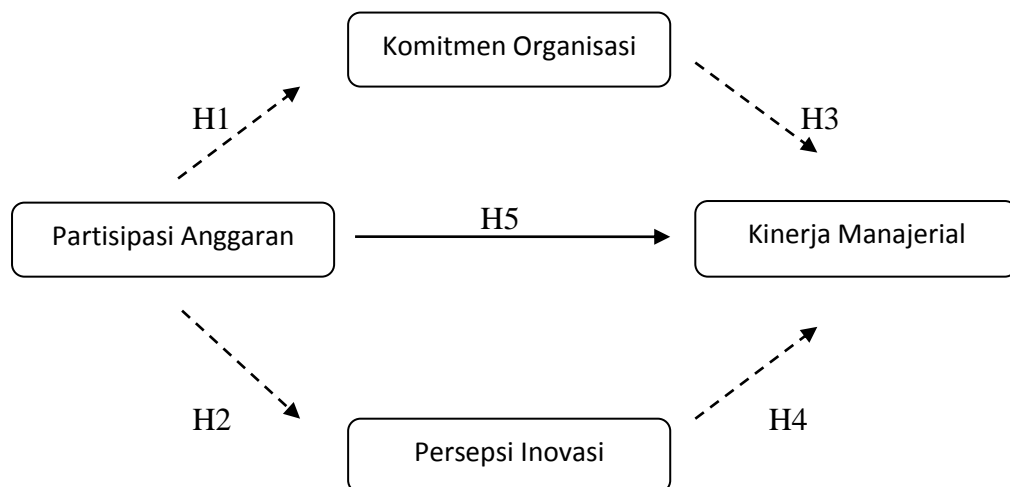
partisipasi anggaran dan kinerja manajerial baik hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung. Hubungan tidak langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dimediasi oleh komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening*.

Penelitian ini mencoba untuk membangun kerangka pemikiran teoritis yang menggambarkan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Menurut Nouri dan Parker (1998) dalam Ahmad dan Fatima (2008), 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. Lebih lanjut Manogran, serta Nouri dan Parker (1998) dalam Ahmad dan Fatima (2008) mengemukakan bahwa beberapa literatur, meskipun pada sektor swasta, menyatakan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan landasan teori dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian ini juga mengasumsikan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen organisasi, yang pada akhirnya komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen manajer terhadap organisasinya maka akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Tanggung jawab terhadap pekerjaan inilah yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Williams *et al.* (1990) dalam Ahmad dan Fatima (2008) menemukan hasil dalam sektor publik, bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mempunyai inovasi yang lebih tinggi, hal inilah yang akan meningkatkan kinerja

manajerial. Berdasarkan penelitian yang sudah ada tersebut, penelitian ini mengasumsikan bahwa manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mempunyai persepsi inovasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial. Dalam konteks penelitian ini, sulit mengukur inovasi karena dalam organisasi sektor publik inovasi relatif lebih rendah dibandingkan dengan organisasi sektor swasta. Keikutsertaan manajer dalam partisipasi anggaran dapat menanamkan persepsi bahwa mereka inovatif karena ide yang mereka miliki akan dihargai oleh organisasi mereka. Persepsi inovasi inilah yang akan meningkatkan kinerja manajer. Dengan demikian, kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan dalam gambar 2.1. berikut ini:

Gambar 2.1
Gambar Kerangka Pemikiran Penelitian



2.3. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu dugaan logis adanya hubungan atau pengaruh antara dua atau lebih variabel-variabel yang dinyatakan dalam suatu pernyataan yang dapat diuji kebenarannya (Sekaran, 2003). Penelitian ini menggunakan

variabel-variabel yang telah dipakai dalam penelitian-penelitian sebelumnya antara lain partisipasi anggaran, persepsi inovasi, komitmen organisasi dan kinerja manajerial.

2.3.1. Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi

Berdasarkan pada salah satu teori hirarki kebutuhan, yaitu kebutuhan aktualisasi diri, dapat diasumsikan bahwa ketika seseorang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, maka kebutuhan aktualisasi dalam dirinya akan terpenuhi. Keterlibatan seseorang dalam proses penyusunan anggaran tersebut menimbulkan perasaan memiliki organisasi, sehingga akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Nouri dan Parker (1998) dalam Ahmad dan Fatima (2008) 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 analysis* dan hasil penelitian tersebut menyatakan adanya hubungan positif antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Nouri dan Parker menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Lebih lanjut Nouri dan Parker mengemukakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi. Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengujian kembali hubungan tersebut dengan menarik hipotesis sebagai berikut :

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

2.3.2. Partisipasi Anggaran dan Persepsi Inovasi

Subramaniam dan Ashkanasy (2001) dalam Ahmad dan Fatima (2008) menggunakan variabel persepsi inovasi dalam penelitiannya terhadap 114 manajer dari 37 perusahaan pada sektor *Australian Food manufacturing*. Penelitian tersebut menghasilkan beberapa kesimpulan. Salah satu hasil penelitian tersebut menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan positif secara signifikan dengan persepsi inovasi. Dengan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, manajer akan menyalurkan kontribusi pemikirannya untuk organisasi. Perasaan manajer bahwa organisasi menghargai kontribusi pemikirannya akan menumbuhkan persepsi inovasi yang lebih tinggi. Manajer yang mempunyai persepsi bahwa dirinya inovatif akan memberikan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian interaksi antara partisipasi anggaran dan persepsi inovasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja. Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengujian kembali hubungan tersebut dengan menarik hipotesis sebagai berikut :

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

2.3.3. Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial

Nouri dan Parker (1998) dalam Ahmad dan Fatima (2008) menganalisis komitmen organisasi dalam pengaruhnya pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasinya, akan membuat manajer memberikan hasil kerja yang positif dan

kinerja yang lebih baik. Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengujian kembali hubungan tersebut dengan menarik hipotesis sebagai berikut :

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

2.3.4. Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial

Subramaniam dan Ashkanasy (2001) 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 lebih inovatif dan kreatif dalam menjalankan pekerjaannya sehingga kinerja akan meningkat. Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengujian kembali hubungan tersebut dengan menarik hipotesis sebagai berikut :

H₄ : terdapat hubungan yang 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. Hal tersebut sejalan dengan teori motivasi yang menyebutkan bahwa seseorang bertindak karena adanya motivasi dari dalam dirinya untuk memenuhi kebutuhan. Manajer yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran mempunyai kesempatan untuk menyumbangkan ide dan pengetahuannya, sehingga kebutuhan untuk aktualisasi diri terpenuhi. Dalam penelitian ini, akan

dilakukan pengujian kembali hubungan tersebut dengan menarik hipotesis sebagai berikut :

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

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian ini. Metode penelitian tersebut terbagi ke dalam lima bagian yaitu variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis. Berikut adalah uraian dari masing-masing bagian.

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.1.1. Variabel Penelitian

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2003). Secara umum variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi tiga kategori yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel *intervening* (variabel antara). Berikut adalah uraian dari masing-masing variabel tersebut.

1. Variabel Independen

Variabel independen atau variabel eksogen (*exogenous variable*) merupakan variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel sebelumnya. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel sebelumnya. Variabel dependen ini merupakan variabel yang menjadi

perhatian utama peneliti (Sekaran, 2003). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.

3. Variabel Antara

Variabel *Intervening* atau variabel antara merupakan variabel yang berperan menjadi mediasi antara variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran, 2003).

Variabel antara dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

3.1.2. Definisi Operasional

Definisi operasional dan pengukuran untuk masing-masing variabel penelitian dipaparkan dalam penjelasan di bawah ini.

3.1.2.1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan dalam proses perencanaan penggunaan sumber daya pada aktivitas suatu organisasi. Partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975) yang diadopsi dari penelitian Nurcahyani (2010). Pertanyaan ini terdiri dari enam *item* yang terkait dengan partisipasi responden pada penyusunan anggaran. Variabel partisipasi anggaran dalam penelitian ini merupakan variabel konstruk yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Oleh karenanya, variabel independen ini diukur oleh indikator-indikator yaitu pertanyaan dalam bentuk skala *Likert* (Ghozali, 2007). Jawaban responden didesain menggunakan skala *Likert* dengan alternatif jawaban dari satu sampai dengan tujuh untuk setiap pertanyaan. Alternatif jawaban 1 menunjukkan

partisipasi yang rendah sedangkan alternatif jawaban 7 berarti memiliki partisipasi tinggi.

3.1.2.2. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil evaluasi terhadap aktivitas manajerial yang efektif yang dilakukan melalui atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan dalam organisasinya. Untuk mengukur kinerja manajerial dalam penelitian ini akan menggunakan instrumen pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1965) yang diadopsi dari penelitian Nurcahyani (2010). Pertanyaan ini terdiri dari delapan pertanyaan yang diukur dari delapan dimensi kinerja sebagai berikut : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, representasi/ perwakilan. Jawaban pertanyaan didesain dengan menggunakan skala *Likert* lima poin pada setiap pertanyaan.

3.1.2.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan keadaan dimana seseorang memiliki perasaan keterikatan, perasaan memiliki atas perusahaan sehingga akan mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Komitmen organisasi diukur menggunakan instrumen pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday *et al.*, dan digunakan oleh Nouri and Parker (1996, 1998) yang diadopsi dari penelitian Nurcahyani (2010). Pertanyaan ini terdiri dari sembilan pertanyaan berkaitan dengan komitmen organisasi, dan jawaban pertanyaan ini didesain menggunakan tujuh skala *Likert* dengan rentang angka 1 yang berarti sangat tidak setuju, sampai dengan angka 7 yang berarti sangat setuju.

3.1.2.4. Persepsi Inovasi

Persepsi inovasi adalah gambaran seberapa jauh perasaan seseorang menganggap dirinya merupakan seorang yang inovatif dalam organisasi. Pengukuran persepsi inovasi manajer menggunakan daftar pertanyaan yang diadaptasi dari penelitian O'Reilly *et al.* (1991) serta Windsor dan Ashkanasy (1996) yang diadopsi dari penelitian Nurcahyani (2010). Jawaban didesain menggunakan skala *Likert* satu sampai dengan lima. Jawaban satu menunjukkan tidak sama sekali sedangkan jawaban lima berarti menunjukkan tingkat persepsi inovasi yang besar.

3.2. Populasi dan Sampel

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai populasi dan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

3.2.1. Populasi

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin diinvestigasi dalam penelitian (Sekaran, 2003). Populasi dipilih berdasarkan pertimbangan efektivitas dan efisiensi. Seperti yang telah dijelaskan pada bagian latar belakang masalah, agar penelitian ini lebih efektif dan efisien dirasa perlu untuk membatasi populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah para pejabat eselon IV pada unit kerja vertikal lingkup Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang paling berperan dalam penyusunan anggaran. Adapun populasi berjumlah 233 orang yang terdiri dari 191 orang Kepala Subbagian Umum, 33 orang Kepala Subbagian Tata Usaha dan Rumah Tangga, 8 orang Kepala Subbagian Tata Usaha, dan 1 orang Kepala Subbagian Pengadaan dan Rumah Tangga.

Latar belakang pemilihan Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai populasi penelitian adalah hasil survey Kepuasan *Stakeholder* oleh Institut Pertanian Bogor (IPB) pada tahun 2012. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa Direktorat Jenderal Perbendaharaan menempati nilai tertinggi diantara unit eselon I Kementerian Keuangan lainnya, yaitu sebesar 78,91%. Tingginya tingkat kepuasan *Stakeholder* terhadap layanan perbendaharaan tersebut merepresentasikan peningkatan kinerja manajerial pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Sekaran, 2003). Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan *judgement/ purposive sampling*. Sampel dipilih berdasarkan pertimbangan dan karakteristik tertentu yang diharapkan dapat mendukung penelitian ini. Kriteria pemilihan sampel adalah para pejabat eselon IV yang paling berperan dalam proses penyusunan anggaran, dan telah menjabat sebagai Kepala Subbagian Umum/ Kepala Subbagian Tata Usaha dan Rumah Tangga/ Kepala Subbagian Tata Usaha/ Kepala Subbagian Pengadaan dan Rumah Tangga, minimal selama 9 bulan, yaitu pada periode pada bulan 1 Januari 2014 sampai dengan 31 September 2014.

Berdasarkan kriteria tersebut di atas maka jumlah sampel penelitian sebanyak 207 orang, yang meliputi :

- a. Seratus enam puluh tujuh orang Kepala Subbagian Umum pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara;

- b. Tiga puluh dua orang Kepala Subbagian tata Usaha dan Rumah Tangga pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
- c. Tujuh orang Kepala Subbagian tata Usaha dan Rumah Tangga pada Direktorat Teknis;
- d. Satu orang Kepala Subbagian Pengadaan dan Rumah Tangga pada Sekretariat.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari responden. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas (Sekaran, 2003).

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data diperoleh dengan cara membagikan kuesioner kepada para responden yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar sehingga pertanyaan yang sama dapat diajukan kepada setiap responden. Kuesioner yang digunakan berisi pernyataan terstruktur dan nantinya responden tinggal memberi tanda (√) pada jawaban yang dipilih.

Pembagian kuesioner dilakukan dengan cara menyerahkan kuesioner kepada responden bersangkutan secara langsung dan/atau mengirimkan melalui pos. Dengan mempertimbangkan lokasi responden yang tersebar di seluruh Indonesia, maka jangka waktu pengisian dan pengembalian kuesioner ini adalah 2

bulan setelah kuesioner diserahkan kepada responden. Kuesioner yang telah diisi oleh responden akan dijemput dan/atau dikirimkan kembali melalui pos.

Data yang dianalisis adalah data kuesioner yang dikembalikan dan telah diisi lengkap dan benar oleh responden bersangkutan sampai batas waktu yang ditentukan, yaitu 30 November 2014.

3.5. Metode Analisis

Metode analisis merupakan metode yang digunakan untuk menguji data yang diperoleh dari hasil jawaban responden yang diterima melalui kuesioner. Berikut ini penjelasan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah analisis paling mendasar yang digunakan untuk memberikan gambaran umum atau deskripsi mengenai variabel yang diperoleh dari jawaban para responden. Penelitian ini menggunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan kisaran teoritis, kisaran aktual, nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi (Ghozali, 2006).

3.5.2. Uji Kualitas Data

Tujuan dari uji kualitas data adalah 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 (Ghozali, 2009). Analisis dimulai dengan pengujian validitas terlebih dahulu dengan kemudian diikuti dengan

pengujian reliabilitas menggunakan program *Statistical Program for Social Science (SPSS) for Windows v.20*.

3.5.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau 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. 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).

2.5.2.2. Uji Reliabilitas

Uji Reabilitas merupakan cara untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variabel penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistik *Crobach Alpha* (α). Tingkat reliabel suatu variabel dengan kriteria: kurang dari 0,6 tidak reliabel; 0,6-0,7 akseptabel; 0,7-0,8 baik; lebih dari 0,8 reliabel (Sekaran, 2006). Semakin nilai *alphanya* mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya.

2.5.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan dalam penelitian dilakukan untuk menguji baik atau tidaknya model regresi tersebut. Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik digunakan untuk menguji bahwa analisis regresi bebas dari asumsi klasik seperti normalitas, multikolonieritas dan heteroskedastisitas

3.5.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas yang digunakan dalam regresi memiliki distribusi normal. apabila distribusi data normal atau mendekati normal maka model regresi tersebut baik. Pengujian untuk menentukan apakah data terdistribusi normal atau tidak, dapat menggunakan dua cara yaitu analisis grafik dan uji statistik. Dalam analisis grafik apabila data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya, Apabila data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Selanjutnya menggunakan uji statistik *One-sample Kolmogorov-Smirnov* untuk melihat probabilitas signifikan terhadap variabel. Jika probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variabel tersebut terdistribusi secara normal (Ghozali, 2006).

2.5.3.2. Uji Multikolonieritas

Tujuan dari uji multikolonieritas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi atau hubungan antar variabel bebas.

Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi di antara variabel bebas. Untuk menguji ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai yang umum digunakan dalam menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau nilai VIF ≥ 10 (Ghozali, 2006).

3.5.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari uji heteroskedastisitas adalah menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas. Homoskedastisitas terjadi apabila *variance* dari residual pengamatan satu ke pengamatan lain tetap. Jika berbeda, disebut heteroskedastisitas. Untuk menguji ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya dengan cara sebagai berikut:

1. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009).

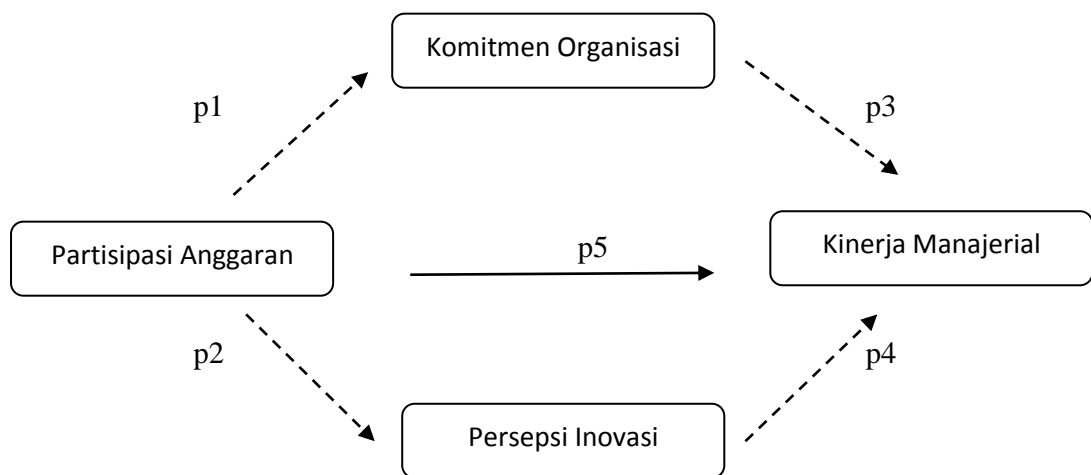
3.5.4. Analisis Data

Pengujian hipotesis yang telah disusun dalam penelitian ini menggunakan analisis *path* (analisis jalur) yang diadopsi dari penelitian Nurcahyani (2010).

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*.



Anak panah dalam diagram *path* di atas menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel. Setiap nilai p menggambarkan jalur dan koefisien *path*. Nilai koefisien *path* tersebut dihitung dengan menggunakan analisis regresi (Ghozali, 2006). Sebelum dilakukan analisis *path* ini, dilakukan regresi terhadap 3 persamaan sebagai berikut:

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

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

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

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 dapat diterima apabila hasil regresi menunjukkan tingkat signifikansi di bawah 0,05 ($p < 0,05$), dan hipotesis akan ditolak jika hasil regresi menunjukkan signifikansi di atas 0,05 ($p > 0,05$) (Ghozali, 2006).