



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN PERSEPSI  
INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empiris Satker di Wilayah Pembayaran KPPN Klaten yang Membawahi  
Kabupaten Boyolali dan Kabupaten Klaten)**

**SOFYAN RAHMA HANAFAI, HARYANTO<sup>1</sup>**

Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Universitas Diponegoro Semarang

**ABSTRACT**

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

*To collect data of this study, survey questionnaires are used. From 150 questionnaires were given to managers in a public sector organization, questionnaires with complete answers were 89 questionnaires (59,3%). This research used Path Analysis with IBM SPSS v20 to process data.*

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

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

**PENDAHULUAN**

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.

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.

## **TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Teori Hirarki Kebutuhan (Abraham Maslow)**

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

1. Kebutuhan fisiologis berupa kebutuhan makan, minum, tempat tinggal dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan akan jaminan keamanan 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 Kebutuhan (David Mc Clelland)**

Teori kebutuhan yang dikemukakan Mc Clelland dalam (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.

### **Teori Motivasi *Hygiene* (Frederick Herzberg)**

Teori Motivasi *Hygiene* yang dikemukakan Frederick Herzberg (Marconi and Siegel 1989) menyatakan bahwa:

1. Faktor-faktor pertumbuhan atau motivator intrinsik terhadap pekerjaan merupakan pengakuan atas prestasi, tanggung jawab, pertumbuhan atau kemajuan kerja itu sendiri dan suatu prestasi. Faktor ini bersifat selalu ada. Jika faktor ini ada, maka akan menimbulkan motivasi pegawai yang kuat untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik. Begitu juga dengan sebaliknya, jika tidak ada maka menimbulkan suatu 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.

### **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, maka dari bisa menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja.

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.

### **Partisipasi Anggaran dan Persepsi Inovasi**

Berdasarkan pada salah satu teori hirarki kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan, dapat diasumsikan bahwa ketika seseorang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, maka kebutuhan ingin mendapatkan penghargaan dalam dirinya akan terpenuhi. Keterlibatan seseorang dalam proses penyusunan anggaran tersebut menimbulkan perasaan bawa dirinya merupakan seorang yang inovatif dan mendapat pengakuan, maka dari itu bisa menumbuhkan inovasi yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja.

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

### **Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial**

Berdasarkan pada salah satu teori motivasi hyginie, yaitu kebutuhan intrinsik, meliputi pengakuan atas prestasu, tanggung jawab kemajuan kerja dan suatu prestas, dapat diasumsikan bahwa ketika seseorang memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi maka akan membuat seseorang memberikan hasil kinerja yang 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

### **Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial**

Berdasarkan pada salah satu teori hirarki kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan, dapat diasumsikan bahwa ketika seseorang memiliki prestasi yang diapresiasi, maka kebutuhan dalam dirinya akan terpenuhi dan bisa meningkatkan kinerja terhadap organisasi tempatnya bekerja.

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.

## Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Berdasarkan 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.

## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini variabel bebas yaitu variabel partisipasi anggaran dan variabel terikat yaitu keterandalan laporan keuangan daerah sedangkan variabel intervening adalah komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

**Tabel**  
**Variabel, Acuan, Skala, dan Indikator**

Variabel	Acuan	Skala	Indikator
Partisipasi Anggaran	Milani, 1975	Skala Likert 1 – 7, Rentang nilai dalam penelitian ini antara 1 sampai 7, yaitu : 1 = STS (Sangat Tidak Setuju), 2 = TS (Tidak Setuju) 3 = STS (Sedikit Tidak Setuju), 4 = TT (Tidak Tahu), 5 = SS (Sedikit Setuju), 6 = S (Setuju), 7 = SS (Sangat Setuju).	1. Saya selalu terlibat aktif dalam setiap penyusunan anggaran. 2. Atasan Saya memberi alasan yang logis ketika anggaran direvisi. 3. Saya sering menyatakan pendapat dan usulan tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta. 4. Saya memiliki pengaruh yang besar dalam penetapan anggaran dilingkup tanggung jawab Saya. 5. Saya memiliki kontribusi penting dalam penyusunan anggaran. 6. Atasan Saya sering meminta pendapat atau usulan Saya selama anggaran disusun dan ditetapkan.
Komitmen Organisasi	Mowday, <i>et al.</i> 1979	Skala Likert 1 – 7, Rentang nilai dalam penelitian ini antara 1 sampai 7, yaitu : 1 = STS (Sangat Tidak Setuju), 2 = TS (Tidak Setuju) 3 = STS (Sedikit Tidak Setuju), 4 = TT (Tidak Tahu), 5 = SS (Sedikit Setuju), 6 = S (Setuju), 7 = SS (Sangat Setuju).	1. Saya bersedia bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan pimpinan untuk membantu kesuksesan perusahaan. 2. Saya membanggakan kepada orang lain bahwa perusahaan tempat Saya bekerja adalah perusahaan yang bagus. 3. Saya bersedia menerima semua macam tugas yang dibebankan kepada Saya untuk terus bekerja demi perusahaan. 4. Saya berpendapat bahwa nilai-nilai yang ingin Saya capai dan nilai-nilai perusahaan adalah sama atau serupa. 5. Saya bangga untuk menceritakan kepada orang lain bahwa Saya adalah bagian dari perusahaan. 6. Perusahaan tempat Saya bekerja benar-benar menimbulkan inspirasi bagi Saya untuk berprestasi. 7. Saya sangat senang telah memilih perusahaan ini untuk tempat bekerja dibandingkan dengan perusahaan lainnya ketika Saya pertama kali memutuskan bergabung dengan perusahaan ini. 8. Saya sangat peduli dengan nasib perusahaan ini. 9. Bagi Saya inilah perusahaan terbaik untuk tempat bekerja.



Persepsi Inovasi	O'Reilly et al.'s 1991	Skala Likert 1 – 7, Rentang nilai dalam penelitian ini antara 1 sampai 7, yaitu : 1 = STS (Sangat Tidak Setuju), 2 = TS (Tidak Setuju) 3 = STS (Sedikit Tidak Setuju), 4 = TT (Tidak Tahu), 5 = SS (Sedikit Setuju), 6 = S (Setuju), 7 = SS (Sangat Setuju).	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Saya termasuk orang yang inovatif</li><li>2. Saya cepat mengambil peluang/kesempatan</li><li>3. Saya memiliki kemauan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru dalam melaksanakan tugas</li><li>4. Saya berani mengambil risiko dalam setiap pekerjaan</li><li>5. Saya berhati-hati dalam bekerja</li><li>6. Saya melaksanakan pekerjaan berorientasi pada peraturan yang ditetapkan</li></ol>
Kinerja Manajerial	Mahoney et al. 1965	Skala Likert 1 – 7, Rentang nilai dalam penelitian ini antara 1 sampai 7, yaitu : 1 = STS (Sangat Tidak Setuju), 2 = TS (Tidak Setuju) 3 = STS (Sedikit Tidak Setuju), 4 = TT (Tidak Tahu), 5 = SS (Sedikit Setuju), 6 = S (Setuju), 7 = SS (Sangat Setuju).	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Perencanaan:</b> Peran Saya dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.</li><li><b>2. Investigasi:</b> Peran Saya dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening (mengukur hasil, pencatatan pembukuan, dan menganalisa pekerjaan).</li><li><b>3. Pengkoordinasian:</b> Peran Saya dalam tukar-menukar informasi dengan manajer lain dalam perusahaan untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, hubungan dengan manajer lain.</li><li><b>4. Evaluasi:</b> Peran Saya dalam menilai dan mengukur proposal (ukuran kerja), mengamati dan melaporkan kinerja (seperti: penilaian pegawai, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan kualitas pegawai).</li><li><b>5. Pengawasan:</b> Peran Saya dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Saya (seperti: membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan).</li><li><b>6. Pemilihan Staf:</b> Peran Saya dalam mengajukan usulan kebutuhan pegawai baru, mempromosikan dan memutasi pegawai.</li><li><b>7. Negosiasi:</b> Peran Saya dalam melakukan kontrak kerjasama dalam rangka meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat.</li><li><b>8. Perwakilan:</b> Peran Saya dalam mempromosikan tujuan umum perusahaan dengan cara: memberikan konsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan individu atau kelompok di luar perusahaan (seperti: pendekatan kepada masyarakat, pertemuan sesama manajer, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan).</li></ol>

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh satuan kerja di wilayah pembayaran KPPN Klaten yang membawahi Kabupaten Boyolali dan Kabupaten Klaten, teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yang dapat

menentukan jumlah sampel akhir yang akan dianalisis. Jenis datanya yaitu data primer dan sumber data adalah data eksternal. Dalam penelitian ini, jumlah anggota pada sebuah populasi sebesar 288 pegawai bidang keuangan. Menurut Umar (dalam Juliandi dkk, 2014) dalam menentukan jumlah sampel dari sebuah populasi dapat menggunakan cara lainnya, salah satunya dengan Rumus Slovin, yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran akibat ketidakteelitian dalam pengambilan sampel (misalnya 1%, 5%, 10%, dll.).

$$n = \frac{288}{1 + 288 \times 0,10^2} = 74 \rightarrow 74 \text{ pegawai bidang keuangan}$$

Jadi jumlah minimum sampel dalam penelitian ini sebesar 74 pegawai bidang keuangan.

### Metode Analisis

#### Analisis Path

Analisis *path* adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan (Ghozali, 2011). 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 :

YPA = Partisipasi Anggaran (*Budgetary Participation*)

YKO = Komitmen Organisasi (*Organization Commitment*)

YPI = Persepsi Inovasi (*Perception of Innovation*)

YKM = Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*)

bPA = *Intercept* Partisipasi Anggaran

bKO = *Intercept* Komitmen Organisasi

bPI = *Intercept* Persepsi Inovasi

bKM = *Intercept* Kinerja Manajerial

e1 = Residual Komitmen Organisasi

e2 = Residual Persepsi Inovasi

e3 = Residual Kinerja Manajerial

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sampel penelitian ini dipilih dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria pejabat struktural Satker KPPN Klaten yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran. Kuesioner dibagikan kepada 40 Satker KPPN Klaten namun ada Satker yang menolak untuk mengisi kuesioner dengan alasan kesibukan. Berikut ini adalah daftar satker KPPN Klaten yang menjadi obyek penelitian dan daftar kuesioner yang disebar ke satker tersebut.



**Tabel 1**  
**Daftar Penyebaran Kuesioner**

No.	Satuan Kerja KPPN Klaten	Jumlah Kuesioner
1.	Mts area Boyolali	12
2.	Mts area Klaten	9
3.	MAN area Boyolali	5
4.	Kementerian Agama Kab. Boyolali	1
5.	MIN area Boyolali	15
6.	KPP Pratama Boyolali	2
7.	Kejaksaan Negeri Boyolali	2
8.	Rumah Tahanan Boyolali	1
9.	Balai Taman Nasional Gunung Merbabu	2
10.	Kementerian Agama Kab. Klaten	3
11.	Pengadilan Negeri Boyolali	1
12.	Pengadilan Agama Boyolali	2
13.	KPP Pratama Klaten	1
14.	Badan Pusat Statistik Klaten	3
15.	MAN area Klaten	6
16.	Polres Klaten	3
17.	Lapas Klaten	4
18.	Kantor Pertanahan Klaten	3
19.	Kejaksaan Negeri Klaten	4
20.	Pengadilan Negeri Klaten	3
21.	Pengadilan Agama Klaten	3
22.	KPU Klaten	3
23.	Dinas Pertanian Klaten	1
<b>Jumlah</b>		<b>84</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

**Tabel 2**  
**Karakteristik Sampel**

Karakteristik	Responden	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	75	84,3 %
Wanita	14	15,7 %

<b>Usia Sekarang</b>		
20-29 tahun	4	4,5 %
30-39 tahun	28	31,5 %
40-49 tahun	31	34,8 %
>=50 tahun	26	29,2 %
<b>Jabatan</b>		
Kepala/Sekretaris	14	15,7 %
Kepala bidang/bagian	18	20,2 %
Kepala Subbagian/bidang	3	3,4 %
Kepala Seksi	9	10,3 %
Bendahara/Pejabat lain	44	49,4 %
<b>Lama Bekerja</b>		
<= 10 tahun	29	32,6 %
11-20 tahun	30	33,7 %
21-30 tahun	20	22,5 %
>=30 tahun	10	11,2 %
<b>Pengalaman menyusun anggaran</b>		
<3 tahun	24	27 %
3-6 tahun	33	37 %
>=6 tahun	32	36 %

Sumber : Data primer yang telah diolah, 2017

### Statistik Deskriptif

Survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 150 untuk bagian keuangan/akuntansi pada satuan kerja perangkat daerah di Kabupaten Kotawaringin Barat. Kuesioner didistribusikan untuk kepala sub bagian keuangan/akuntansi dan dua staf bagian keuangan/akuntansi. Dari seluruh kuesioner yang telah disebar, diperoleh 89 kuesioner yang kembali (59,3%). Statistik deskriptif untuk setiap variabel dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3**  
**Statistik Deskriptif**

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	Dev. Standar
Partisipasi Anggaran	12	42	34,39	6,324
Komitmen Organisasi	34	63	53,08	6,343
Persepsi Inovasi	13	42	34,62	5,323
Kinerja Manajerial	20	56	43,46	8,559

Sumber : Data primer yang diolah dengan IBM SPSS 20, 2017.



### Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh suatu kuesioner. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan melihat signifikansi koefisien korelasi antara masing-masing indikator atau item pertanyaan terhadap total skor variabel (Ghozali, 2011). Nilai probabilitas dikatakan signifikan jika  $p < 0,01$  atau  $p < 0,05$ . Hasil uji validitas data ditampilkan pada tabel 4. berikut ini.

**Tabel 4**  
**Uji Validitas**

Variabel	Corrected Item-Total Correlation										
	BP 1	BP 2	BP 3	BP 4	BP 5	BP 6	BP 7	BP 8	BP 9	BP 10	BP 11
PA	0,881	0,663	0,799	0,827	0,921	0,872	-	-	-	-	-
KO	0,767	0,690	0,678	0,720	0,599	0,817	0,815	0,791	0,701	-	-
PI	0,856	0,894	0,828	0,788	0,600	0,594	-	-	-	-	-
KM	0,791	0,656	0,792	0,843	0,856	0,892	0,900	0,871	-	-	-

Sumber : Data primer yang diolah dengan IBM SPSS 20, 2017.

### Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Nunnally (1994) dalam Ghozali (2013) menyatakan, suatu variabel atau konstruk dikatakan andal (*reliable*), apabila menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas nilai 0,70 dan jika di bawah nilai 0,70 maka tidak dapat dikatakan andal. Dalam penelitian ini, semua variabel menggunakan uji reliabilitas dengan metode pengukuran sekali (*one shot*) dan membandingkannya dengan nilai *Cronbach's Alpha*. Untuk hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 5.

**Tabel 5**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Jumlah Butir	Cronbach's Alpha	Status
Partisipasi Anggaran	6	0,904	Reliabel
Komitmen Organisasi	9	0,874	Reliabel
Persepsi Inovasi	6	0,852	Reliabel
Kinerja Manajerial	8	0,934	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah dengan IBM SPSS 20, 2017.

### Hasil Uji Non-Response Bias

Uji *Non-Response Bias* dilakukan untuk melihat apakah terdapat perbedaan karakteristik jawaban antara responden yang mengembalikan kuesioner sebelum batas akhir pengembalian kuesioner yaitu tanggal 7 April 2017 dan responden yang mengembalikan kuesioner setelah batas akhir pengembalian kuesioner. Apabila nilai signifikansi yang diperoleh  $p > 0,05$ , pada  $\alpha = 5\%$  *two tailed*, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi perbedaan karakteristik jawaban antara 2 kelompok responden. Hasil uji *non-response bias* dapat dilihat pada tabel 6.

**Tabel 6**  
**Uji Non-Response Bias**

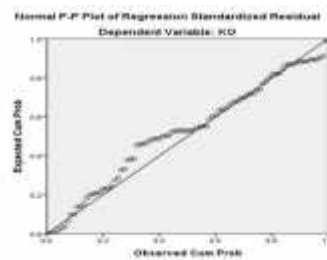
Variabel	<i>p value</i>
Partisipasi Anggaran	0,218
Komitmen Organisasi	0,566
Persepsi Inovasi	0,105
Kinerja Manajerial	0,232

Sumber : Data primer yang diolah dengan IBM SPSS 20, 2017.

### Hasil Uji Normalitas

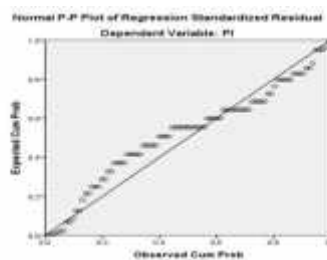
Tampilan pada gambar 1, 2 dan 3 menyajikan grafik histogram yang normal dan pada *probability plot* memiliki titik – titik yang mendekati garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal

**Gambar 1**  
**Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 1**



Sumber : Data primer diolah, 2017.

**Gambar 2**  
**Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 2**



Sumber : Data primer diolah, 2017.

**Gambar 3**  
**Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 3**



Sumber : Data primer diolah, 2017.

**Tabel 7**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

Keterangan	Asymp. Sig.
Persamaan Regresi 1	0,066
Persamaan Regresi 2	0,083
Persamaan Regresi 3	0.282

Sumber : Data primer diolah, 2017.

Tampilan pada gambar 1, 2 dan 3 menyajikan grafik histogram yang normal dan pada *probability plot* memiliki titik – titik yang mendekati garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal serta diperkuat dengan tabel 7 yang memiliki nilai signifikansi di atas 0,05 dan dapat dikatakan telah memenuhi asumsi normalitas.

**Hasil Uji Multikolinearitas**

Untuk uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan cara melihat output hitung dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*, apabila nilai *tolerance* lebih besar dari nilai 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* kurang dari nilai 10, maka tidak terjadi korelasi atau hubungan di antara variabel bebas (*independent*). Tabel 8 berikut menunjukkan hasil uji multikolonieritas.

**Tabel 8**  
**Uji Multikolinearitas**

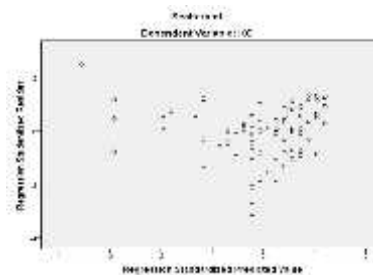
Model	Variabel Independen	Variabel Dependen	Tolerance	VIF
Pers. Regresi 1	Partisipasi Anggaran	Komitmen Organisasi	1.000	1.000
Pers. Regresi 2	Partisipasi Anggaran	Persepsi Inovasi	1.000	1.000
		Komitmen Organisasi	0,700	1,428
Pers. Regresi 3	Persepsi Inovasi	Kinerja Manajerial	0,501	1.998
		Partisipasi Anggaran	0,646	1,549

Sumber : Data primer diolah, 2017

### Hasil Uji Heteroskedastisitas

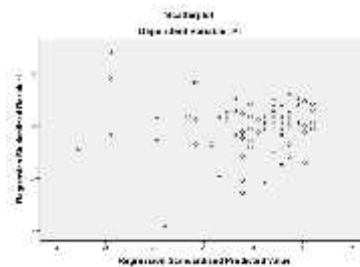
Hasil dari uji heteroskedastisitas pada gambar 4, 5 dan 6 dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas, karena tidak membentuk pola tertentu dan tidak terdapat pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y.

**Gambar 4**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas–Persamaan Regresi 1**



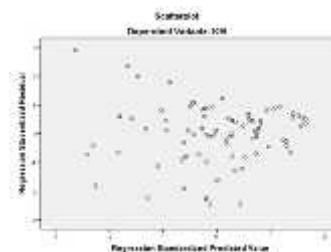
Sumber : Data primer diolah, 2017.

**Gambar 5**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas–Persamaan Regresi 2**



Sumber : Data primer diolah, 2017.

**Gambar 6**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas–Persamaan Regresi 3**



Sumber : Data primer diolah, 2017

### Hasil Pengujian Regresi

Hasil pengujian hipotesis untuk persamaan regresi 1, 2, 3 dapat dilihat pada tabel 9. berikut ini:

**Tabel 9**  
**Hasil Pengujian Regresi**

Model	Variabel Bebas	Variabel Teikat	Sig.	Adjusted R Square
Pers. Reg 1	Partisipasi Anggaran	Komitmen Organisasi	0,003	0,086
Pers. Reg 2	Partisipasi Anggaran	Persepsi Inovasi	0,000	0,347
	Komitmen Organisasi		0,041	
Pers. Reg 3	Persepsi Inovasi	Kinerja Manajerial	0,051	0,412
	Partisipasi Anggaran		0,000	

Sumber : Data primer diolah, 2017.

Ringkasan hasil dari uji hipotesis dan kesimpulan yang dilakukan pada uji regresi disajikan pada tabel 10 sebagai berikut :

**Tabel 10**  
**Ringkasan Hasil Hipotesis**

	Hipotesis	Kesimpulan
H <sub>1</sub> :	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi.	Diterima
H <sub>2</sub> :	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan persepsi inovasi.	Diterima
H <sub>3</sub> :	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial.	Diterima
H <sub>4</sub> :	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi inovasi dan kinerja manajerial.	Ditolak
H <sub>5</sub> :	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.	Diterima

### Pembahasan

#### Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi

Pada hasil persamaan regresi 1 untuk menjawab hipotesis 1 menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi sepenuhnya terbukti. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,003. Hal ini menunjukkan hipotesis 1 diterima, artinya bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Persepsi Inovasi**

Pada hasil persamaan regresi 2 untuk menjawab hipotesis 2 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap persepsi inovasi sepenuhnya terbukti. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap persepsi inovasi dengan signifikansi 0,000 pada  $p < 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa hipotesis 2 diterima.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi**

Pada hasil persamaan regresi 3 untuk menjawab hipotesis 3 yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial terbukti. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap persepsi inovasi dengan signifikansi 0,041 pada  $p < 0,05$ . Hal ini menjelaskan bahwa hipotesis 3 diterima.

Pada hasil persamaan regresi 3 yang juga digunakan untuk menjawab hipotesis 4 yang menunjukkan adanya pengaruh positif persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial tidak terbukti. Hasil analisis regresi menghasilkan nilai probabilitas yang lebih dari 0,05 yaitu sebesar 0,051. Hal ini berarti hipotesis 4 ditolak, artinya bahwa persepsi inovasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

Pada hasil persamaan regresi 3 yang juga digunakan untuk menjawab hipotesis 5 yang menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial terbukti. Hasil analisis regresi menghasilkan koefisien *path* yang signifikan di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hal ini berarti hipotesis 5 diterima.

### **KESIMPULAN**

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
2. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui persepsi inovasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap persepsi inovasi. Namun, persepsi inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa persepsi inovasi tidak memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

### **KETERBATASAN**

Pengukuran semua variabel dalam penelitian ini menggunakan jawaban dari pribadi responden. Hal ini menyebabkan pengukuran bersifat subjektif dan dapat mengurangi tingkat objektivitas data.

### **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang diberikan kepada peneliti selanjutnya ketika melakukan penelitian yaitu:



1. Dalam penelitian-penelitian selanjutnya diharapkan agar melakukan pengujian perbedaan pengaruh dari variabel-variabel yang diteliti pada type responden yang berbeda.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian agar dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam bidang anggaran organisasi sector publik. Peneliti agar memperluas variabel *intervening* yang akan diteliti misalnya motivasi dan kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Mohd Nor Yahya Nik Nazli Nik, and Abdul Hamid Fatima. 2008. "Budgetary Participation and Performance: Some Malaysian Evidence." *International Journal of Public Sector Management* 21 (6): 658–73.
- Anthony, Robert N, and Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Eker, Melek. n.d. 2006. "The Impact of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study on The Top 500 Firms In Turkey." *Ankara Universitesi SBF Dergisi* 64-4.
- Field, A. 2009. *Discovering Statistic Using SPSS Third Edition (and Sex and Drug and Rock `n` Roll)*. London: SAGE Publication Ltd.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. 6thed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handsen, Don R, and M. Mowen Marryane. 2004. *Akuntansi Manajemen*. 8thed. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Nurchayani, Kunwawiah. 2010. "Peran Variabel Komitmen Organisasi Dan Inovasi Pada Hubungan Penganggaran Dan Kinerja: Studi Kasus Pada SKPD Kabupaten Magelang." *Jurnal Akuntansi Dan Auditing* 7 (1).
- Pedoman Penyusunan Skripsi Dan Pelaksanaan Ujian Akhir Program Sarjana Strata Satu Fakultas Ekonomi*. n.d. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Robbin, Stephen P. 2003. *Organizational Behaviour*. Tenth. New Jew Jersey: Prentice Hall.
- Sekaran, U. 2011. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. 4thed. Jakarta: Salemba Empat.
- Subramaniam, N, and N M Ashkanasy. 2001. "The Effect of Organizational Culture Perceptions between Budgetary Participation and Manajerial Job-Related Outcomes" 26: 35–55.
- Supriyono. 2004. "Pengaruh Variabel Intervening Kecakupan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajer Di Indonesia." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia* 19 (3).
- Yuen, Desmond. 2007. "Antecedent of Budgetary Participation: Enhancing Employee's Job Performance." *Manajerial Auditing Journal* 22 (5).

