



## **ANALISIS PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI DAN PERSEPSI TERHADAP INOVASI DALAM HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

Ayu Ciptaningrum, Marsono <sup>1</sup>

Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +6282135240978

### **ABSTRACT**

*This study aims to examine the mediating role of organizational commitment and perception of innovation in the relationship between budgetary participation and managerial performance among echelon IV officials in vertical work units of the Directorate General of Treasury. This research employs a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS 3.0. The data were collected through questionnaires distributed to echelon IV officials who were actively involved in budgeting activities. A total of 113 responses were analyzed using bootstrapping procedures.*

*The results show that budgetary participation has a positive and significant effect on managerial performance. In addition, organizational commitment and perception of innovation partially mediate the relationship between budgetary participation and managerial performance. These findings indicate that budgetary participation improves managerial performance not only directly, but also indirectly by strengthening organizational commitment and encouraging innovative perceptions among managers. The results imply that public sector organizations need to develop substantive budgetary participation mechanisms to improve managerial effectiveness, strengthen commitment, and foster an innovation-oriented work culture.*

**Keywords:** *Budgetary Participation, Managerial Performance, Organizational Commitment, Perception of Innovation*

### **PENDAHULUAN**

Anggaran pada dasarnya merupakan instrumen perencanaan keuangan yang berfungsi sebagai acuan dalam mengalokasikan sumber daya secara terencana dan terstruktur. Lebih dari sekadar dokumen administratif, anggaran berperan sebagai panduan operasional yang mengarahkan aktivitas organisasi, mengkoordinasikan berbagai unit kerja, serta menjadi tolok ukur pencapaian tujuan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Keterbatasan sumber daya keuangan yang dihadapi oleh hampir semua organisasi menjadikan proses penyusunan anggaran sebagai tahapan yang sangat krusial dalam siklus manajemen. Dalam konteks ini, perencanaan yang matang menjadi fondasi utama, karena melalui perencanaan itulah organisasi berupaya mengantisipasi kondisi masa depan dan menetapkan langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kualitas penyusunan anggaran menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam proses penyusunan anggaran adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran memberikan kesempatan kepada manajer atau pejabat struktural untuk terlibat dalam penetapan target, penyampaian informasi, serta pemberian masukan terkait kebutuhan unit kerja. Keterlibatan tersebut dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, rasa memiliki, serta motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan bersama.

---

<sup>1</sup> Corresponding author

Kesadaran akan pentingnya manajemen kinerja yang efektif telah menjadi bagian integral dari budaya organisasi Kementerian Keuangan. Hal ini tercermin dari komitmen para pemimpin yang secara konsisten menjadikan evaluasi dan pengukuran kinerja sebagai agenda prioritas dalam setiap forum kepemimpinan strategis. Komitmen ini tampak dari penyelenggaraan Rapat Pimpinan (Rapim) setiap semester, yang secara konsisten mengkaji isu strategis dalam perencanaan serta upaya optimalisasi anggaran. Satuan kerja eselon 1 pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, memegang peran sentral dalam penyelenggaraan administrasi perbendaharaan negara. Dalam menjalankan fungsinya, DJPb mengintegrasikan seluruh jaringan unit kerja vertikalnya, yang mencakup direktorat teknis di tingkat pusat, kantor wilayah di tingkat regional, hingga Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di tingkat layanan, dalam satu sistem perencanaan anggaran yang terpadu melalui mekanisme penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian dan Lembaga (RKA-KL) setiap tahunnya.

Partisipasi anggaran sering dipandang sebagai mekanisme penting untuk meningkatkan efektivitas manajerial karena melibatkan manajer dalam penetapan target dan alokasi sumber daya, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab yang mendorong pencapaian kinerja. Namun, bukti empiris dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara indikator kinerja organisasi yang meningkat dan capaian realisasi anggaran yang menurun drastis pada 2025, sehingga menimbulkan pertanyaan tentang efektivitas praktik partisipatif dalam konteks pengelolaan anggaran publik. Fenomena ini menuntut kajian yang lebih mendalam untuk memahami mekanisme psikologis dan kognitif yang menghubungkan proses partisipasi anggaran dengan hasil kinerja manajerial di lingkungan birokrasi publik.

Dalam konteks teori manajemen dan akuntansi, partisipasi anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat teknis perencanaan, tetapi juga sebagai proses sosial yang dapat memengaruhi motivasi, komitmen, dan sikap terhadap perubahan. Sejumlah studi klasik dan kontemporer menunjukkan hasil yang beragam: beberapa penelitian menemukan bahwa partisipasi anggaran meningkatkan komitmen dan kinerja, sementara penelitian lain menunjukkan potensi efek disfungsi apabila mekanisme partisipasi tidak disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan lingkungan. Oleh karena itu, pemahaman yang lebih komprehensif memerlukan pengujian model yang memasukkan variabel-variabel perantara yang merepresentasikan aspek afektif dan kognitif pegawai, seperti komitmen organisasi dan persepsi terhadap inovasi.

Berdasarkan Laporan Kinerja DJPb periode 2023–2025 memperlihatkan tren yang kontras, yaitu Nilai Kinerja Organisasi (NKO) meningkat secara berturut-turut, namun realisasi anggaran mengalami penurunan signifikan pada 2025 dengan sisa anggaran yang membesar. Kondisi ini memunculkan pertanyaan mendasar mengenai hubungan antara proses perencanaan yang partisipatif dan efektivitas pelaksanaan anggaran di tingkat unit kerja vertikal. Sejalan dengan itu, literatur menunjukkan bahwa variabel mediasi seperti komitmen organisasi dan persepsi terhadap inovasi dapat menjelaskan mengapa partisipasi anggaran kadang berdampak positif terhadap kinerja dan di lain waktu tidak.

Pada penelitiannya, Jasilah & Yubertiana (2022) yang menganalisis pengaruh *performance based budgeting* terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasional dan persepsi terhadap inovasi pada SKPD Kabupaten Sumenep menemukan fakta bahwa *performance based budgeting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Selain itu juga terdapat penelitian dari Pradnyani et al., (2022) yang menganalisis implikasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan mediasi komitmen organisasi. Studi ini menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran memengaruhi kinerja manajerial secara tidak langsung melalui komitmen organisasi, bukan melalui pengaruh langsung.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, hubungan antara partisipasi anggaran, kinerja manajerial, serta komitmen organisasi dan persepsi terhadap inovasi merupakan variabel yang kurang diteliti di sektor publik. Dari *research gap* tersebut, penelitian ini berfokus untuk menganalisis peran mediasi komitmen organisasi dan persepsi terhadap inovasi dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan pengambilan data pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) pejabat eselon IV.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Bagian ini menjelaskan teori yang digunakan dalam penelitian, kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan antar variabel penelitian, dan pengembangan hipotesis penelitian.

### Teori Hierarki Kebutuhan

Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow merupakan salah satu kerangka teoritis utama yang sering digunakan untuk menjelaskan motivasi manusia. Sebagaimana dijelaskan oleh Robbins (2008), teori ini mengklasifikasikan kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan yang tersusun secara hierarkis, di mana kebutuhan tingkat bawah perlu terpenuhi terlebih dahulu agar individu termotivasi mengejar kebutuhan tingkat atas. Kelima tingkatan kebutuhan tersebut yaitu, kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

### Teori Kebutuhan

Perspektif teoritis lain yang relevan dalam memahami dinamika motivasi dalam konteks penganggaran adalah teori kebutuhan yang dikembangkan oleh David McClelland. Sebagaimana dinyatakan oleh McClelland dalam Robbins (2003), perilaku individu pada dasarnya digerakkan oleh interaksi yang dinamis antara motif internal yang dimiliki individu dengan kondisi situasional yang melingkupinya. Dalam kerangka teori ini, kebutuhan individu di lingkungan kerja diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama, yaitu, kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, serta kebutuhan akan afiliasi.

### Teori Motivasi Hygiene

Sebagai landasan ketiga, penelitian ini mengadopsi teori motivasi hygiene yang dirumuskan oleh Frederick Herzberg untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja. Dalam perspektif Herzberg, motivasi dipahami sebagai rangsangan atau dorongan internal yang menggerakkan individu dalam bertindak guna mencapai suatu tujuan yang bermakna baginya. Teori ini membedakan secara tegas antara dua kategori faktor yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja individu, yaitu faktor hygiene berupa faktor-faktor yang bersumber dari lingkungan eksternal pekerjaan dan faktor motivasi berupa faktor-faktor yang berhubungan langsung dengan substansi pekerjaan.

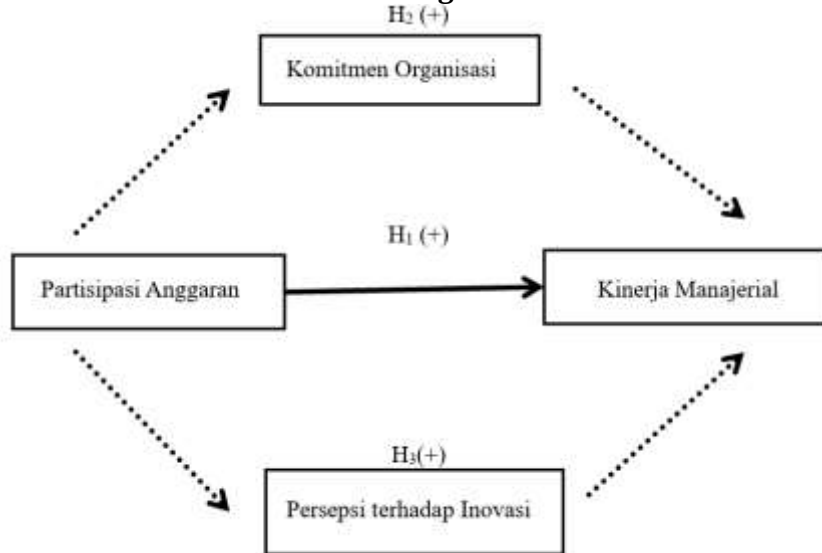
Dalam kaitannya dengan partisipasi anggaran sebagai variabel independen dijelaskan dalam tiga teori motivasi, yaitu Maslow yang menyatakan keterlibatan dalam penyusunan anggaran memenuhi kebutuhan keamanan, belonging, dan esteem sehingga memperkuat komitmen afektif dan membuka ruang aktualisasi (kesiapan berinovasi), McClelland menjelaskan partisipasi memberi arena bagi kebutuhan prestasi, afiliasi, dan pengaruh, sehingga efek partisipasi bervariasi menurut profil individu (manajer berorientasi prestasi lebih terdorong untuk mencapai target, sedangkan yang berorientasi afiliasi memperkuat koordinasi untuk inovasi), dan Herzberg menyatakan partisipasi yang substantif memperbaiki faktor higienis (transparansi, keadilan prosedural) dan menyediakan motivator (tanggung jawab, pengakuan) yang menurunkan ketidakpuasan serta meningkatkan motivasi intrinsik. Secara konseptual, partisipasi anggaran berfungsi sebagai pemicu pemenuhan

kebutuhan dan motivator individu yang, melalui peningkatan komitmen organisasi dan persepsi dalam mendorong perbaikan kinerja manajerial.

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menggambarkan hubungan antar variabel penelitian dalam bentuk skema. Penelitian ini menggunakan variabel dependen, variabel independen, dan variabel mediasi.

**Gambar 1 Kerangka Pemikiran**



### Perumusan Hipotesis

#### Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi aktif manajer dalam pada penyusunan anggaran memberikan beberapa keuntungan yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja. Pertama, melalui partisipasi, manajer memperoleh akses terhadap informasi yang lebih komprehensif mengenai kondisi operasional unit kerjanya, sehingga target yang ditetapkan menjadi lebih realistis dan dapat dicapai. Kedua, keterlibatan dalam pengambilan keputusan anggaran menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan Bersama

Secara teoritis, partisipasi anggaran dapat meningkatkan motivasi kerja karena individu merasa diakui dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan tersebut dapat memenuhi kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri, sehingga mendorong manajer untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin besar pula kemungkinan meningkatnya kinerja manajerial. Terdapat beberapa penelitian yang menguji tentang kinerja manajerial, seperti Supriyono (2004) dalam penelitiannya di Indonesia menemukan adanya korelasi positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Didasarkan atas penjelasan tersebut, maka hipotesis pertama pada penelitian ini sebagai berikut:

**H1** : Partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### Peran Mediasi Komitmen Organisasi dalam Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi mencerminkan rasa loyalitas, keterikatan, dan kesediaan individu untuk kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Keterlibatan aktif dalam

proses penyusunan anggaran menumbuhkan keterikatan emosional yang lebih kuat antara individu dengan organisasinya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen organisasi karena manajer merasa dilibatkan dalam proses penting yang berkaitan langsung dengan tanggung jawab pekerjaannya.

Ketika manajer memiliki komitmen organisasi yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan usaha yang lebih besar dalam mencapai target. Komitmen tersebut dapat menjadi penghubung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dengan kata lain, partisipasi anggaran tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui penguatan komitmen organisasi.

Model mediasi yang diusulkan berangkat dari temuan empiris yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi sering menjadi jalur penghubung antara partisipasi dan hasil kinerja (Chenhall & Brownell, 1988; Nouri & Parker, 1998). Hal ini juga diperkuat oleh temuan Amani dan Halmawati (2022) serta Pradnyani et al. (2022) yang menemukan bahwa komitmen organisasi terbukti memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dalam konteks organisasi di Indonesia. Berdasarkan argumentasi teoritis dan bukti empiris tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

**H2:** Komitmen organisasi memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

### **Peran Mediasi Persepsi terhadap Inovasi dalam Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Persepsi terhadap inovasi menggambarkan pandangan individu mengenai pentingnya gagasan baru, metode kerja yang lebih baik, fleksibilitas terhadap perubahan, serta keberanian mengambil risiko kreatif. Dalam proses penyusunan anggaran, partisipasi memungkinkan manajer untuk menyampaikan ide dan solusi baru yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya.

Manajer yang merasa gagasannya dihargai cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap inovasi. Persepsi tersebut dapat mendorong perilaku kerja yang lebih kreatif, adaptif, dan efektif. Oleh karena itu, persepsi terhadap inovasi dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana partisipasi anggaran meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian Desvianur et al. (2024) dan Jasilah dan Yubertiana (2022) yang menemukan bahwa persepsi terhadap inovasi terbukti memediasi hubungan antara penganggaran dan kinerja manajerial dalam konteks organisasi di Indonesia. Berdasarkan argumentasi teoritis dan bukti empiris tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

**H3:** Persepsi terhadap Inovasi memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

### **METODE PENELITIAN**

Bagian ini menjelaskan populasi dan sampel penelitian, variabel-variabel yang digunakan beserta pengukurannya, serta model penelitian.

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian adalah cakupan generalisasi yang komprehensif, meliputi objek dan subjek dengan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan peneliti sebagai dasar analisis dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2019). Mengacu pada definisi tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat eselon IV dalam lingkup unit kerja vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb). Secara lebih spesifik, penelitian ini menerapkan teknik *purposive sampling*, yakni teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria-kriteria

tertentu yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Kriteria pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Para pejabat Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) yang aktif bertugas pada unit kerja vertikal.
2. Para pejabat eselon IV yang telah menjabat sebagai Kepala Unit Kerja minimal selama 9 bulan.

### Variabel dan Pengukurannya

Penelitian ini menggunakan variabel independen partisipasi anggaran, variabel dependen kinerja manajerial, serta variabel intervening komitmen organisasi dan persepsi terhadap inovasi. Berikut adalah definisi variabel yang digunakan dalam penelitian beserta indikator pengukurannya.

**Tabel 1**  
**Variabel & Indikator**

| No | Variabel                              | Definisi                                                                                                                                 | Indikator                                                                                                                                                                                                                       |
|----|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Partisipasi Anggaran                  | Tingkat keterlibatan dan besarnya pengaruh yang dirasakan oleh manajer saat berinteraksi dengan atasan dalam proses penyusunan anggaran. | 1. Keterlibatan dalam penyusunan<br>2. Permintaan pendapat oleh atasan<br>3. Pengaruh terhadap target final<br>4. Kontribusi ide secara sukarela<br>5. Frekuensi diskusi anggaran<br>6. Kepuasan terhadap proses (Milani, 1975) |
| 2  | Kinerja Manajerial (Y)                | Pencapaian hasil kerja manajer dalam melaksanakan berbagai dimensi fungsi manajerial yang menjadi tanggung jawab operasionalnya          | 1. Perencanaan<br>2. Investigasi<br>3. Koordinasi<br>4. Evaluasi<br>5. Pengawasan<br>6. Pengaturan staf<br>7. Negoisasi<br>8. Perwakilan (Mahoney et al., 1963)                                                                 |
| 3  | Komitmen Organisasi (Z <sub>1</sub> ) | Derajat loyalitas dan identifikasi manajer yang tercermin melalui rasa memiliki dan kesediaan berupaya demi pencapaian tujuan organisasi | 1. Rasa bangga terhadap organisasi.<br>2. Keselarasan nilai pribadi dan organisasi<br>3. Kesediaan memberikan usaha terbaik<br>4. Keinginan kuat untuk bertahan                                                                 |

|   |                                     |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                        |
|---|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                     |                                                                                                                                                  | (Nouri dan Parker, 1996)                                                                                                                                                               |
| 4 | Persepsi terhadap Inovasi ( $Z_2$ ) | Penilaian subjektif manajer mengenai sejauh mana inovasi dipandang sebagai nilai penting dalam lingkungan kerja dan kesiapan mengadopsi ide baru | 1. Keinginan mencoba ide baru<br>2. Pencarian metode kerja yang baik<br>3. Keberanian mengambil risiko kreatif<br>4. Fleksibilitas terhadap perubahan<br>(Windsor dan Askhanasy, 1996) |

### Model Penelitian

Dalam penelitian ini, metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) diterapkan untuk melakukan analisis data, dengan pemanfaatan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Pendekatan pemodelan persamaan struktural yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode berbasis varians (*variance-based structural equation modeling*) atau dikenal dengan istilah PLS-SEM. Pendekatan ini digunakan untuk menguji dan menganalisis hubungan antar variabel laten dalam suatu model penelitian yang kompleks.

Pendekatan analisis ini diaplikasikan guna menguji signifikansi hubungan antar konstruk laten yang terdapat di dalam model penelitian, khususnya pada jalur mediasi komitmen organisasi dan persepsi terhadap inovasi. Dalam konteks penelitian ini, PLS-SEM menawarkan keunggulan dalam hal realibilitas analisis, terutama karena kemampuannya yang tetap efektif meskipun tanpa memenuhi asumsi distribusi data yang ketat serta tetap dapat diaplikasikan dalam penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil (Ghozali dan Latan, 2015).

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian hasil penelitian dan pembahasan berisi penjelasan pemilihan sampel dan hasil temuan yang meliputi analisis *outer model*, analisis *inner model*, dan pengujian hipotesis.

#### Deskripsi Sampel Penelitian

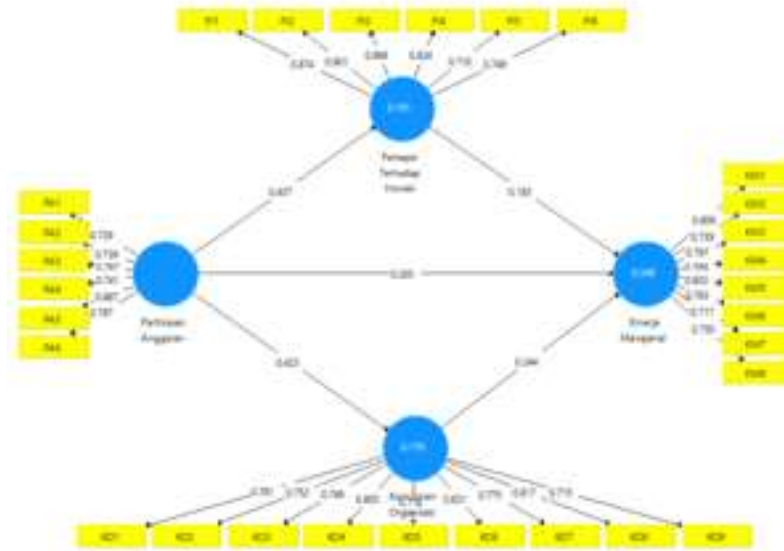
Penelitian ini menggunakan sumber data primer. Populasi yang digunakan berupa pejabat eselon IV dalam lingkup unit kerja vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb). Penentuan jumlah sampel minimum dalam penelitian ini menggunakan aturan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Jumlah sampel minimal} &= 10 \times \text{indikator terbanyak} \\ &= 10 \times 90 \\ &= 90 \text{ sampel}\end{aligned}$$

#### Convergent Validity

Berdasarkan nilai *outer loading* di bawah ini, terlihat bahwa semua indikator mempunyai nilai *outer loading* melebihi 0,7, sehingga seluruh indikator dikatakan memenuhi *convergent validity*.

**Gambar 2**  
**Hasil Analisis Outer Model**



Sumber: Data primer diolah, 2026

### Discriminant Validity

Tabel 2 menunjukkan bagaimana hubungan antar konstruk yg ada. Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa tiap indikator yang membentuknya memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan konstruk lain. Hasil ini membuktikan bahwa konstruk laten dapat melakukan prediksi indikator yang membentuknya lebih baik dibandingkan dengan konstruk lainnya.

**Tabel 2**  
**Cross Loading**

| Indikator | Kinerja Manajerial | Komitmen Organisasi | Partisipasi Anggaran | Persepsi Terhadap Inovasi |
|-----------|--------------------|---------------------|----------------------|---------------------------|
| KM1       | <b>0.809</b>       | 0.267               | 0.383                | <b>0.317</b>              |
| KM2       | <b>0.739</b>       | 0.306               | 0.435                | <b>0.289</b>              |
| KM3       | <b>0.797</b>       | 0.362               | 0.506                | <b>0.354</b>              |
| KM4       | <b>0.789</b>       | 0.386               | 0.332                | <b>0.422</b>              |
| KM5       | <b>0.803</b>       | 0.434               | 0.378                | <b>0.349</b>              |
| KM6       | <b>0.783</b>       | 0.357               | 0.271                | <b>0.346</b>              |
| KM7       | <b>0.717</b>       | 0.394               | 0.335                | <b>0.377</b>              |
| KM8       | <b>0.750</b>       | 0.338               | 0.377                | <b>0.253</b>              |
| KO1       | 0.375              | <b>0.781</b>        | 0.443                | <b>0.409</b>              |
| KO2       | 0.328              | <b>0.752</b>        | 0.292                | <b>0.338</b>              |
| KO3       | 0.361              | <b>0.749</b>        | 0.278                | <b>0.343</b>              |
| KO4       | 0.399              | <b>0.805</b>        | 0.313                | <b>0.378</b>              |
| KO5       | 0.383              | <b>0.778</b>        | 0.371                | <b>0.393</b>              |
| KO6       | 0.368              | <b>0.831</b>        | 0.408                | <b>0.431</b>              |
| KO7       | 0.395              | <b>0.775</b>        | 0.257                | <b>0.311</b>              |
| KO8       | 0.339              | <b>0.817</b>        | 0.301                | <b>0.316</b>              |

|     |       |              |              |              |
|-----|-------|--------------|--------------|--------------|
| KO9 | 0.271 | <b>0.715</b> | 0.242        | <b>0.325</b> |
| PA1 | 0.437 | 0.288        | <b>0.729</b> | <b>0.326</b> |
| PA2 | 0.256 | 0.286        | <b>0.739</b> | <b>0.235</b> |
| PA3 | 0.38  | 0.262        | <b>0.787</b> | <b>0.396</b> |
| PA4 | 0.28  | 0.394        | <b>0.741</b> | <b>0.317</b> |
| PA5 | 0.497 | 0.404        | <b>0.887</b> | <b>0.399</b> |
| PA6 | 0.398 | 0.333        | <b>0.787</b> | <b>0.341</b> |
| PI1 | 0.396 | 0.394        | 0.395        | <b>0.874</b> |
| PI2 | 0.458 | 0.517        | 0.403        | <b>0.901</b> |
| PI3 | 0.451 | 0.401        | 0.437        | <b>0.896</b> |
| PI4 | 0.313 | 0.416        | 0.373        | <b>0.824</b> |
| PI5 | 0.226 | 0.264        | 0.163        | <b>0.710</b> |
| PI6 | 0.249 | 0.261        | 0.307        | <b>0.749</b> |

Sumber: Data primer diolah, 2026

### Uji Reliabilitas

Tabel 3 menunjukkan hasil dari analisis uji reliabilitas yang melihat sejauh mana variabel yang diamati dapat menghitung nilai yang benar dan tidak memiliki kesalahan. Berdasarkan tabel tersebut dapat dinyatakan bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* dan Composite Reliability telah memenuhi syarat yaitu nilai lebih dari 0,7.

**Tabel 3**  
**Uji Reliabilitas**

| <b>Variabel</b>           | <b><i>Cronbach's Alpha</i></b> | <b><i>Composite Reliability</i></b> |
|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Kinerja Manajerial        | 0,904                          | <b>0,923</b>                        |
| Komitmen Organisasi       | 0,919                          | <b>0,933</b>                        |
| Partisipasi Anggaran      | 0,870                          | <b>0,903</b>                        |
| Persepsi terhadap Inovasi | 0,910                          | <b>0,929</b>                        |

Sumber: Data primer diolah, 2026

### Uji R-Square

Pada tabel 4 merupakan hasil pengujian dari koefisien determinasi ( $R^2$ ). Nilai *R-Square* kinerja manajerial sebesar 0,348 artinya 34,8% menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan persepsi terhadap inovasi mampu menjelaskan varians kinerja manajerial, sementara 65,2% lainnya dijelaskan oleh variabel di luar model. Sementara itu, nilai *R-Square* 0,179 untuk komitmen organisasi dan 0,191 untuk persepsi terhadap inovasi. Artinya, partisipasi anggaran mampu menjelaskan masing-masing 17,9% dan 19,1% varians, sedangkan sisanya dikendalikan oleh faktor eksternal.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji R-Square**

| <b>Endogen</b>            | <b><i>R Square</i></b> | <b><i>R Square Adjusted</i></b> |
|---------------------------|------------------------|---------------------------------|
| Kinerja Manajerial        | 0.348                  | <b>0.330</b>                    |
| Komitmen Organisasi       | 0.179                  | <b>0.171</b>                    |
| Persepsi Terhadap Inovasi | 0.191                  | <b>0.184</b>                    |

Sumber: Data primer diolah, 2026

### Uji F-Square

Pada tabel 5 merupakan hasil pengujian dari F-Square, sebagian besar koneksi antarkonstruksi masih berada di level rendah.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji F-Square**

| f square                  | Kinerja Manajerial | Komitmen Organisasi | Partisipasi Anggaran | Persepsi Terhadap Inovasi |
|---------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|---------------------------|
| Kinerja Manajerial        |                    |                     |                      |                           |
| Komitmen Organisasi       | 0.066              |                     |                      |                           |
| Partisipasi Anggaran      | 0.107              | 0.218               |                      | 0.236                     |
| Persepsi Terhadap Inovasi | 0.041              |                     |                      |                           |

Sumber: Data primer diolah, 2026

### Uji Q-Square

Pada tabel 6 merupakan hasil pengujian dari Q-Square. Nilai Q-Square menunjukkan nilai 0,101 hingga 0,188 artinya model struktural memiliki kekuatan prediktif yang masih rendah.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Q-Square**

|                           | SSO  | SSE     | Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO) |
|---------------------------|------|---------|-----------------------------|
| Kinerja Manajerial        | 904  | 734.476 | 0.188                       |
| Komitmen Organisasi       | 1017 | 914.203 | 0.101                       |
| Persepsi Terhadap Inovasi | 678  | 595.22  | 0.122                       |

Sumber: Data primer diolah, 2026

### Uji Direct Path

Pada nilai *path coefficient* partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial terlihat *T-Statistics* menunjukkan angka 2.953 (*T Statistics* > 1.96) sedangkan *p-value* 0.003 (*p-value* < 0.05). Kedua nilai tersebut menunjukkan angka positif sehingga pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial searah dan angka *T-Statistics* menunjukkan angka yang tinggi dari *T-Table* dan *p value* yang lebih rendah dari tingkat kepercayaannya menandakan bahwa hipotesis diterima.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Direct Path**

| Direct path                               | Original Sample (O) | T Statistics ( O/STDEV ) | P-Values |
|-------------------------------------------|---------------------|--------------------------|----------|
| Partisipasi Anggaran & Kinerja Manajerial | 0.305               | 2.953                    | 0.003    |

Sumber: Data primer diolah, 2026

### Uji Indirect Path

Pada nilai *path coefficient* partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh komitmen organisasi terlihat *T-Statistics* 2.193 (*T Statistics* > 1.96) sedangkan *p-value* 0.029 (*p-value* < 0.05). Kedua nilai tersebut menunjukkan angka positif sehingga pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial searah dan angka *T-Statistics* menunjukkan angka yang tinggi dari *T-Table* dan *p value* yang lebih rendah dari tingkat kepercayaannya menandakan bahwa hipotesis diterima.

Pada nilai *path coefficient* partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh persepsi terhadap inovasi terlihat *T-Statistics* 2.273 (*T Statistics* > 1.96) sedangkan *p-value* 0.023 (*p-value* < 0.05). Kedua nilai tersebut menunjukkan angka positif sehingga pengaruh variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial searah dan angka *T-Statistics* menunjukkan angka yang tinggi dari *T-Table* dan *p value* yang lebih rendah dari tingkat kepercayaannya menandakan bahwa hipotesis diterima.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Indirect Path**

| <i>Indirect path</i>                                                  | <i>Original Sample (O)</i> | <i>T Statistics ( O/STDEV )</i> | <i>P-Values</i> |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------|
| Partisipasi Anggaran → Komitmen Organisasi → Kinerja Manajerial       | 0.103                      | 2.193                           | <b>0.029</b>    |
| Partisipasi Anggaran → Persepsi Terhadap Inovasi → Kinerja Manajerial | 0.084                      | 2.273                           | <b>0.023</b>    |

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilaksanakan maka dapat ditarik konklusi sebagai berikut:

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pejabat dalam proses penyusunan anggaran, maka semakin baik pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Keterlibatan tersebut memungkinkan manajer memahami target kerja secara lebih komprehensif serta meningkatkan rasa tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hasil tersebut maka **H1** diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Supriyono (2004), Dewi (2021), serta Amani dan Halmawati (2022) yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun demikian, hasil ini tidak sepenuhnya konsisten dengan penelitian Pradnyani et al. (2022) yang menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, melainkan melalui variabel mediasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial bersifat kontekstual.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan dalam penyusunan anggaran tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan rasa keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Berdasarkan hasil tersebut maka **H2** diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan Ahmad dan Fatima (2008), Nouri dan Parker (1998), serta Amani dan Halmawati (2022) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Namun demikian, dalam beberapa penelitian lain, peran mediasi komitmen organisasi tidak selalu signifikan sehingga efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa persepsi terhadap inovasi memediasi secara parsial hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mampu mendorong munculnya persepsi positif terhadap inovasi, yang selanjutnya meningkatkan efektivitas kinerja manajerial. Keterlibatan dalam proses penganggaran memberikan ruang bagi manajer untuk mengemukakan ide dan solusi yang lebih kreatif. Berdasarkan hasil tersebut maka **H3** diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ahmad dan Fatima (2008), Subramaniam dan Ashkanasy (2001), serta Desvianur et al. (2024) yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap inovasi berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Namun, penelitian terkait variabel ini masih terbatas sehingga hasil penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dalam memperkaya literatur terkait inovasi dalam konteks sektor publik.

## KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Bagian ini berisi kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian kedepannya.

### Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis terkait pengaruh komitmen organisasi dan persepsi terhadap inovasi dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sampel penelitian terdiri dari 113 pejabat eselon IV DJPb dalam lingkup unit kerja vertikal pada tahun 2026.

Berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan pejabat dalam proses penyusunan anggaran, semakin baik pula kinerja manajerial yang dihasilkan.

Komitmen organisasi terbukti memediasi secara parsial hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran mampu meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, serta kesediaan individu untuk berkontribusi terhadap pencapaian organisasi. Selain itu, persepsi terhadap inovasi juga terbukti memediasi secara parsial hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran dapat mendorong pandangan positif terhadap inovasi, yang selanjutnya meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi manajerial.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa DJPb perlu terus mendorong mekanisme partisipasi anggaran yang bersifat substantif, bukan hanya formalitas administratif. Partisipasi yang bermakna dapat meningkatkan komitmen pegawai, memperkuat budaya inovasi, dan pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja manajerial.

### Keterbatasan

Dalam penelitian ini ditemukan adanya beberapa keterbatasan yang didapatkan, diantaranya:

1. Objek penelitian terbatas pada pejabat eselon IV di lingkungan DJPb sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas
2. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* yang tidak mampu menangkap dinamika hubungan antarvariabel dalam jangka panjang
3. Penggunaan data berbasis kuesioner berpotensi menimbulkan bias subjektivitas responden
4. Variabel yang digunakan masih terbatas pada partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan persepsi terhadap inovasi, sehingga belum mencakup faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja manajerial

5. Penelitian ini belum mempertimbangkan faktor eksternal organisasi, seperti regulasi dan kondisi lingkungan kerja
6. Model penelitian menunjukkan daya prediksi yang masih rendah hingga moderat

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian dan mempertimbangkan keterbatasan pada penelitian ini, terdapat beberapa saran untuk penelitian selanjutnya antara lain:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian baik pada instansi pemerintah lainnya maupun sektor swasta guna meningkatkan generalisasi hasil
2. Penggunaan desain longitudinal dianjurkan agar mampu menangkap dinamika hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif
3. Penelitian berikutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta faktor eksternal organisasi
4. Penggunaan metode campuran (*mixed methods*) dapat dipertimbangkan untuk meminimalkan bias subjektivitas dan memperkaya hasil analisis penelitian

### REFERENSI

- Ahmad, K., & Fatima, A. H. (2008). *Budgetary participation and managerial performance: The mediating effects of organization commitment and internal innovation*. *Advances in Management Accounting*, 16, 147-173.
- Amani, F., & Halmawati. (2022). Pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada perhotelan di Kota Padang. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 4(2), 299-310. <https://doi.org/10.24036/jea.v4i2.528>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2005). *Management control systems (11th ed.)*. McGraw-Hill.
- Argyris, C. (1953). Human problems with budgets. *Harvard Business Review*, 31(1), 97-110.
- Chenhall, R. H., & Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 225-233. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90001-3)
- Desvianur, D. R., Saleh, F. M., Jurana, Natsir, M., Yuniar, L. S., & Indriasari, R. (2024). Determinan kinerja manajerial melalui persepsi inovasi. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 31(1), 29-43. <https://doi.org/10.35606/jabm.v31i1.1386>
- Dewi, A. S. (2021). Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(2), 86-91. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i2.422>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2023). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2023*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2024). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2024*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2025). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2025*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Eker, M. (2006). The impact of budget participation on managerial performance via organizational commitment: A study on the top 500 firms in Turkey. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4), 117-135.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Sage Publications.

- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2004). *Management accounting (7th ed.)*. South-Western College Publishing.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, 156-182. <https://doi.org/10.2307/2489870>
- Jasilah, & Yubertiana, I. (2022). Pengaruh performance based budgeting terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasional dan persepsi inovasi sebagai variabel intervening pada SKPD Kabupaten Sumenep. *Jurnal Dinamika Governance*, 12(1), 153-176. <https://doi.org/10.333005/jdg.v12i1.3032>
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of managerial performance: A research approach*. South-Western Publishing.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi sektor publik*. Penerbit Andi.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122-149. <https://doi.org/10.2307/2490414>
- Pradnyani, N. L. P. S. P., Cahyadi, L. D. C., & Ardana, I. M. D. W. (2022). Implikasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan mediasi komitmen organisasi. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 18(2), 185-196. <https://doi.org/10.31940/jbk.v18i2.185-196>
- Quirin, J. J., Donnelly, D. P., & O'Bryan, D. (2001). Antecedents of organizational commitment: The role of perception of equity. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 4, 261-280.
- Ridwan. (2015). *Skala pengukuran variabel-variabel penelitian*. Alfabeta.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior (10th ed.)*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku organisasi (12th ed.)*. Salemba Empat.
- Sanosra, A., Cahyono, D., Qomariah, N., Thamrin, M., & Abror. (2021). *Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM)*. Pustaka Abadi.
- Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 (2nd ed.)*. Penerbit Andi.
- Siegel, G., & Marconi, H. R. (1989). *Behavioral accounting*. South-Western Publishing.
- Subramaniam, N., & Ashkanasy, N. M. (2001). The effect of organisational culture perceptions on the relationship between budgetary participation and managerial job-related outcomes. *Australian Journal of Management*, 26(1), 35-56. <https://doi.org/10.1177/031289620102600103>
- Subramaniam, N., & Mia, L. (2003). A note on work-related values, budget emphasis and managers' organisational commitment. *Management Accounting Research*, 14(4), 389-408. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.09.001>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (2nd ed.)*. Alfabeta.
- Suliyanto. (2018). *Metode penelitian bisnis*. Penerbit Andi.



- Supriyono, R. A. (2004). Pengaruh variabel intervening kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 19(2), 155-178.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. (2003). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47. Sekretariat Negara.
- Windsor, C., & Ashkanasy, N. M. (1996). Auditor independence decision making: The role of organizational culture perceptions. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 80-97.