

PERAN VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI DAN INOVASI PADA HUBUNGAN PENGANGGARAN DAN KINERJA: STUDI KASUS PADA SKPD KABUPATEN MAGELANG

Kunwaviyah
Muchamad Syafruddin
Universitas Diponegoro

ABSTRACT

This study aims to examine the budgetary participation and performance relationship in a public sector organization. It also attempts to examine whether organization commitment and perception of innovation mediate the budgetary participation and performance relationship. To collect data of this study, survey questionnaires are used. From 160 questionnaires were given to managers in a public sector organization, questionnaires with complete answers were 58 questionnaires (36.25%). A path analysis was utilized to examine the direct and indirect effects of budgetary participation on managerial performance. The analysis results indicate that budgetary participation and managerial performance have positive relationship and statistically significant. Budgetary participation also directly affects organization commitment and perception of innovation. But budgetary participation did not indirectly affect managerial performance via the intervening variables of organization commitment and perception of innovation.

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

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik. Menurut Hansen dan Mowen (2004:1), Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan

tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

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

Menurut Mulyadi (1993:438), anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali.

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

Dalam sistem penganggaran *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Atasan/pemegang

kuasa anggaran kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan/pelaksana anggaran sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan/pelaksana anggaran. Bertolak dari kondisi ini, entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah diatas, yakni anggaran partisipatif (*participative budgeting*). Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut (Omposunggu dan Bawono, 2007).

Anggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan pendekatan penyusunan anggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep penganggaran ini sudah berkembang pesat dalam sektor bisnis, jauh meninggalkan pendekatan yang sama dalam sektor publik. Dalam sektor publik, anggaran partisipatif belum mempunyai sistem yang mapan sehingga penerapannya pun belum optimal.

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

waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Proses pembuatan anggaran dalam sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Dalam organisasi sektor publik, penganggaran merupakan suatu proses politik. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta yang relatif lebih kecil nuansa politisnya. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik.

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

Thompson (1967) dalam Williams (1990) sebagaimana dikutip oleh Ahmad dan Fatima (2008) mendorong para peneliti untuk memeriksa perilaku anggaran dalam organisasi sektor publik. Perilaku anggaran

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

Di Indonesia sendiri, penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada sektor swasta (bisnis) sudah banyak dilakukan diantaranya Supriyono (2004, 2005), Sumarno (2005), Ghozali (2002, 2005), Slamet Riyadi (2000), Sardjito (2005). Sedangkan penelitian terkait hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada sektor publik (pemerintah daerah) masih terbatas misalnya penelitian yang dilakukan Ompusunggu dan Bawono (2007). Penelitian-penelitian tersebut menambah faktor-faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Faktor-faktor tersebut diteliti sebagai variabel *intervening* atau variabel *moredating*.

Hal tersebut dilakukan sebagai tindakan alternatif atas ketidakkonsistenan

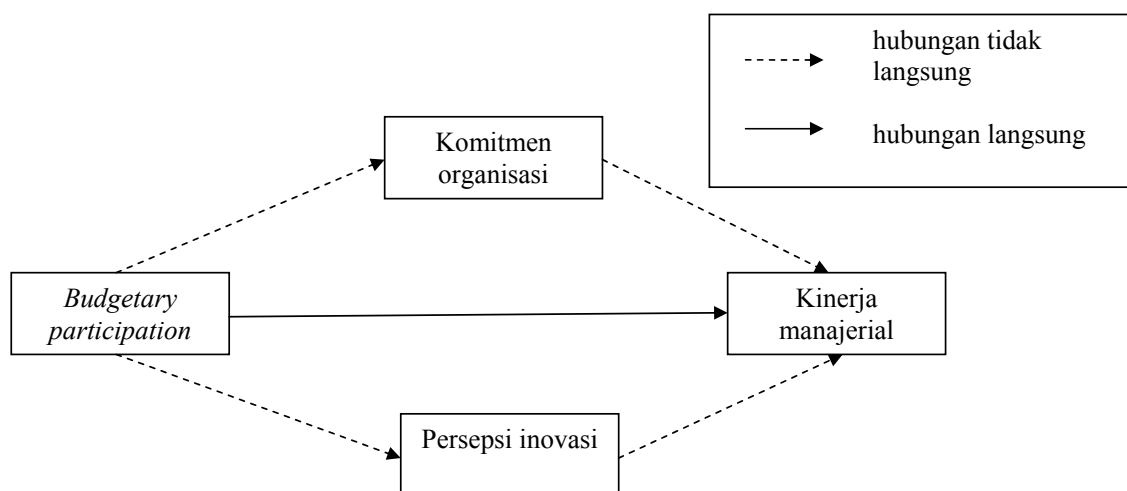
hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Nouri (dikutip oleh Supriyono, 2004) menyatakan bahwa pada awal-awal riset antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (*inconclusive*) dan seringkali bertentangan. Hasil riset tersebut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

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Seperti penelitian-penelitian terdahulu, pada penelitian ini juga digunakan dua variabel *intervening* yaitu komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Magelang. Penelitian ini disusun dengan judul “Peran Variabel Komitmen Organisasi dan Inovasi Pada Hubungan Penganggaran dan Kinerja: Studi Kasus Pada SKPD Kabupaten Magelang”.

Dengan demikian, penelitian ini berusaha menguji: (1) Apakah ada hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial? (2) Apakah komitmen organisasi dan persepsi inovasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Gambar 1 Bagan Kerangka Pemikiran Penelitian



Partisipasi Anggaran dan Komitmen

Organisasi

Nouri dan Parker, 1998 (dikutip dalam Ahmad dan Fatima, 2008) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi. Manajer yang terlibat dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan memiliki komitmen (*affective*) organisasi yang lebih tinggi. Nouri dan Parker mengadakan penelitian terhadap 135 manajer dan *supervisor* pada perusahaan multi-nasional berskala besar yang bergerak di bidang produksi bahan kimia di Amerika Serikat. Mereka menggunakan *path analysis* dan menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Hasil penelitian tersebut menyatakan adanya hubungan positif antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Dari uraian di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

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

Partisipasi Anggaran dan Persepsi Inovasi

Subramaniam dan Ashkanasy, 2001 (dikutip dalam Ahmad dan Fatima, 2008) menggunakan variabel persepsi inovasi dalam penelitiannya. Penelitian tersebut menggunakan survei kuesioner dengan 114

manajer dari 37 perusahaan pada sektor *Australian Food manufacturing*. Peneliti memperkirakan tiga jalan interaksi antara partisipasi anggaran, persepsi inovasi, dan *attention to detail* yang kemudian akan mempengaruhi kinerja. Penelitian tersebut menghasilkan beberapa kesimpulan. Salah satu hasil penelitian tersebut mengungkapkan adanya hubungan positif (hubungan langsung) antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa manajer interaksi antara partisipasi anggaran dan persepsi inovasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja. Penelitian ini menduga partisipasi anggaran mempunyai hubungan positif secara signifikan dengan persepsi inovasi. Berdasarkan gagasan tersebut dapat ditarik hipotesis hubungan partisipasi anggaran dan persepsi inovasi sebagai berikut:

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

Komitmen Organisasi dan Kinerja

Manajerial

Nouri dan Parker, 1998 (dikutip dalam Ahmad dan Fatima, 2008) menganalisis komitmen organisasi dalam pengaruhnya pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki

hubungan positif dan signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi maka kinerjanya akan semakin tinggi pula. Hipotesis hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja adalah sebagai berikut:

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

Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial

Subramaniam dan Ashkanasy, 2001 (dikutip dalam Ahmad dan Fatima, 2008) mengemukakan adanya interaksi antara partisipasi anggaran, persepsi inovasi, dan *attention to detail* akan menyebabkan meningkatnya kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja. Temuan tersebut mengarahkan pada hipotesis hubungan antara persepsi inovasi dengan kinerja sebagai berikut:

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

Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Supriyono (2004) mengungkapkan bahwa di Indonesia, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer

mempunyai hubungan positif secara signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi dapat mengakibatkan meningkatnya kinerja. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja adalah:

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

METODA PENELITIAN

Dalam penelitian ini, digunakan tiga macam variabel penelitian yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel *intervening*. Partisipasi anggaran sebagai variabel independen merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982). Kinerja manajerial sebagai variabel dependen merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi.

Variabel *intervening* terdiri dari komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Menurut Mathieu dan Zajac, 1990 dalam Supriyono, 2004 komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi

sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasi tempatnya berkerja. Sedangkan persepsi inovasi manajer menggambarkan sejauh mana para manajer menganggap diri mereka inovatif.

Pengukuran berbagai variabel adalah sebagai berikut. Partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang disusun oleh Milani (1975). Daftar pertanyaan tersebut terdiri atas enam butir pertanyaan yang digunakan untuk menilai tingkat partisipasi responden dan pengaruhnya pada proses penyusunan anggaran. Jawaban responden atas daftar pertanyaan tersebut didesain menggunakan skala *Likert* dengan alternatif jawaban dari satu sampai dengan tujuh.

Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963,1965). Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari sembilan butir pertanyaan digunakan untuk mengevaluasi kinerja responden. Alternatif jawaban atas daftar pertanyaan tersebut menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan tujuh (tertinggi). Kinerja manajerial dalam penelitian ini diukur dengan delapan dimensi kinerja yaitu: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan/representasi.

Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday *et al.* (1979). Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari sembilan butir pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui tingkat komitmen manajer terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Jawaban pertanyaan ini menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan tujuh (tertinggi). Alternatif jawaban satu berarti sangat tidak setuju sedangkan jawaban tujuh berarti sangat setuju.

Persepsi inovasi manajer diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang diadaptasi dari penelitian O’Reilly *et al.* (1991) serta Windsor dan Ashkanasy (1996). Daftar pertanyaan terdiri dari enam butir pertanyaan. Responden diminta untuk menunjukkan sejauh mana mereka menganggap diri mereka inovatif. Alternatif jawaban menggunakan skala *Likert* satu (terendah) sampai dengan tujuh (tertinggi). Untuk mengukur persepsi inovasi manajer, digunakan indikator-indikator sebagai berikut: inovasi, peluang, pengalaman, *risk taking*, kehati-hatian, dan *rules orientation*.

Jenis data penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumber asli (tanpa perantara). Sedangkan sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari

jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada responden.

Metoda pengumpulan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini menggunakan metode survei kuesioner. Survei kuesioner merupakan metode survei dengan menggunakan kuesioner penelitian. Kuesioner adalah satu set pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar sehingga pertanyaan yang sama dapat diajukan kepada setiap responden. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang efektif karena dapat diperolehnya data standar yang dapat dipertanggungjawabkan untuk keperluan

analisis menyeluruh tentang karakteristik populasi yang diteliti (Supranto, 2000). Kuesioner penelitian ini diserahkan langsung kepada responden atau meminta bantuan salah satu pegawai pada masing-masing SKPD untuk mengkoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner pada SKPD tersebut.

Alat analisis statistik yang digunakan untuk pengujian hipotesis yang telah disusun dalam penelitian ini menggunakan analisis *path* (analisis jalur). Analisis *path* adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan (Ghazali, 2006).

Gambar 2 Diagram Path
Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel *Intervening*.

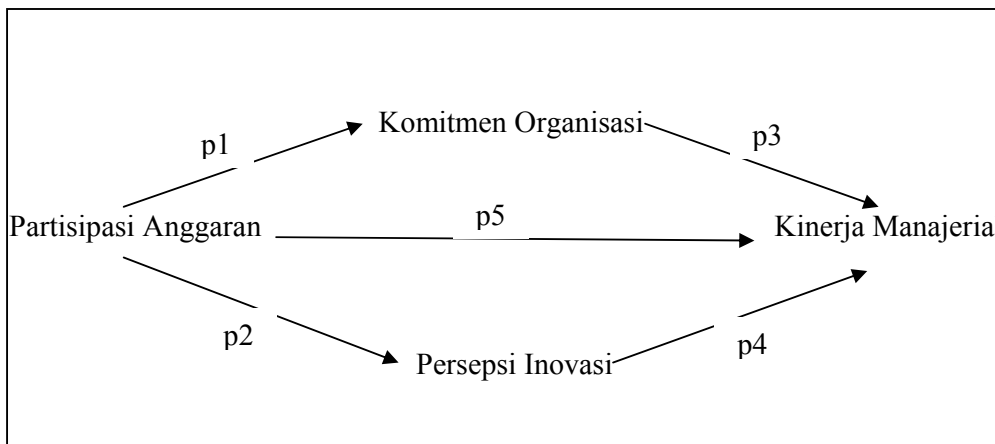


Diagram *path* di atas memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel yang ditunjukkan oleh anak panah. Setiap nilai *p* menggambarkan jalur dan koefisien *path*. Nilai koefisien *path* tersebut

dihitung dengan menggunakan analisis regresi (Ghozali, 2006).

Persamaan regresinya adalah:

$$Y_{KO} = b_0 + b_{PA} X_{PA} + e_1 \dots\dots\dots$$

.....Persamaan Regresi 1

$$Y_{PI} = b_0 + b_{PA} X_{PA} + e_2 \dots\dots\dots$$

.....Persamaan Regresi 2

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

.....Persamaan Regresi 3

Keterangan:

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

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

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

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

b_{PA} = *Intercept* Partisipasi Anggaran

b_{KO} = *Intercept* Komitmen Organisasi

b_{PI} = *Intercept* Persepsi Inovasi

b_{KM} = *Intercept* Kinerja Manajerial

e_1 = Residual Komitmen Organisasi

e_2 = Residual Persepsi Inovasi

e_3 = Residual Kinerja Manajerial

Hipotesis bisa diterima jika hasil regresi menunjukkan tingkat signifikansi di bawah 0,05 ($p < 0,05$). Hipotesis ditolak jika hasil regresi menunjukkan hasil signifikansi di atas 0,05 ($p > 0,05$) (Ghozali, 2006). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial baik secara langsung maupun tidak langsung dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh langsung	PA-KM	= p5
Pengaruh tidak langsung	PA-KO-KM	= p1 x p3
	PA-PI-KM	= p2 x p4
Total pengaruh (korelasi PA-KM)		= p5 + (p1xp3) + (p2xp4)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Objek penelitian dalam hal ini adalah pejabat struktural SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) Pemerintah Kabupaten Magelang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Kuesioner dibagikan kepada pejabat struktural dari masing-masing SKPD yang terlibat dalam proses penyusunan RKA-SKPD. Dari 160 kuesioner yang dibagikan, jumlah kuesioner yang

tidak dikembalikan sebanyak 34 buah, yang pengisian jawaban tidak lengkap sebanyak 53 buah (33,125%), yang pengisian data pribadi tidak lengkap sebanyak 15 buah (9,375%), dan yang diisi lengkap (dapat diolah) sebanyak 58 buah (36,25%).

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas tampak bahwa instrumen yang digunakan telah *valid* dan reliabel. Berdasarkan hasil uji asumsi klasik, tampak

bahwa semua data berdistribusi normal serta model regresi terbebas dari multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

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

Tabel 1 Hasil Uji Persamaan Regresi

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

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi

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

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

positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

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

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Persepsi Inovasi

Pada tabel 1 hasil uji persamaan regresi 2 yang digunakan untuk melihat pengaruh

partisipasi anggaran terhadap persepsi inovasi menunjukkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,074. Hal ini memiliki arti bahwa 7,4% variabel partisipasi anggaran dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 92,6% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar yang diteliti.

Hasil *t test* pada persamaan regresi 2 memperlihatkan nilai *t* sebesar 2,353 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,022. Nilai probabilitas menunjukkan angka yang lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel partisipasi anggaran signifikan. Hal ini berarti variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel persepsi inovasi. Hal tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap persepsi inovasi.

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

Pada tabel 1 hasil uji persamaan regresi 3 yang digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi menunjukkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,082. Hal ini berarti 8,2% variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, komitmen

organisasi, dan persepsi inovasi. Sedangkan sebesar 91,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Uji ANOVA atau *F test* pada persamaan regresi 3 menghasilkan nilai *F* hitung sebesar 2,706 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,054. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan persepsi inovasi tidak secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kemudian hasil *t test* memperlihatkan bahwa variabel komitmen organisasi dan persepsi inovasi tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansi untuk komitmen organisasi sebesar 0,415 dan persepsi inovasi sebesar 0,580. Keduanya menunjukkan angka yang lebih besar dari 0,05. Sedangkan partisipasi anggaran signifikan pada 0,05 dengan probabilitas signifikansinya sebesar 0,048. Hal ini berarti bahwa kinerja manajerial hanya dipengaruhi oleh partisipasi anggaran.

Pada hasil persamaan regresi 3 untuk menjawab hipotesis 3 yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial tidak terbukti. Hasil analisis regresi menghasilkan nilai probabilitas yang lebih dari 0,05. Ini berarti hipotesis 3 ditolak, artinya komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Fatima

(2008) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena kurang adanya pengawasan terhadap para pejabat struktural dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta kurangnya pemahaman dan penekanan terhadap target dan tujuan organisasi.

Pada hasil persamaan regresi 3 yang juga digunakan untuk menjawab hipotesis 4 yang menunjukkan adanya pengaruh positif persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial tidak terbukti. Hal ini berarti hipotesis 4 ditolak, artinya bahwa persepsi inovasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Ahmad dan Fatima (2008) yang menyatakan bahwa manajer yang memiliki tingkat persepsi inovasi yang tinggi tidak meningkatkan kinerja mereka. Hal ini disebabkan karena inovasi tidak sesuai dengan lingkungan mekanistik seperti organisasi sektor publik. Selain itu, budaya inovasi masih baru dalam organisasi sektor publik. Para manajer dalam organisasi sektor publik merasa bahwa inovasi dan kreatifitas seharusnya sebanding dengan penghargaan yang sesuai, yang mana akan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Karena sistem penghargaan (*reward*) belum diterapkan secara optimal di organisasi sektor publik

termasuk di pemerintah kabupaten Magelang, kinerja tidak mengalami peningkatan.

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

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

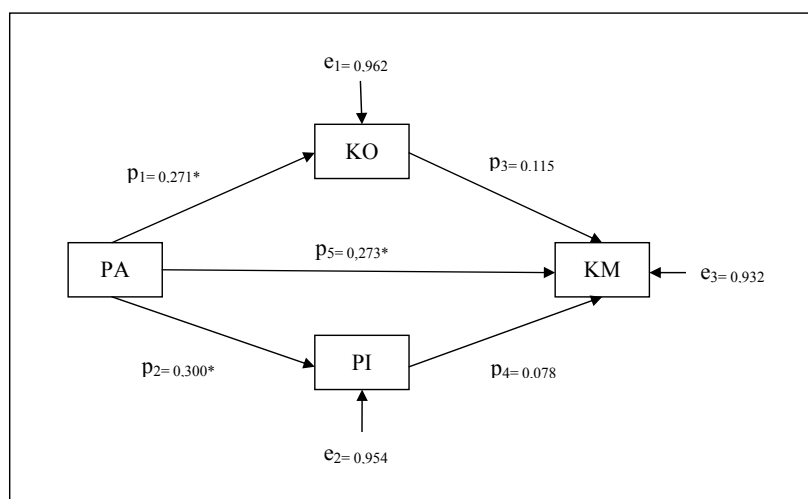
Pada hasil uji persamaan regresi 1 menghasilkan nilai *standardized* beta untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi sebesar 0,271 dan signifikan di bawah 0,05. Nilai *standardized* beta 0,271 merupakan nilai *path* atau jalur p_1 . Pada hasil uji persamaan regresi 2 memberikan nilai *standardized* beta untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap persepsi inovasi

sebesar 0,300 dan signifikan di bawah 0,05. Nilai *standardized* beta 0,300 merupakan nilai *path* atau jalur p_2 . Pada hasil uji persamaan regresi 3 menghasilkan nilai *standardized* beta sebesar 0,273; 0,115; dan 0,078. Nilai *standardized* beta 0,273 merupakan nilai *path* atau jalur p_5 dan signifikan di bawah 0,05. Nilai *standardized* beta 0,115 merupakan nilai *path* atau jalur p_3 dan tidak signifikan. Nilai

standardized beta 0,078 merupakan nilai *path* atau jalur p_4 dan tidak signifikan. Besarnya nilai $e_1 = \sqrt{1-0,074} \sqrt{1-0,074} = 0,962$; besarnya nilai $e_2 = \sqrt{1-0,090} \sqrt{1-0,090} = 0,954$; dan besarnya $e_3 = \sqrt{1-0,131} \sqrt{1-0,131} = 0,932$.

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

Gambar 3 Analisis path



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

Tampilan gambar 3 di atas menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh tidak langsung dari variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial baik melalui komitmen organisasi maupun persepsi inovasi. Partisipasi anggaran hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan analisis *path* besarnya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 0,273.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang menggunakan variabel *intervening* komitmen organisasi dan persepsi inovasi pada organisasi sektor publik. Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Magelang. Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Partisipasi

anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin baik kinerjanya.

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

(3) Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui persepsi inovasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap persepsi inovasi. Namun, persepsi inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa persepsi inovasi tidak memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut: (1) Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Magelang sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk organisasi sektor publik yang lain. (2) Data penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metoda survei melalui kuesioner yang memungkinkan adanya respon bias dari para responden. (3)

Penggunaan skala *self-rating* untuk mengukur variabel kinerja manajerial mungkin dapat menghasilkan *personal bias*. Hal ini dapat mengurangi objektivitas data. (4) Variabel *intervening* yang digunakan dalam penelitian ini hanya sebagian kecil dari variabel-variabel *intervening* lain yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dengan masih rendahnya koefisien determinasi (*R square*) hasil penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian ini penulis memberikan saran, rekomendasi atau implikasi kebijakan sebagai berikut: (1) Pemerintah Kabupaten Magelang sebaiknya mengoptimalkan penerapan anggaran partisipatif bukan hanya sekedar partisipasi semu karena hal ini berdampak pada meningkatnya kinerja manajerial.

Pemerintah Kabupaten Magelang sebaiknya melakukan pengawasan dan evaluasi berkala terhadap TUPOKSI agar meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. (2) Pemerintah Kabupaten Magelang sebaiknya mengadakan evaluasi terhadap pembebanan kerja pada masing-masing unit kerja karena beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan tidak optimalnya kinerja. (3) Pemerintah Kabupaten Magelang sebaiknya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan inovasi

dalam menjalankan tugas dan fungsinya tanpa melanggar peraturan dan ketetapan yang berlaku. Pegawai dengan inovasi yang tinggi akan memiliki implikasi terhadap peningkatan kinerja mereka.

Kemudian saran untuk penelitian yang akan datang antara lain: (1) Peneliti agar memperluas variabel *intervening* yang akan diteliti misalnya motivasi dan kepuasan kerja. (2) Peneliti sebaiknya juga menggunakan metode *interview* selain dengan kuesioner untuk mendapatkan data yang lebih kredibel. (3) Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan *superior's rating* untuk mengukur variabel kinerja manajerial agar meminimalisasi subjektivitas dan *personal bias*. (4) Penelitian selanjutnya mungkin dapat memperluas lingkup penelitian agar dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam bidang anggaran organisasi sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bronell, P. and McInnes, M. 1986. "Budgetary Participation, motivation, and manajerial performance". *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4
- Frucot, Veronique and Stephen White. 2006. "Manajerial levels and the effects of budgetary participation on manajers". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 No. 2 pp. 191-206
- Gozhali, I. dan R. Y. Fahrianta. 2002. "Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi sebagai Variabel *intervening*". *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen Ekonomi*, Vol. 2 No. 1, Februari 2002
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP
- Hansen, Don R. dan Marryane M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*, Edisi tujuh. Jakarta: Salemba Empat
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- Munandar, M. 2001. *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F. 1991. "People organization culture: a profile comparison approach to assessing person organization fit". *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3
- Ompusunggu, K.B. dan I.R. Bawono. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan *Job Relevant Information (JRI)* terhadap Informasi Asimetris". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol. 08, No. 01, Februari 2007
- Ramadhani dan Nasution. 2009. "Pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dengan motivasi sebagai variabel mediating". *Jurnal tidak dipublikasikan*. Faculty of Economic, University of Sumatra Utara.
- Riyadi, Slamet. 2000. "Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Jurnal Riset*

Akuntansi Indonesia, Vol. 2, No. 2, Juli 2000

Jurnal Bisnis Strategi, Vol. 14, no. 2, Desember 2005

- Robbins, Stephen, P. 2003. *Organizational Behavior*, Tenth Edition, New Jersey : Prentice Hall
- Sardjito, Bambang. 2005. "Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 6, No. 1, Januari 2005
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert Jr, 1995. *Management: Six Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Subramaniam, N. and Ashkanasy, N.M. 2001. "The effect of organizational culture perceptions between budgetary participation and managerial job-related outcomes". *Australian Journal of Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 35-55
- Subramaniam, N. and Mia, L. 2001. "The effect of organizational commitment: the role of perception of equity". *Advances on Accounting Behavioural Research*, Vol. 4
- Sumarno, J. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14, no. 2, Desember 2005
- Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*, Edisi Enam. Jakarta: Erlangga
- Supriyono, R.A. 2004. "Pengaruh Variabel *intervening* Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.19, No. 3
- Supriyono, R.A. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 20, No. 1
- Yahya, M. Nor, Nik Nazli Nik Ahmad and Abdul Fatima. 2008. "Budgetary Participation and Performance: some Malaysian Evidence". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 658-673
- Yuen, Desmond. 2007. "Antecedents of budgetary participation: enhancing employee's job performance". *Manajerial Auditing Journal*. Vol. 22 No. 5