



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(PADA DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH
KABUPATEN JEMBER)**

***EFFECT OF PARTICIPATION BUDGET ON THE PERFORMANCE OF
MANAGERIAL COMMITMENT WITH ORGANIZATIONS AND MOTIVATION
AS AN INTERVENING VARIABLE
(EMPRICAL STUDIES IN THE DEPARTMENT OF COORPERATIVES AND
SMALL MEDIUM MICRO ENTERPRISES JEMBER REGENCY)***

SKRIPSI

Diajukan Guna Melengkapi Tugas Akhir dan Memenuhi Salah Satu Syarat untuk
Menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Guillerma Giusti

NIM : 130810301010

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2017



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(PADA DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH
KABUPATEN JEMBER)**

***EFFECT OF PARTICIPATION BUDGET ON THE PERFORMANCE OF
MANAGERIAL COMMITMENT WITH ORGANIZATIONS AND MOTIVATION
AS AN INTERVENING VARIABLE
(EMPRICAL STUDIES IN THE DEPARTMENT OF COORPERATIVES AND
SMALL MEDIUM MICRO ENTERPRISES JEMBER REGENCY)***

SKRIPSI

Diajukan Guna Melengkapi Tugas Akhir dan Memenuhi Salah Satu Syarat untuk
Menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Guillerma Giusti

NIM : 130810301010

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2017

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ibundaku tercinta, Henny Heriyana, terimakasih atas segala dukungan dan kasih sayang yang selalu diberikan, terimakasih atas pengorbanan yang tulus dan begitu besar selama ini, terimakasih atas doa-doa yang selalu terlantun dalam setiap sujud dan nafasmu. Ea sayang bunda..
2. Ayahandaku tercinta, Franciscus Hardijanto, S.E. terimakasih atas pengorbanan serta kasih sayang tulus yang selalu diberikan, terimakasih telah menjadikanku kebanggaan, semoga ayah bahagia melihat semua ini.
3. Saudaraku Guido Giusti, terima kasih atas dukungan serta kasih sayang yang engkau berikan. Terimakasih telah menjadi pria yang selalu membimbing dan melindungiku.
4. Semua Guru saya yang sudah mengajarkan banyak hal.
5. Almamater yang saya banggakan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
6. Sahabat-sahabatku yang selalu bersedia membantu, memotivasi, serta mendengarkan keluh kesah saya dalam proses menyelesaikan skripsi.

MOTTO

“Terkadang bukan fisik yang membuat seseorang menjadi menarik dan inspiratif, melainkan adanya kekuatan hati, perjuangan, semangat, ketulusan, karya, kebaikan, intelektualitas, kesabaran, cinta, kasih, kejujuran, dan kesetiaan.”

(R.A. Kartini)

“We need woman who are so strong they can be gentle, so educated they can be humble, so fierce they can be compassionate, so passionate they can be rational, and so diciplined the can be free.”

(Kavita Ramdas)

“Mereka menertawakan saya karena saya berbeda, sayangnya saya menertawakan mereka karena mereka semua sama.”

(Guillermo Giusti)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Guillerma Giusti

NIM : 130810301010

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (PADA DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH KABUPATEN JEMBER)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 16 Mei 2017

Yang menyatakan,

GUILLERMA GIUSTI

NIM. 130810301010

SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(PADA DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH
KABUPATEN JEMBER)**

***EFFECT OF PARTICIPATION BUDGET ON THE PERFORMANCE OF
MANAGERIAL COMMITMENT WITH ORGANIZATIONS AND MOTIVATION
AS AN INTERVENING VARIABLE
(EMPRICAL STUDIES IN THE DEPARTMENT OF COORPERATIVES AND
SMALL MEDIUM MICRO ENTERPRISES JEMBER REGENCY)***

Oleh :

Guillerma Giusti

NIM : 130810301010

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Alwan Sri Kustono, SE., M.Si., Ak

Dosen Pembimbing Anggota : Rochman Effendi, SE., M.Si., Ak

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (PADA DINAS KOPERASI DAN USAHA
MIKRO KECIL DAN MENENGAH KABUPATEN JEMBER)

Nama Mahasiswa : Guillerma Giusti

NIM : 130810301010

Jurusan : S-1 Akuntansi

Tanggal Persetujuan: 1 November 2016

Yang menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si, Ak.
NIP. 197204162001121001

Rochman Effendi, S.E, M.Si, Ak
NIP. 197102172000031001

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Dr. Yosefa Sayekti, M.Com., Ak., CA

NIP. 19640809 199003 2 001

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi berjudul:

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Guillerma Giusti

NIM : 130810301010

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

29 Mei 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Dr. Agung Budi S., SE,M.Si,Ak (.....)
NIP. 19780927 200112 1002

Sekretaris : Dra. Ririn Irmadariyani, M.Si,Ak (.....)
NIP. 19670102 199203 2002

Anggota : Bunga Maharani, SE,M.SA (.....)
NIP. 19850301 201012 2005

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Foto

4 x 6

Dr. Muhammad Miqdad, SE., MM., CA., Ak
NIP. 196306141990021001

ABSTRAKSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING

(PADA DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH
KABUPATEN JEMBER)

GUILLERMA GIUSTI

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

Penelitian ini berjudul “ Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember”. Penelitian ini adalah suatu jenis penelitian dengan menggunakan metode penelitian *Explanatory Research*. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yang tercatat sebanyak 45 pegawai tetap. Analisis data digunakan dalam penelitian ini yakni dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial; 2) partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi; 3) partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi; 4) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial; 5) motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial; 6) motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Kata Kunci :Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, Motivasi, Partisipasi Anggaran.

ABSTRACT

***EFFECT OF PARTICIPATION BUDGET ON THE PERFORMANCE OF
MANAGERIAL COMMITMENT WITH ORGANIZATIONS AND MOTIVATION
AS AN INTERVENING VARIABLE
(EMPRICAL STUDIES IN THE DEPARTMENT OF COORPERATIVES AND
SMALL MEDIUM MICRO ENTERPRISES JEMBER REGENCY)***

GUILLERMA GIUSTI

Accounting Majors, Economics and Business Faculty, Jember University

This research entitled "The Influence of Budgetary Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment and Motivation as Intervening Variable at Cooperative Service, Micro, Small and Medium Enterprises of Jember Regency". This research is a kind of research using Explanatory Research research method. Popolation in this research is permanent employee at Dinas Koperasi, Micro, Small and Medium Enterprises of Jember Regency with sampling technique using purposive sampling, which recorded 45 permanent employees. Data analysis used in this research that is by using method of Partial Least Square (PLS). The results of this study indicate that: 1) budget participation has a positive effect on managerial performance; 2) budget participation has a positive effect on organizational commitment; 3) budget participation has a positive effect on motivation; 4) organizational commitment has a positive effect on managerial performance; 5) motivation has a positive effect on managerial performance; 6) motivation has a positive effect on organizational commitment.

Keywords : Managerial Performance, Motivation Budgetary, Organizational Commitment, Participation.

RINGKASAN

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember. Guillerma Giusti, 130810301010; 2017; 56 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Perkembangan dunia perekonomian dengan keikutsertaan Indonesia dalam ruang lingkup Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) diharapkan masyarakat Indonesia memiliki orientasi pasar ekonomi yang lebih luas, dinamis, dan kompetitif. Untuk menghadapi era pasar bebas se-Asia Tenggara, Pemerintahan Indonesia harus memiliki langkah strategis agar dapat menghadapi persaingan bebas ini. Sehingga dalam mendesain tiap program kerja diawali dengan perencanaan salah satunya yakni penyusunan anggaran. Anggaran merupakan alat bagi pemerintah sebagai penggerak pembangunan sosial ekonomi, dalam upaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Anggaran merupakan alat yang membantu dalam proses perencanaan, dan koordinasi tentang kegiatan di masa mendatang untuk mencapai tujuan.

Anggaran memiliki fungsi sebagai pedoman dan alat penilaian kinerja yang dapat dilihat berdasarkan pencapaian target dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggungjawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggungjawab yang dimiliki untuk melaksanakan setiap keputusan dari keikutsertaannya dalam proses penyusunan anggaran, akan menimbulkan komitmen atas organisasi serta motivasi dalam diri individu untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagai wujud pertanggungjawaban pemerintah kepada publik melalui serangkaian program kerja yang tertuang dalam

ruang lingkup anggaran, karena anggaran sangat relevan untuk diteliti pengaruhnya terhadap kinerja pemerintah dalam menjalankan tugas dan kewajiban kepada publik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai tetap pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yakni dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial secara langsung maupun melalui komitmen organisasi dan motivasi pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM di Kabupaten Jember. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM di Kabupaten Jember untuk dapat meningkatkan performa kerja, selain itu berdasarkan frekuensi jawaban responden untuk variabel komitmen organisasi dan motivasi pegawai yang rata – rata responden memilih jawaban pada skala 4 (setuju), hal tersebut menunjukkan bahwa responden yang memiliki komitmen yang cukup tinggi terhadap organisasi dan motivasi yang cukup tinggi dengan didorong dari pemberian kesempatan dalam berpartisipasi menyusun anggaran dari organisasi atau tempat mereka bekerja. Hasil penelitian ini dapat menambah referensi untuk penelitian mengenai partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja manajerial.

PRAKATA

Puji dan rasa syukur mendalam penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat, hidayah, dan inayah-Nya maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening” ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya atas semua bantuan yang telah diberikan, baik secara langsung maupun tidak langsung selama proses penyusunan skripsi ini hingga selesai. Secara khusus rasa terimakasih tersebut penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si., Ak. selaku Dosen Pembimbing Utama sekaligus Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember dan Bapak Rochman Effendi, S.E., M.Si., Ak. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk memberikan arahan, bimbingan, kritik, serta saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini;
2. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., C.A. selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Ibu Dr. Yosefa Sayekti, S.E., M.Com., Ak. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Bapak Drs. Imam Mas’ud, MM, Ak. selaku Dosen Pembimbing Akademik;
5. Ayah saya Franciscus Hardijanto dan Ibu saya Henny Heriyana yang senantiasa mendukung, membimbing, mendoakan, menyemangati, dan menyayangi dengan tulus sejak kecil hingga sekarang;

6. Saudara saya Guido Giusti yang selalu menjadi motivasi, inspirasi, dan penyemangat;
7. Saudara seperjuangan semasa kuliah yaitu Elma, Dini, Prita, dan Intan (Chickers Gengges) yang selalu setia menemani, menghina, menyemangati, dan mendengarkan keluh kesah penulis selama di perkuliahan;
8. Keluarga besar UKMF Seni dan Budaya KURUSETRA yang telah banyak memberikan cerita, canda, tawa, dan proses yang indah;
9. Saudara Gandhi Prasetyawan dan Muh. Rapita Khun Panuluh terima kasih atas bantuannya selama proses penyelesaian skripsi ini;
10. Saudara-saudaraku Galih, Rozak, Anwar, Andika, Ita, Ochin, Meris, Selly, Fikri, KKN 17 yang selalu menjadi penyemangat di setiap proses yang dilewati penulis;
11. Guru-guruku sejak saya duduk dibangku kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
12. Almamater yang kubanggakan, jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis juga menerima kritik dan saran apabila terdapat kekurangan maupun kesalahan dalam penulisan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 16 Mei 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
SKRIPSI	i
PERSEMBAHAN	ii
MOTTO	iii
PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBING	v
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	vi
PENGESAHAN SKRIPSI	vii
ABSTRAKSI	viii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 <i>Goal Setting Theory</i>	9
2.1.2 Teori Harapan (<i>Expectancy Theory</i>)	10
2.1.3 Anggaran	12
2.1.4 Partisipasi Anggaran	16
2.1.5 Komitmen Organisasi	19

2.1.6	Motivasi	21
2.1.7	Kinerja Manajerial	23
2.2	Hubungan Antar Variabel	25
2.2.1	Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	25
2.2.2	Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi	27
2.2.3	Partisipasi Anggaran dan Motivasi	27
2.2.4	Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial	28
2.2.5	Motivasi dan Kinerja Manajerial	29
2.2.6	Motivasi dan Komitmen Organisasi	30
2.3	Tinjauan Penelitian Terdahulu	31
2.4	Kerangka Konseptual	33
2.5	Pengembangan Hipotesis	33
2.5.1	Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	33
2.5.2	Hubungan Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi	34
2.5.3	Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Motivasi	35
2.5.4	Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	36
2.5.5	Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial	37
2.5.6	Hubungan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi	38
BAB III	40
3.1	Rancangan Penelitian	40
3.2	Populasi dan Sampel	40
3.3	Teknik Pengumpulan Data	40
3.4	Definisi Operasional Variabel Penelitian	41
3.4.1	Variabel Independen: Partisipasi Anggaran (X)	41
3.4.2	Variabel intervening: Komitmen Organisasi (Z1)	42
3.4.3	Variabel Intervening: Motivasi (Z2)	42

3.4.4	Variabel Dependen: Kinerja Manajerial (Y)	43
3.5	Metode Analisis Data	43
3.5.1	Merancang Model Pengukuran (Outer Model)	44
3.5.1.1	Convergent Validity	44
3.5.1.2	Discriminant Validity	44
3.5.1.3	Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	45
3.5.2	Merancang Model Struktural (Inner Model)	45
3.6	Kerangka Konseptual	47
BAB IV		48
4.1	Hasil Penelitian	48
4.1.1	Gambaran Umum Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember	48
4.1.2	Visi dan Misi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember	48
4.1.3	Tujuan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember	49
4.1.4	Jenis Pelayanan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember	49
4.1.5	Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember	52
4.2	Karakteristik Responden	53
4.3	Analisis Statistik Deskriptif	56
4.4	Analisis Data	59
4.4.1	Evaluasi Measurement (Outer) Model	59
4.4.1.1	Convergent Validity	60
4.4.1.2	Discriminate Validity	62
4.4.1.3	Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	64
4.4.2	Pengujian Model Struktural (Inner Model)	65
4.4.3	Pengujian Hipotesis	66

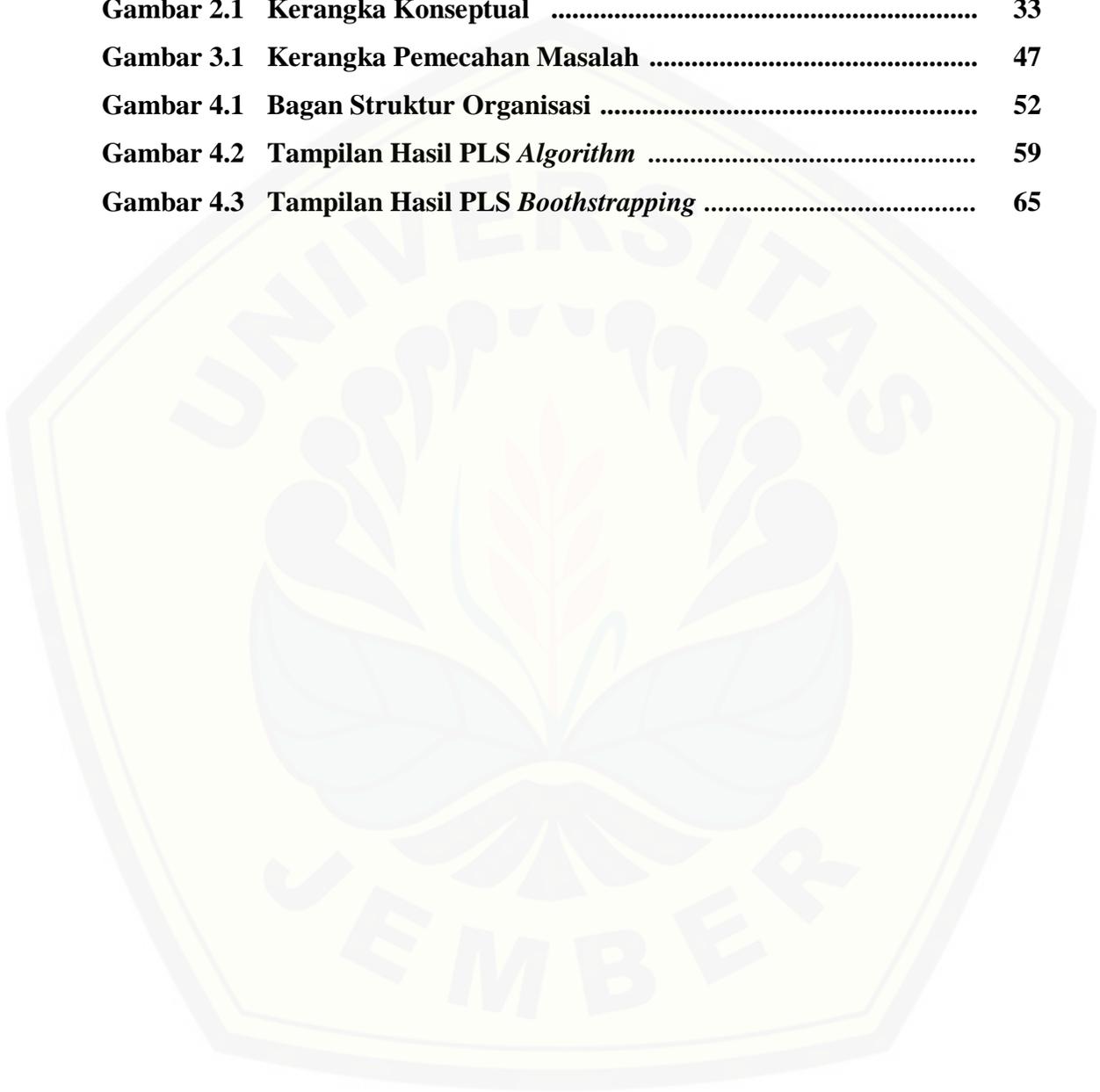
4.5 Pembahasan	68
4.5.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	68
4.5.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi	69
4.5.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Motivasi ...	70
4.5.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	71
4.5.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial	72
4.5.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi	73
BAB V	75
5.1 Kesimpulan	75
5.2 Keterbatasan	76
5.3 Saran	76
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Pertumbuhan Ekonomi UMKM Jawa Timur	5
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	53
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ..	55
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat dan Golongan .	56
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	57
Tabel 4.5 AVE dan <i>Outer Loading</i>	61
Tabel 4.6 <i>Cross Loading</i>	62
Tabel 4.7 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	52
Tabel 4.8 <i>Path Coefficients</i>	54

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	33
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	47
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi	52
Gambar 4.2 Tampilan Hasil PLS <i>Algorithm</i>	59
Gambar 4.3 Tampilan Hasil PLS <i>Boothstrapping</i>	65



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Responden

Lampiran 3 Distribusi Frekuensi

Lampiran 4 Outer Model

Lampiran 5 Inner Model



BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia perekonomian dengan keikutsertaan Indonesia dalam ruang lingkup Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) diharapkan masyarakat Indonesia memiliki orientasi pasar ekonomi yang lebih luas, dinamis, dan kompetitif. Negara-negara anggota ASEAN telah berkomitmen untuk memperkenalkan kebijakan dan hukum persaingan usaha untuk menjamin tingkat kesetaraan dan menciptakan budaya persaingan usaha yang sehat untuk meningkatkan kinerja ekonomi regional. Untuk menghadapi era pasar bebas ini, Pemerintahan Indonesia harus memiliki langkah strategis. Setiap upaya dalam mendesain program kerja diawali dengan perencanaan salah satunya yakni penyusunan anggaran. Anggaran merupakan alat bagi pemerintah sebagai penggerak pembangunan sosial ekonomi, dalam upaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Anggaran sebagai alat yang membantu dalam proses perencanaan, dan koordinasi tentang kegiatan di masa mendatang untuk mencapai tujuan.

Partisipasi penyusunan anggaran diperlukan supaya anggaran yang dibuat sesuai dengan realita dan kebutuhan. Penganggaran partisipatif adalah suatu proses penyusunan anggaran yang melibatkan setiap manajer pusat pertanggungjawaban dan mereka memiliki kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan atas anggaran yang diusulkan. Dengan adanya gambaran kondisi satu unit kerja organisasi, manajemen dapat memikirkan langkah apa yang hendak dilakukannya dalam menyusun anggaran agar terwujud visi dan misi organisasi (Supriyono, 2005).

Implementasi anggaran tidak sebatas alat perencanaan dan pengendalian namun juga sebagai saran dan prasarana aparatur pemerintah terkait dengan komitmen sebagai pertanggungjawaban pemerintah terhadap publik. Komitmen organisasi menunjukkan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat untuk tetap mempertahankan status keanggotaannya dalam

organisasi dan bersedia berusaha keras guna pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi mewujudkan tingkat kepercayaan dimana individu memihak pada suatu organisasi berupa loyalitas dengan mengupayakan segala usaha demi keberhasilan terkait tujuan organisasi.

Komitmen organisasi mencerminkan kepercayaan terhadap misi dan tujuan organisasi berupa loyalitas organisasi dan proses berkelanjutan terhadap keberhasilan dalam pembagunan berkelanjutan. Robbins dan Judge (2008:100-101) mengemukakan bahwa Komitmen organisasi adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi tersebut. Dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis seseorang sebagai pola hubungan anggota dengan kelompoknya terhadap tujuan dan orientasi terhadap kepentingan atau tujuan organisasi.

Keyakinan terhadap nilai-nilai tujuan organisasi ini melekat sebagai prinsip dan loyalitas. Penganggaran partisipatif merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi sebagai faktor pendorong yang mempengaruhi seseorang dalam memenuhi kebutuhannya serta mencapai tujuan tertentu. Semakin tinggi partisipasi anggaran, maka akan semakin tinggi pula motivasi karyawan.

Motivasi merupakan faktor yang mendorong individu baik berasal dari dalam dirinya maupun pengaruh dari luar untuk melakukan suatu usaha atau kegiatan dengan segala bentuk keterampilan, keahlian, tenaga serta waktunya sebagai wujud tanggungjawab dan kewajibannya sebagai upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Teori motivasi menurut Robbin (2008:208) yang mengatakan bahwa suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Kondisi ini berpengaruh dalam membangkitkan,

mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan untuk membangun integritas dengan lingkungan kerja.

Hubungan timbal balik antara individu dan organisasi memungkinkan pencapaian tujuan dengan kerja sama antar kelompok yang dikelola dengan baik. Motivasi serta komitmen organisasi bersinergi untuk pencapaian kinerja. Implementasi anggaran yang partisipatif tidak sebatas alat perencanaan dan pengendalian namun sebagai alat atau sarana kepada aparatur sipil negara terkait dengan komitmen dan motivasi sebagai pertanggungjawaban kinerja terhadap publik.

Kinerja dalam ruang lingkup pemerintah daerah sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atas visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program kerja sesuai fungsi aparat instansi tersebut. Menurut Mangkunegara (2011:67) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam periode tertentu guna melaksanakan tugas dan wewenang.

Anggaran memiliki fungsi sebagai pedoman dan alat penilaian kinerja yang dapat dilihat berdasarkan pencapaian target dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggungjawab serta kinerja dari manajer level bawah dan menengah. Manajer dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada manajer atas, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggungjawab yang dimiliki untuk melaksanakan setiap keputusan dari keikutsertaannya dalam proses penyusunan anggaran, akan menimbulkan komitmen atas organisasi serta motivasi dalam diri individu untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagai wujud pertanggungjawaban pemerintah kepada publik melalui serangkaian program kerja yang tertuang dalam

ruang lingkup anggaran, karena anggaran sangat relevan untuk diteliti pengaruhnya terhadap kinerja pemerintah dalam menjalankan tugas dan kewajiban kepada publik.

Nurchayani (2010) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening*. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan survei kuesioner. Kuesioner disampaikan kepada 160 pejabat struktural SKPD, sebanyak 124 kuesioner kembali dan 58 kuesioner (36,25%) diisi dengan lengkap dan dapat diolah. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan *path analysis* atau analisis jalur untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Namun, partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel *intervening* komitmen organisasi.

Menurut Laberto (2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja. Dengan tingkat motivasi yang tinggi mendorong manajer untuk lebih efektif di dalam memahami anggaran, dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Adapun hasil penelitian Sumarno (2005) juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang kuat antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dan komitmen organisasi. Hasil tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Nor (2007) menyebutkan adanya pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi dan kinerja manajerial pada sektor publik.

Penyusunan rencana strategis Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah merupakan bagian dari perencanaan pembangunan Nasional seperti yang diamanahkan dalam Undang-undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Perencanaan

Pembangunan Nasional yang disusun terpadu oleh Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya. Maka kepentingan terkait koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah menjadi tanggungjawab pemerintah daerah. Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur dapat dilihat dari besaran angka Produk Domestik Regional Bruto (PDRB).

Tabel 1.1 Pertumbuhan Ekonomi UMKM Jawa Timur

Indikator	Tahun		
	2014	2015	2016
PDRB ADHB (Triliun Rupiah)	1.382,43	1.540,70	1.689,88
PDRB ADHK (Triliun Rupiah)	1.192,84	1.262,70	1.331,42
Pertumbuhan Ekonomi (%)	6,08	5,86	5,44

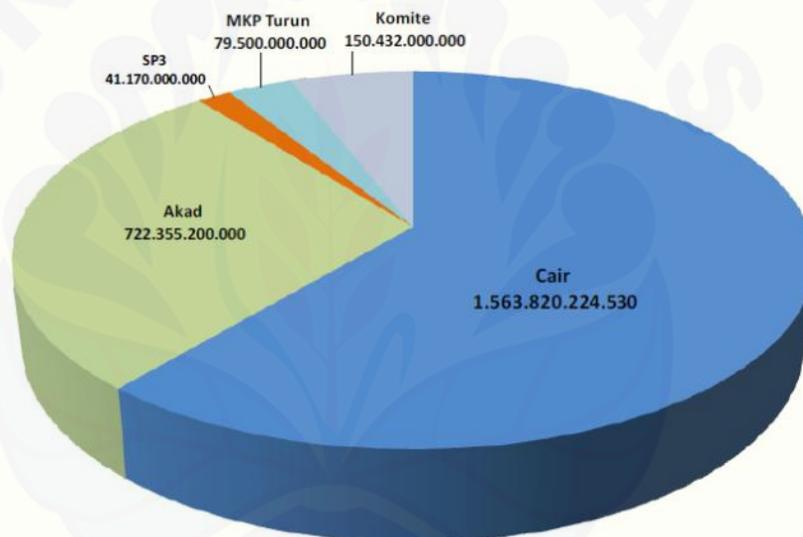
Sumber: BPS Provinsi Jawa Timur

Tahun 2013 perekonomian Jawa Timur tercatat tumbuh 6,08 persen, berikutnya tahun 2014 menjadi 5,86 persen, dan pada tahun 2015 menjadi 5,44 persen. Ekonomi Jawa Timur tahun 2015 sedikit melambat dibandingkan periode sebelumnya sebesar 5,86 persen. Strategi pemberdayaan koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah merupakan hal yang sangat penting dengan berbagai isu strategis dan tantangan ke depan yang lebih kompleks. Sasaran Nasional di bidang koperasi dan UMKM dituangkan dalam RPJMN 2015-2019 dengan sasaran yang akan dicapai dengan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, baik pemerintah daerah selaku pembina pelaku usaha.

Obyek pada penelitian ini adalah Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember yang menggunakan model partisipasi dalam penyusunan anggarannya. Pembangunan ekonomi yang merata dapat diukur melalui elemen utama yakni sinergi antara pemerintah dan masyarakat melalui pengembangan ekonomi mandiri usaha kecil dan menengah. Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sebagai salah satu bagian penting yang berperan aktif mengimplementasikan komitmen serta motivasi terhadap pengabdian kepada publik guna pengembangan industri kreatif dan

inovatif di Kabupaten Jember. Tahun 2016 capaian penyerapan APBD Jember masih rendah yakni sekitar 17 persen dan rendahnya realisasi anggaran karena unit kerja belum mengajukan sesuai dengan rencana kerjanya. Pasal 19 Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 mengatakan bahwa anggaran daerah disusun berdasarkan anggaran kinerja. Upaya pelaksanaan Renstra memiliki beberapa kendala yakni; a) kurang optimalnya pelaksanaan monitoring dari perencanaan sampai evaluasi realisasi pasca perencanaan; b) penanganan dan pendampingan terhadap penurunan kinerja pemerintah daerah dengan kemitraan.

Gambar 1.1 Realisasi Proses Penyaluran Dana Bergulir



Koperasi dan UMKM pada Kabupaten Jember memegang peran yang sangat penting dan menjadi basis pembangunan ekonomi kerakyatan. Kondisi ini ditunjukkan melalui jumlah koperasi di Kabupaten Jember mencapai 1.822 unit hingga tahun 2015, jumlah UMKM Kabupaten Jember 2.410 unit dan yang terdaftar pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember tercatat 1.387 unit. Jumlah koperasi dan UMKM tersebut menjadi potensi sekaligus ancaman bagi perekonomian daerah. Dikatakan demikian karena berkembang atau tidaknya ekonomi kerakyatan ini menjadi tugas Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember guna menjabarkan strategi-strategi pemberdayaan potensi ekonomi daerah. Menindaklanjuti peraturan

tersebut dan agar pengeluaran anggaran daerah berdasarkan pada kewajaran ekonomi, efisien dan efektif (*value for money*) yang tertuang berdasarkan komitmen serta motivasi pemerintah berusaha menerapkan sistem penganggaran partisipatif yang disusun berdasarkan pendekatan anggaran kinerja (*performance budget*), standar pelayanan dan berorientasi pada *output – outcome*.

Berdasarkan latar belakang dan uraian di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intevening” (Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember).

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini, yakni:

- a. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember?
- b. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember?
- c. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap motivasi pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember?
- d. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember?
- e. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember?
- f. Apakah motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember?

- b. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember?
- c. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap motivasi pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember?
- d. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember?
- e. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember?
- f. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember?

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, antara lain:

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan, wawasan, dan memberikan bukti empiris mengenai *Goal Setting Theory* dan *Expectancy theory* atas pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember.

- b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi dan sebagai bahan pertimbangan terhadap organisasi mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kabupaten Jember.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal Setting Theory ini mula-mula dikemukakan oleh Locke dan Latham (2003), teori ini mengemukakan bahwa *values* dan *intentions* (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Goal setting theory juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi manajerial organisasi. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Locke dan Latham (2003) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik organisasi.

Goal setting theory berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama dari *goal setting theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham, 2003). *Goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan

yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama dari *goal setting theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham, 2003).

Jika mereka tidak tahu bagaimana kemajuannya, akan sulit bagi mereka untuk menyesuaikan tingkat atau arah usaha dalam menyesuaikan strategi kinerja untuk mencocokkan apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Terkait penetapan tujuan juga diperlukan keterlibatan dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan. Adanya kompetensi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan kecukupan informasi yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan anggaran sehingga nantinya dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan mereka.

2.1.2 Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Menurut Hasibuan (2008) Ketiga teori motivasi yang paling banyak memberikan kontribusinya terhadap falsafah manajemen kinerja adalah yang berkenaan tujuan (*goals*) dan harapan (*Expectancy*). *Expectancy theory* menyatakan bahwa agar dapat meningkatkan motivasi untuk menunjukkan kinerja tinggi, karyawan harus:

- a. Merasa mampu mengubah perilaku mereka.
- b. Merasa yakin bahwa perubahan perilaku mereka dapat menghasilkan imbalan.
- c. Memberikan nilai imbalan yang memadai sehingga membawa perubahan perilaku.

Expectancy theory juga dikemukakan oleh Victor H.Vroom dalam Hasibuan (2008) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja

giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan. Seberapa besar tingkat keyakinan bahwa perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan pegawainya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Hasibuan (2008) menyatakan teori harapan (*Expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Motivasi akan tinggi sampai tingkat di mana penghargaan yang diterima seorang individu atas kinerja yang tinggi memenuhi kebutuhan-kebutuhan dominan yang konsisten dengan tujuan-tujuan individual (Robbins, 2008).

Expectancy theory menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Teori tersebut berfokus pada tiga hubungan:

a. Hubungan usaha - kinerja.

Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha untuk menghasilkan kinerja.

b. Hubungan kinerja - penghargaan.

Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.

c. Hubungan penghargaan - tujuan-tujuan pribadi.

Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Expectancy theory mengatakan bahwa para karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi. Penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan. Teori-teori tentang motivasi di atas menjelaskan bahwa motivasi sangat berpengaruh pada sikap individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Begitu pula dalam hal partisipasi anggaran. Semakin tinggi partisipasi individu dalam proses penyusunan anggaran maka motivasi individu juga akan semakin tinggi. Selanjutnya, setiap individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.3 Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2003:488). Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian dan sebagai fungsi pengendalian. Untuk itu anggaran dapat mengontrol aktivitas unit kerja organisasi sesuai dengan apa yang dianggarkan. Menurut Rudianto (2006:117), anggaran mempunyai dua fungsi utama yaitu :

a. Alat Perencanaan

Anggaran merupakan rencana yang diupayakan untuk direalisasikan berupa perumusan tujuan dan kebijakan, program, aktivitas, alokasi dana dan sumber pembiayaan dan tingkat pencapaian strategis.

b. Alat Pengendalian

Sebagai bagian dari *controlling*, anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian operasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Anggaran dalam hal ini digunakan sebagai tolok ukur atau standar manajemen.

Menurut Mulyadi (2003:489) anggaran sebagai rencana manajemen memiliki beberapa karakteristik, yakni:

- a. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun
- b. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran
- c. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.

Sedangkan Mardiasmo (2004) lebih jauh menyatakan fungsi anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu:

- a. Sebagai alat perencanaan.
Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah organisasi. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan tersebut.
- b. Anggaran sebagai alat pengendalian.
Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran.
- c. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal.
Anggaran digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran publik tersebut dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi.
- d. Anggaran sebagai alat politik.
Anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu. Anggaran bukan sekedar masalah teknis akan tetapi lebih merupakan

alat politik (*political tool*). Manajer publik harus sadar sepenuhnya bahwa kegagalan dalam melaksanakan anggaran yang telah disetujui dapat menjatuhkan kepimpinannya, atau paling tidak menurunkan kredibilitas pemerintah.

e. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi.

Setiap unit kerja pemerintahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Di samping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.

f. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja.

Anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif). Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan yang telah ditetapkan.

g. Anggaran sebagai alat motivasi.

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

h. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik.

Anggaran publik tidak boleh diabaikan oleh kabinet, birokrat, dan DPR/DPRD. masyarakat, LSM, Perguruan Tinggi, dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam proses penganggaran publik.

Anggaran merupakan bagian penting dari fungsi manajemen baik di sektor swasta maupun sektor publik termasuk pemerintah. Menurut Undang-undang Nomor

17 tahun 2003, anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi, anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

Mardiasmo (2004:3), mengemukakan anggaran daerah paling tidak memiliki 3 fungsi, yaitu:

- a. Sebagai pedoman bagi pemerintah daerah dalam mengelola daerah, terutama keuangan daerah untuk satu periode di masa yang akan datang.
- b. Sebagai instrument pengawasan pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan daerah.
- c. Sebagai instrument untuk menilai kinerja pemerintah.

Pengaturan pada aspek perencanaan diarahkan agar seluruh proses penyusunan anggaran Pemerintah Daerah semaksimal mungkin dapat menunjukkan latar belakang pengambilan keputusan dalam penetapan arah kebijakan umum, skala prioritas dan penetapan alokasi serta distribusi sumber daya dengan melibatkan partisipasi masyarakat. Dokumen penyusunan anggaran yang disampaikan oleh masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang disusun dalam format Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD harus betul-betul dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran, serta korelasi antara besaran anggaran (beban kerja dan harga satuan) dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai atau diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan yang dianggarkan. Oleh karena itu penerapan anggaran berbasis kinerja mengandung makna bahwa setiap penyelenggara negara berkewajiban untuk bertanggungjawab atas hasil proses dan penggunaan sumber dayanya.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 1 Tahun 2009 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Pemerintah Kabupaten Jember memiliki beberapa prinsip dalam disiplin anggaran yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran pemerintah kabupaten antara lain

- a. Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja
- b. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan yang belum tersedia atau tidak mencukupi kredit anggarannya dalam APBD/Perubahan APBD
- c. Semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah kabupaten dalam tahun anggaran yang bersangkutan harus dimasukkan dalam APBD dan dilakukan melalui rekening Kas Umum Pemerintah Kabupaten.

2.1.4 Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2003). Menurut Supriyono (2005) penganggaran partisipatif adalah suatu proses penyusunan anggaran yang melibatkan setiap manajer pusat pertanggung jawaban dan mereka memiliki kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan atas anggaran yang diusulkan. Dengan adanya gambaran kondisi satu unit kerja organisasi, manajemen dapat memikirkan langkah apa yang hendak dilakukannya dalam menyusun anggaran agar terwujud visi dan misi organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai bentuk keikutsertaan dalam menyelaraskan tujuan terhadap pusat pertanggungjawaban sesuai tujuan organisasi yang relevan. Menurut Supriyono (2005) penganggaran partisipatif adalah suatu proses penyusunan anggaran yang melibatkan setiap manajer pusat pertanggung jawaban dan mereka memiliki kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan atas anggaran yang diusulkan. Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan antara manajer atas dengan bawah untuk menentukan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan mereka (Eker, 2007).

Nor (2007) menyatakan bahwa partisipasi yang baik membawa beberapa keuntungan sebagai berikut:

- a. Menstimulus inisiatif, moralisme dan antusiasme.
- b. Memberikan hasil yang lebih baik dari rencana kerja karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu
- c. Dapat meningkatkan kerja sama
- d. Menstimulus masing-masing individu untuk peka terhadap situasi di masa yang akan datang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain.

Menurut Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 anggaran pemerintah daerah selaku sektor publik bersifat terbuka dalam arti bukan sesuatu yang rahasia, akan tetapi bisa diakses dan terbuka untuk diketahui publik. Bahkan penyusunan anggaran juga melibatkan masyarakat melalui model anggaran partisipatif. Bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan penyusunan rancangan renja SKPD, dilaksanakan kegiatan musrenbang desa atau kelurahan dan musrenbang kecamatan. Hasil kegiatan forum SKPD akan dijadikan bahan masukan dan menghasilkan RKPD dan renja SKPD. Forum SKPD merupakan wahan antara pihak-pihak yang langsung maupun tidak langsung mendapatkan manfaat atau dampak dari program dan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi SKPD.

Ada beberapa aspek perilaku yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran (Nafarin, 2000), yaitu:

- a. Anggaran harus realistis, cermat, sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang terlalu rendah tidak mencerminkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang terlalu tinggi tidak akan tercapai dan hanya merupakan angan-angan saja.
- b. Partisipasi manajer puncak diperlukan untuk memotivasi manajer pelaksana.
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.

- d. Laporan realisasi anggaran harus akurat dan tepat waktu sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Ketentuan penyusunan anggaran juga dapat dijadikan dasar dalam penyusunan anggaran di sektor publik yaitu pada pemerintah daerah. Anggaran yang disusun pada pemerintah daerah adalah anggaran pendapatan dan belanja daerah, merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan peraturan daerah. Peraturan Menteri Dalam Negeri No.30/2007 tentang "Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah" dalam proses penyusunan anggaran APBD agar memperhatikan prinsip-prinsip penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Partisipasi Masyarakat

Proses penyusunan dan penetapan APBD sedapat mungkin melibatkan partisipasi masyarakat, sehingga masyarakat mengetahui akan hak dan kewajibannya dalam pelaksanaan APBD.

- b. Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran

APBD yang disusun harus dapat menyajikan informasi secara terbuka dan mudah diakses oleh masyarakat meliputi tujuan, sasaran, sumber pendanaan pada setiap jenis belanja serta korelasi antara besaran anggaran dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai dari suatu kegiatan yang dianggarkan. Oleh karena itu, setiap pengguna anggaran harus bertanggung jawab terhadap pengguna sumber daya yang dikelola untuk mencapai hasil yang ditetapkan.

- c. Disiplin Anggaran

Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersediannya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan

melaksanakan kegiatan yang belum tersedia atau tidak mencukupi kredit anggarannya dalam APBD/Perubahan APBD.

d. Keadilan Anggaran

Pengalokasikan belanja daerah, harus mempertimbangkan keadilan dan pemerataan agar dapat dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa diskriminasi pemberian pelayanan.

e. Efisiensi dan Efektifitas Anggaran

Dana yang tersedia harus dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas anggaran, dalam perencanaan anggaran perlu memperhatikan; tujuan, sasaran, hasil dan manfaat, serta indikator kinerja yang ingin dicapai, penetapan prioritas kegiatan dan penghitungan beban kerja, serta penetapan harga satuan yang rasional.

f. Taat azas

APBD tidak bertentangan dengan kepentingan umum, lebih diarahkan agar mencerminkan keberpihakan kepada kebutuhan dan kepentingan publik.

2.1.5 Komitmen Organisasi

Organisasi adalah suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari dua orang atau lebih dan berfungsi mencapai suatu sasaran atau tujuan tertentu. Komitmen organisasi merupakan nilai personal, yang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan atau organisasi. Menurut Darlish (2002: 90) komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan suatu organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi, yang akan ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi maka makin dekat identifikasi diri karyawan dengan organisasi tersebut.

Robbins dan Judge (2008:100-101) mengemukakan bahwa Komitmen organisasional adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah

organisasi tersebut. Tiga komponen model komitmen terhadap organisasi tersebut adalah:

a. *Affective Commitment*

Komitmen ini sebagai wujud keterikatan emosional dan keterlibatan dalam suatu organisasi karena mempunyai nilai dan tujuan yang sama dengan organisasi.

b. *Continuance Commitment*

Komitmen yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi.

c. *Normative Commitment*

Komitmen yang terkait dengan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya tanggungjawab sebagai seorang anggota organisasi.

Komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Sikap individu berupa ketertarikan dalam mewujudkan tujuan, nilai, dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan dari individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan dan ketersediaan guna tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Menurut Mulyadi (2001) komitmen organisasi didefinisikan sebagai:

- a. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi.
- b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- c. Keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan. Komitmen organisasi sebagai wujud mengidentifikasi tujuan organisasi melalui keterlibatan dengan organisasi serta kesetiaan kepada organisasi.

2.1.6 Motivasi

Robbin (2008:208) yang mengatakan bahwa suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan. Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku. Menurut Mangkunegara (2005:P.61) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2011:141) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi sebagai dorongan yang ada dalam diri seseorang yang diimplementasikan guna mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Malayu S.P. Hasibuan (2008:150), mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain :

a. Motivasi Positif

Pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.

b. Motivasi Negatif

Pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat

bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

Menurut Hamzah B. Uno (2009:73) dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Motivasi internal

1. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
2. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
3. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
4. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
5. Memiliki rasa senang dalam bekerja.
6. Selalu berusaha mengungguli orang lain.
7. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

b. Motivasi eksternal

1. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
2. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
3. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.
4. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Malayu S.P. Hasibuan (2008:150), mengemukakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

a. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan

b. Mengetahui kepentingan

Hal yang penting dalam komunikasi yang yang baik dengan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan.

c. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan karyawan, Karyawan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhi secara intensif tersebut diperolehnya.

d. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawannya. Dimana tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian komunikasi.

e. Fasilitas

Pimpinan penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi (perusahaan) dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

f. Team Work

Pimpinan harus membentuk Team Work yang terkoordinir baik yang bias mencapai tujuan perusahaan. Team Work perusahaan. Team Work penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.1.7 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50). Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan. Sedangkan kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.

Menurut Mangkunegara (2001:67) bahwa kinerja manajerial adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Secara

umum, kinerja dapat diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam periode tertentu guna melaksanakan tugas dan wewenang. Pada sektor pemerintah, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai instansi pemerintahan dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam satu periode. Pengukuran kinerja merupakan wujud dari *vertical accountability* yaitu pengevaluasian kinerja bawahan oleh atasannya dan sebagai bahan *horizontal accountable* pemerintah daerah, yaitu kepada masyarakat atas tanggungjawab.

Berdasarkan pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu :

a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi beberapa aspek :

1. Kuantitas merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
2. Kualitas merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
3. Waktu merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
4. Biaya merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.

b. Perilaku Kerja

Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi :

1. Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
2. Integritas merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
3. Disiplin merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
4. Kerja sama merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya
5. Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Tujuan penilaian kinerja menurut Mulyadi (2003:420) adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi dalam sisi ini kinerja dapat mendorong kemampuan personal untuk mengembangkan diri, tetapi organisasi juga harus mengontrol personal masing-masing karyawan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Mardiasmo (2004) mendefinisikan anggaran sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu

proses kerja sama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan manajer atas dengan manajer bawahan untuk mencapai tujuan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengenalan dan penilaian kinerja. Kinerja manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil ia capai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Keterlibatan penganggaran manajer atas selalu menerapkan kebijakan yang sesuai dengan gaya kepemimpinannya untuk mencapai kinerja secara organisasional yang baik. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2004:61).

Menurut Kadarman (2001:162) menyatakan bahwa tujuan anggaran adalah untuk menghubungkan perencanaan dan mengizinkan pendelegasian kekuasaan atau wewenang tanpa hilangnya pengawasan. Anggaran merupakan perencanaan yang disepakati oleh para pelaksana yang ikut serta dalam penyusunan anggaran. Anggaran menjadi dasar bagi organisasi untuk mencapai tujuan dan alat ukur pencapaian kinerja. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

Partisipasi penganggaran didefinisikan sebagai suatu proses dimana kinerja individu akan dievaluasi, diberikan penghargaan, atau hukuman berdasarkan dari tingkat pencapaian target anggarannya (Chong dan Johnson, 2007).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:75), penyusunan anggaran memiliki empat tujuan utama terkait kinerja manajerial, yaitu :

- a. Menyelaraskan dengan rencana strategis
- b. Mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi
- c. Penugasan tanggung jawab kepada manajer
- d. Dasar evaluasi kinerja

Menurut Sinambela (2003), partisipasi dalam penyusunan anggaran dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih berusaha untuk memahami dan berusaha untuk mencapai tujuan anggaran. Sehingga Para manajer akan lebih bertanggung jawab dan bersungguh-sungguh dalam pelaksanaan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajerialnya.

2.2.2 Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi

Menurut Mulyadi (2003:489) anggaran sebagai rencana manajemen memiliki karakteristik salah satunya berisi komitmen atau kesanggupan untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran. Penganggaran Partisipatif memberikan kesempatan pada manajer untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran. Tujuan secara menyeluruh dikomunikasikan pada manajer, yang nantinya akan memberikan rasa tanggungjawab dan mendorong timbulnya kreativitas. Keikutsertaan manajer dalam menciptakan anggaran akan menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan. Komitmen organisasi yang tinggi yang dimiliki seorang pegawai dalam melaksanakan kegiatan serta partisipasi karyawan tersebut dalam penyusunan anggaran, akan meningkatkan kinerja manajerial yang dimiliki pegawai tersebut untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan

Tanase (2013) menyebutkan bahwa anggaran merupakan alat manajemen yang digunakan untuk mendukung entitas ekonomi dalam melaksanakan kegiatan. Sebagai wujud pertanggungjawaban pemerintah terhadap publik bisa dilihat pengaruhnya terhadap komitmen pemerintah dalam menjalankan tugas dan kewajiban publik berdasarkan penganggarannya sebagai sistem pengendalian.

2.2.3 Partisipasi Anggaran dan Motivasi

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:14), partisipasi anggaran mempunyai keuntungan atas motivasi yaitu:

- a. Hasil partisipasi anggaran adalah pertukaran informasi yang efektif melalui interaksi secara organisasional selama periode tertentu sebagai tujuan dalam pencapaian kerja.
- b. Tumbuhnya rasa tanggung jawab individu yang besar dalam mencapai tujuan sesuai sasaran anggaran.

Hal ini didukung oleh Sembiring (2008) menyatakan bahwa anggaran berpengaruh secara positif karena dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya agar bekerja secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Melalui keterlibatan para manajer bawahan dalam proses penyusunan anggaran, maka pihak yang bersangkutan akan memikul tanggung jawab pribadi sekaligus motivasi yang lebih besar sebagai konsekuensinya. Pada ruang lingkup partisipasi anggaran, semakin tinggi partisipasi individu dalam proses penyusunan anggaran maka motivasi individu juga akan semakin tinggi. Keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran, mereka merasa lebih dihargai kontribusinya di dalam organisasi sehingga dapat memenuhi kebutuhan rasa percaya diri dan aktualisasi diri.

2.3.4 Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial

Robbins dan Judge (2008:100-101) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi tersebut. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya suatu organisasi, penilaian kinerja penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategi organisasi, fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individual.

Menurut Siagian (2002), tinggi rendahnya komitmen organisasi akan sangat menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi, komitmen organisasi dapat terwujud apabila individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka

sesuai dengan tugasnya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja akan menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinaga dan Siregar (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini terjadi disebabkan oleh adanya semangat kerja karyawan yang tinggi dan kepedulian akan nasib perusahaan tempat mereka bekerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Komitmen organisasi adalah wujud loyalitas individu terhadap organisasinya. Adanya situasi kerja yang profesional akan berperan dalam mencapai tujuan dari instansi sehingga kinerja organisasi dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

2.2.5 Motivasi dan Kinerja Manajerial

Suatu hubungan antara motivasi dan kinerja menunjukkan bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakininya bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik, dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada kenaikan gaji serta promosi, dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya (Robbins, 2008:238). Pemberian motivasi seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ablility*) dan faktor motivasi (*motivation*). Motivasi terbentuk dari sikap seseorang dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seseorang yang

terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental seperti ini mendorong seseorang untuk berusaha mencapai prestasi kerja.

Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2008 : 146) antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
- d. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan
- e. Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik
- f. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- g. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dicapai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Informasi tentang kinerja manajerial bawahan sangat diperlukan oleh manajemen puncak untuk memotivasi dan menentukan sistem penghargaan terhadap manajer agar mampu mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu maupun dari luar individu tergantung kebijakan organisasi untuk mengintegrasikan.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Ghazali (2002) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin besar motivasi, maka semakin besar pula kinerja manajerial. Jadi dalam hal ini karyawan yang memiliki motivasi yang lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan atau merasa khawatir jika kinerjanya dibawah tingkat pengharapannya (rendah).

2.2.6 Motivasi dan Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2008:222) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Upaya dalam motivasi tersebut merupakan salah satu cara untuk mewujudkan komitmen kerja karyawan pada perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Nickels, dkk (2009:336) yang menjelaskan hubungan antara motivasi dan komitmen organisasional. Pernyataan tersebut beranggapan apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka mereka akan senang dan menikmati pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Penelitian Alimohammadi dan Neyshabor (2013) juga mendukung bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen karyawan pada organisasi merupakan gambaran suatu proses yang berjalan dimana para karyawan dapat mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi selain kesuksesan dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasional merupakan sifat hubungan antara individu karyawan dengan organisasi kerja, dimana mereka mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

2.3 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Menurut Laberto (2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran terhadap motivasi kerja. Dengan tingkat motivasi yang tinggi mendorong manajer untuk lebih efektif di dalam memahami anggaran, dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dalam artian semakin tinggi motivasi seorang manajer, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Senada dengan penelitian Laberto(2001), penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2008) juga mendapati hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja manajerial, dan motivasi adalah variabel intervening dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Supriyono (2005) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh variabel *intervening* kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer di Indonesia. Pengumpulan data untuk

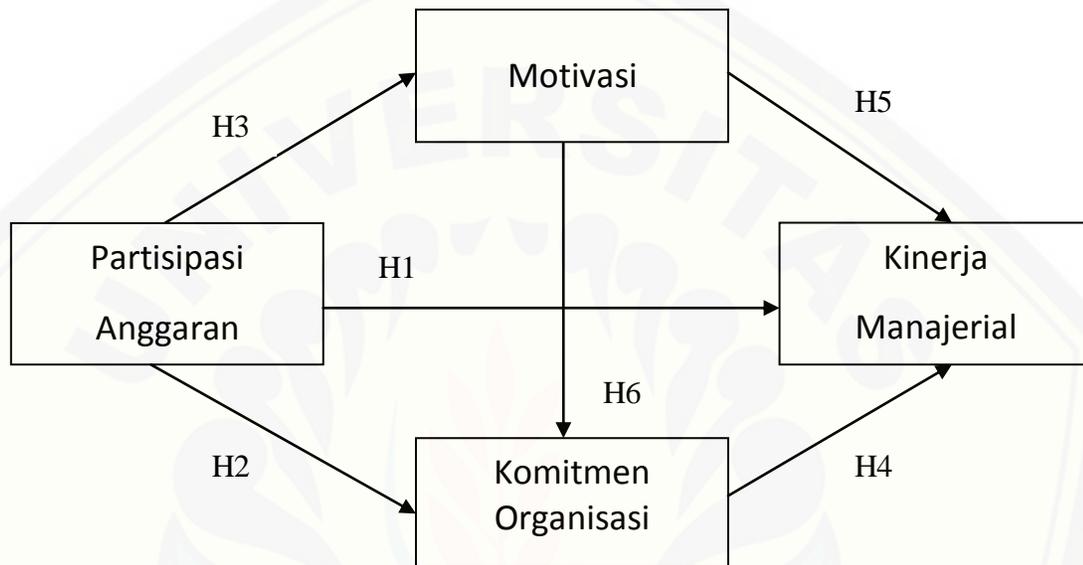
penelitian ini menggunakan kuesioner survei kepada direktur utama perusahaan *go public* yang terdaftar pada *Capital Market Directory*. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Hubungan ini meliputi hubungan langsung dan hubungan tidak langsung yaitu melalui komitmen organisasi dan kecukupan anggaran. Komitmen organisasi terbukti merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer.

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

Nurchayani (2010) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening*. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan survei kuesioner. Kuesioner disampaikan kepada 160 pejabat struktural SKPD, sebanyak 124 kuesioner kembali dan 58 kuesioner (36,25%) diisi dengan lengkap dan dapat diolah. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan analisis path untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Namun, partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel *intervening* komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Peneliti mencoba untuk

melakukan penelitian serupa namun diterapkan pada lingkungan yang berbeda untuk mengetahui apakah hasilnya tetap konsisten atau berbeda.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Salah satu bentuk nyata dari penerapan *goal setting theory* adalah anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan sebagai program kerja organisasi, namun sebagai instrumen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2003:488). Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai perencanaan,

pengkoordinasian dan sebagai fungsi pengendalian. Untuk itu anggaran dapat mengontrol aktivitas unit kerja organisasi sesuai dengan apa yang dianggarkan.

Target anggaran yang ditetapkan bersama nantinya akan dijadikan sebagai dasar atas evaluasi kinerja mereka yang tentunya juga akan meningkatkan kesempatan memperoleh *reward* yang lebih apabila penghargaan yang diberikan ditandai dengan pencapaian anggaran begitu pula sebaliknya. Suatu keadaan dimana pencapaian anggaran atau performansi akuntansi menjadi faktor yang dominan dalam mengukur kinerja.

Supriyono (2005) mengungkapkan, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer berhubungan positif secara signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Hal ini karena kinerja manajer dinilai berdasar target anggaran yang dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut.

Hasil penelitian Nor (2007) telah melakukan penelitian serupa terkait partisipasi penyusunan anggaran dan menunjukkan pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

2.5.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Komitmen Organisasi

Goal setting theory adalah proses yang melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama dalam penentuan atau penetapan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan. *Goal setting* adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai dengan keterlibatan anggota guna menstimulus komitmen terhadap organisasi. Menurut Mulyadi (2003:489) anggaran sebagai rencana manajemen memiliki beberapa karakteristik salah satunya berisi komitmen atau kesanggupan

manajemen untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran.

Penganggaran Partisipatif memberikan kesempatan pada manajer untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran. Membangun komitmen dengan keikutsertaan karyawan dalam partisipasi mengarah pada komunikasi yang positif karena dengan partisipasi akan terjadi mekanisme pertukaran informasi. Komitmen organisasi yang dibangun dengan partisipasi juga dapat mengurangi tekanan kegelisahan karyawan karena mereka telah mengetahui tujuan yang relevan, diterima, dan yang akan dicapai.

Chong (2007) telah melakukan penelitian untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dengan komitmen tujuan anggaran. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen tujuan anggaran. Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula komitmen mereka pada tujuan anggaran yang ingin dicapai. Pemahaman atas tujuan anggaran dan organisasi menimbulkan keselarasan antara tujuan manajer pribadi dan tujuan organisasi. Hal ini memberi dampak manajer akan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi. Dari uraian di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.5.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Motivasi

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran yang berupa perencanaan atau anggaran guna mencapai tujuan organisasi mendatang. *Goal setting theory* yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan. Mahsun dkk (2006: 8) mengemukakan bahwa salah satu fungsi pada anggaran sektor publik (pemerintah) yakni anggaran sebagai alat pemotivasi. Hal itu disebabkan karena anggaran dirasa

dapat memotivasi pihak eksekutif beserta stafnya untuk bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Motivasi merupakan dorongan yang ada pada dalam diri seseorang diwujudkan dalam bentuk tingkah laku guna mencapai tujuan yang ingin dicapai. Apabila dikaitkan dengan anggaran maka dalam proses penyusunan anggaran akan lebih efektif dalam kondisi karyawan yang mempunyai motivasi tinggi, begitu pula sebaliknya (Ghozali dan Adiputra, 2002). Adanya motivasi yang tinggi maka keinginan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan semakin besar, karena keterlibatan dalam penyusunan anggaran merupakan salah satu cara demi pencapaian tujuan dari alasan seseorang termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Sembiring (2008) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Semakin besar partisipatif manajer dalam penyusunan anggaran, maka motivasi akan semakin meningkat. Dengan adanya motivasi maka akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi motivasi, maka kinerja akan meningkat. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi

2.5.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Goal setting theory menunjukkan suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk

kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Chong, 2007). Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja akan menentukan kinerja yang akan dicapai oleh organisasi.

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Manajer akan mengesampingkan kepentingan pribadinya, agar dapat memenuhi kepentingan organisasinya terlebih dahulu. Hal ini tentu akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinaga dan Siregar (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini terjadi disebabkan oleh adanya semangat kerja karyawan yang tinggi dan kepedulian akan nasib perusahaan tempat mereka bekerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.5.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Locke dan Latham (2003) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi *goal setting theory* dan praktik organisasi. *Goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. *Expectancy theory* mengatakan bahwa para karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik.

Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya kebutuhan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. *Expectancy theory* juga dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam Hasibuan (2008) yang menyatakan bahwa kekuatan yang

memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan. Seberapa besar tingkat keyakinan bahwa perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan pegawainya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. motivasi merupakan kekuatan relatif dari dorongan yang timbul dalam diri pegawai untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan.

Tujuan penilaian kinerja menurut Mulyadi (2003:420) adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi dalam sisi ini kinerja dapat mendorong kemampuan personal untuk mengembangkan diri, tetapi organisasi juga harus mengontrol personal masing-masing karyawan. Motivasi erat hubungannya dengan suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan.

Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Nor (2007) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian Sumarno (2005) serta penelitian Ghazali dan Adiputra (2002). Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja Manajerial

2.5.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi

Goal setting theory juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan

mempengaruhi manajerial organisasi. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut.

Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Komitmen terjadi karena karyawan memiliki kedekatan emosional yang terhadap organisasi. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku.

Nickels, dkk (2009:336) yang menjelaskan hubungan antara motivasi dan komitmen organisasional. Pernyataan tersebut beranggapan apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka mereka akan senang dan menikmati pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Penelitian Alimohammadi dan Neyshabor (2013) juga mendukung bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6: Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *eksplanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan. Penelitian ini akan menjelaskan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kabupaten Jember.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) khususnya pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Kabupaten Jember. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, di mana sampel yang digunakan terdiri dari pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember yang memegang jabatan sebagai kepala bidang, kepala bagian, serta staff yang termasuk sebagai pegawai tetap dan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Kriteria ini dimaksudkan guna hasil informasi yang relevan bersumber pada responden yang berpengalaman dalam penyusunan anggaran dan mengetahui keadaan serta kebutuhan organisasi.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pengumpulan data primer. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung terhadap responden melalui wawancara dan kuesioner berkaitan dengan karakteristik responden partisipasi anggaran (X), variabel antara berupa komitmen organisasi (Z1), motivasi (Z2), maupun karakteristik kinerja karyawan (Y) pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan diteliti telah dikelompokkan menjadi tiga macam, yakni sebagai berikut:

3.4.1 Variabel Independen: Partisipasi Anggaran (X)

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai bentuk keikutsertaan pelaksana dalam menyelaraskan tujuan terhadap pusat pertanggungjawaban sesuai tujuan organisasi yang relevan. Menurut Sinaga (2009) penganggaran partisipatif adalah suatu proses penyusunan anggaran yang melibatkan setiap manajer pusat pertanggung jawaban dan mereka memiliki kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan atas anggaran yang diusulkan.

Sinaga (2009:117) menjelaskan variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik secara positif atau negatif. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi dalam partisipasi anggaran, yang mengukur seberapa jauh pegawai terlibat penyusunan anggaran, pengaruh yang dirasakan serta peran pegawai dalam proses penyusunan anggaran serta pencapaian target anggaran. Untuk mengukur keterlibatan dan pengaruh dalam proses penyusunan anggaran digunakan 6 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Sinaga (2009) dengan menggunakan skala interval sampai 5. Variabel ini menggunakan Skala *Likert* dengan menggolongkan 5 point dalam tiap katagori jawaban, yaitu skala 5 sangat setuju, skala 4 setuju, skala 3 cukup setuju, skala 2 tidak setuju dan skala 1 sangat tidak setuju.

Partisipasi anggaran merupakan proses penyusunan anggaran dimana manajer tingkat bawah ikut berpartisipasi dan terlibat dalam penetapan target anggaran serta memiliki pengaruh terhadap pencapaian anggaran. Berikut indikator yang digunakan oleh Kartika (2010) terkait partisipasi penyusunan anggaran yakni sebagai berikut:

- a. Seberapa besar keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran
- b. Tingkat kelogisan atasan untuk merevisi anggaran yang dibuat
- c. Intensitas diskusi dalam penyusunan anggaran

- d. Pengaruh usulan yang diutarakan terhadap anggaran yang disusun
- e. Kontribusi dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran
- f. Frekuensi atasan meminta pendapat dalam penyusunan anggaran

3.4.2 Variabel Intervening: Komitmen Organisasi (Z1)

Komitmen organisasi (Z1) adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi tersebut. Komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Sikap individu berupa ketertarikan dalam mewujudkan tujuan, nilai, dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan dari individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan dan ketersediaan guna tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Kuesioner yang digunakan dikembangkan dari penelitian Darlis (2002), berikut indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi:

- a. Usaha keras untuk menyukseskan organisasi
- b. Kebanggaan bekerja pada organisasi tersebut
- c. Kesiapan menerima tugas demi mencapai tujuan organisasi
- d. Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi
- e. Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi

Pengukuran variabel komitmen organisasi menggunakan skala angka (skala *Likert*) yaitu metode pengukuran dengan pernyataan setuju atau ketidaksetujuan terhadap subjek, objek, atau fenomena tertentu. Skala *Likert* menggolongkan 5 point dalam tiap katagori jawaban, yaitu skala 5 sangat setuju, skala 4 setuju, skala 3 cukup setuju, skala 2 tidak setuju dan skala 1 sangat tidak setuju.

3.4.3 Variabel Intervening, Motivasi (Z2)

Motivasi (Z2) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan

terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi sebagai dorongan yang ada dalam diri seseorang yang diimplementasikan guna mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi. Skala yang digunakan adalah skala *Likert* yang diukur dengan skala 1 (sangat tidak setuju) hingga skala 5 (sangat setuju). Indikator yang digunakan menurut Sembiring (2008) adalah sebagai berikut:

- a. Fisiologis yaitu suatu usaha guna memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
- b. Lingkungan kerja yaitu kebutuhan akan terhadap dampak fisik maupun emosional.
- c. Sosial yaitu kebutuhan akan rasa memiliki dan dimiliki.
- d. Ego yaitu kebutuhan sebagai wujud obsesi seperti pencapaian sasaran kerja dan juga karier yang baik.
- e. Aktualisasi diri yaitu dorongan guna mencapai potensial dan pemenuhan diri.

3.4.4 Variabel *dependent*, Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja manajerial merupakan prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja seseorang. Kinerja aparat pemerintah daerah dalam penganggaran dinilai baik jika anggaran yang ditetapkan dapat dicapai dan dikendalikan. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963,1965) dalam Laberto (2001) yang terdiri dari 5 item pertanyaan. Kinerja manajerial dalam penelitian ini diukur dengan lima dimensi kinerja yaitu : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi dan pengawasan. Responden diminta untuk memberikan penilaian seberapa besar pendapat mereka atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dengan memilih salah satu dari 5 skala *Likert*. Skala 1 untuk sangat tidak setuju sampai dengan skala 5 untuk sangat setuju.

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS digunakan untuk mengukur hubungan setiap indikator dan konstruksya dengan struktural model yang bersifat *outer model* dan *inner model*.

3.5.1 Merancang Model Pengukuran (Outer Model)

Model ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas yang menghubungkan antar indikator dengan variabel latennya. Berikut 3 cara pengukuran menurut Sofyan Yamin (2009:222), yaitu:

3.5.1.1 *Convergent Validity*

Convergent Validity mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan individual *item reliability* dapat dilihat dari *loading factor* yang menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Korelasi dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai (*average variance extractde*) $AVE > 0,5$ dan *loading factor* diatas 0,7.

3.5.1.2 *Discriminant Validity*

Evaluasi selanjutnya yakni dengan melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average variance extractde* (AVE). Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk membuktikan apakah indikator pada suatu konstruk akan mempunyai *loading factor* terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada *loading factor* dengan konstruk yang lain. Model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika korelasi kontrak dengan setiap indikatornya lebih besar dibandingkan dengan ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik dibandingkan dengan konstruk lainnya. Jika nilai AVE lebih tinggi dari pada nilai korelasi diantara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai.

3.5.1.3 *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dengan kata lain, alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten pada obyek yang sama apabila bekal-kali dalam waktu yang berbeda. Untuk mengukur reliabilitas dalam pengolahan data menggunakan *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki inner nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan *cronbach's alpha* di atas 0,60. Dari hasil output SmartPLS di atas semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan *cronbach's alpha* di atas 0,60. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

3.5.2 Merancang Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan *R-square* (R^2) untuk variabel dependen dan nilai koefisien *path* untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai *t-statistic* setiap *path*. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006).

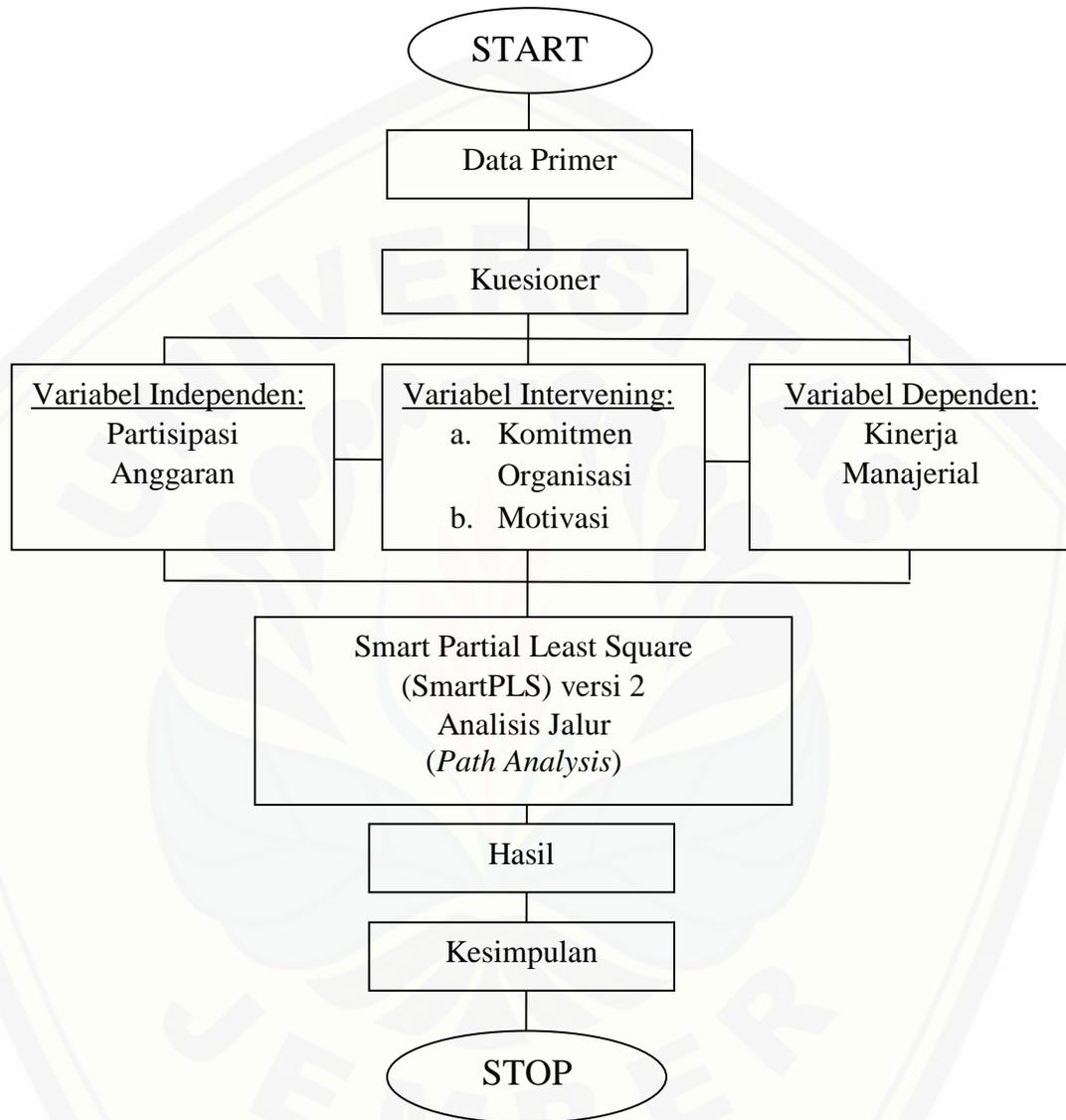
Untuk menjawab pertanyaan hipotesis dan mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen dan variabel intervening serta interaksi keduanya terhadap variabel dependen yang terdapat pada model yang telah dikembangkan maka dilakukan pengujian statistik yaitu dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau dua perantara (Sarwono, 2006:147).

Pengujian berbasis analisis jalur dilakukan dengan menggunakan alat analisis SmartPLS versi 2. *Partial Least Square* (PLS) adalah salah satu metode statistika

SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing value*), dan multikolinearitas. Kelebihan yang dimiliki PLS jika dibandingkan dengan regresi yakni PLS mampu mempertimbangkan semua arah koefisien secara bersamaan untuk memungkinkan analisis langsung dan tidak langsung.

Analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis regresi linear berganda, atau penggunaan analisis regresi untuk mengetahui adanya hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung antar variabel dalam model juga dapat diukur dengan menggunakan analisis jalur. Perhitungan dengan menggunakan analisis jalur menjelaskan pengaruh atau hubungan variabel partisipasi anggaran (X) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel intervening berupa komitmen organisasi (Z1) dan motivasi (Z2).

3.6 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

BAB V. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial secara langsung maupun melalui komitmen organisasi dan motivasi pegawai pada Dinas Koperasi dan UMKM di Kabupaten Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dimana adanya kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan atau mendorong seorang pegawai bekerja lebih baik.
- b. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dimana adanya kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau tempat mereka bekerja.
- c. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap motivasi, dimana adanya kesempatan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dalam organisasi atau tempat mereka bekerja.
- d. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dimana seorang pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan melakukan apa yang terbaik bagi organisasi sehingga akan meningkatkan atau mendorong seorang pegawai bekerja lebih baik.
- e. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dimana motivasi yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan atau mendorong seorang pegawai bekerja dengan lebih baik.
- f. Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dimana motivasi yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan atau mendorong loyalitas pegawai terhadap organisasi atau tempat mereka bekerja dan akan melakukan apa yang terbaik bagi organisasi.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain sebagai berikut:

- a. Model penelitian hanya menguji pengaruh variabel atau konstruk secara linear, sehingga hasil penelitian masih kurang memungkinkan untuk menguji hubungan yang menggambarkan pengaruh secara keseluruhan.
- b. Hasil penelitian ini memiliki ruang lingkup yang terbatas, yakni hanya mencakup pegawai tetap pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk wilayah Jember.
- c. Instrumen variabel kinerja manajerial mengacu pada *self rating* atau pengukuran diri sendiri sehingga diduga kurang objektif dalam penilaiannya.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat beberapa hal yang disarankan, antara lain sebagai berikut:

- a. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengujian dengan model yang lebih dikembangkan, sehingga hasil penelitian dapat lebih memberi gambaran secara atas pengaruh secara keseluruhan.
- b. Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas cakupan objek penelitian, misalnya dengan membandingkan ruang lingkup SKPD yang ada di Kabupaten Jember.
- c. Penelitian lain disarankan untuk menggunakan metode lain dalam perolehan data, misalnya wawancara atau menggunakan instrument lain dalam pengukuran kinerja manajerial yang memiliki sudut pandang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimohammadi, Meysam. Neyshabor, Ali Jamali. 2013. *Work Motivation And Organizational Commitment Among Iranian Employees*. International Journal Of Research In Organizational Behaviour And Human Resource Management.
- Anthony, Robert N, Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Chong, V. K. and Johnson, D. M. 2007. Testing a Model of The Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), pp: 3-19.
- Darlis, E. 2002. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. Tesis. Yogyakarta: Program Pasca Sarjana UGM.
- Eker, Melek. 2007. *The Impact Of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational Commitment*, vol.2, No 14.
- Ghozali, I dan I.M.P. Adiputra. (2002) “Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial”, *Journal Bisnis Strategi*, VII (10), 48 – 61.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Kadarman dan Jusuf Udaya. 2001, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Penerbit Gloria, Jakarta.
- Laberto, Eddy. 2001. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. 2003. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

- Mardiasmo. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Edisi Kedua*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remja Rosda Karya.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2003. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta : BP STIE YKPN.
- Nafarin, M., (2000), ” *Penganggaran Perusahaan*”, Edisi I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Nickels, William G. Mchugh, James M. Mchugh, Susan M. 2009. *Pengantar Bisnis: Understanding Business*. Buku 1. Dialih Bahasakan Oleh Elevita Yulianti Dan Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Nor, Wahyudian. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi X*, Makassar.
- Nurchayani, K. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel *Intervening*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Peraturan Bupati Jember Nomor 43 Tahun 2016 tentang *Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Jember*.
- Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 1 Tahun 2009 tentang *Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Pemerintah Kabupaten Jember*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang *Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang *Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah*
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No.30/2007 tentang *Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah*.

- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S., dan Timothy A. J., 2008, “*Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour*”, Buku Terjemahan, Jakarta : Gramedia.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, buku 1, cetakan 12*. Salemba Empat, Jakarta.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sembiring, Samuel Abel Tanta. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kawasan Industri Medan*. Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Sumatra Utara, Medan.
- Siagian P. Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sinambela. Elizar. 2003. *Pengaruh partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial*. Tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara. Medan
- Sinaga, Y. E. dan Siregar. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III SEI Sikambing*. Jurnal Akuntansi: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*.
- Supriyono, R.A. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia.
- Tanase, Gabriela L. 2013. *An Overall Analysis of Participatory Budgeting Advantages and Essential Factors for an Effective Implementation in Economic Entities*. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, pp:12.
- Uno, Hamzah B. 2009. *Teori motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Jakarta : Bumi Aksara.

Vincent K. Chong., and Kar Ming Chong .2002.” Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach”. *Behavioral Research in Accounting*: Vol. 14, No. 1, pp. 65-86.

Yuwono, I. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.



LAMPIRAN 1
KUISIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN

DATA RESPONDEN

Nama :
Umur : tahun
Jenis kelamin :
Gelar Akademis Terakhir :
Jabatan :
Masa Kerja : tahun

PETUNJUK MENERJAKAN

Isilah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang Anda anggap sesuai. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban pada tabel kuesioner.

Sangat Setuju (SS) Skor = 5
Setuju (S) Skor = 4
Cukup Setuju (CS) Skor = 3
Tidak Setuju (TS) Skor = 2
Sangat Tidak Setuju (STS) Skor = 1

PARTISIPASI ANGGARAN

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju

Pernyataan berikut ini dapat digunakan untuk mendeskripsikan peranan yang Anda pegang terkait partisipasi Ibu/Bapak/Saudara terhadap penyusunan anggaran. Mohon dijawab dengan memberikan tanda silang (X) pada pada skala yang telah ditentukan untuk masing-masing pernyataan berikut:

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya selalu ikut serta dalam Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) yang sedang disusun dan ditetapkan.					
2	Pimpinan selalu member alasan logis untuk merivisi usulan anggaran yang dibuat.					
3	Saya sering memberikan pendapat dalam perencanaan penyusunan anggaran kepada pimpinan.					

4	Saya berpengaruh terhadap hasil akhir anggaran yang telah dibuat dan disepakati.					
5	Saya memiliki kontribusi penting terhadap penyusunan anggaran.					
6	Pimpinan sering meminta pendapat dalam melakukan penyusunan anggaran.					

KOMITMEN ORGANISASI

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju

Pernyataan berikut ini dapat digunakan untuk mendeskripsikan peranan yang Anda pegang terkait komitmen Ibu/Bapak/Saudara terhadap organisasi. Mohon dijawab dengan memberikan tanda silang (X) pada pada skala yang telah ditentukan untuk masing-masing pernyataan berikut:

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya memiliki keinginan berusaha keras guna menyukseskan organisasi.					
2	Saya memiliki kebanggaan bekerja pada organisasi.					
3	Saya memiliki kesediaan menerima tugas demi organisasi.					
4	Saya memiliki kesamaan nilai pada dalam diri saya dengan nilai organisasi.					
5	Saya memiliki kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.					

MOTIVASI

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju

Pernyataan berikut ini dapat digunakan untuk mendeskripsikan peranan yang Anda pegang terkait motivasi kerja Ibu/Bapak/Saudara terhadap organisasi. Mohon dijawab dengan memberikan tanda silang (X) pada pada skala yang telah ditentukan untuk masing-masing pernyataan berikut:

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Apakah anda merasa lebih termotivasi dalam bekerja saat gaji yang didapatkan sesuai dengan yang dikerjakan.					
2	Lingkungan yang aman membuat anda merasa nyaman dan memotivasi anda untuk bekerja dengan baik.					
3	Hubungan sosial yang baik di lingkungan kerja anda dapat memotivasi anda dalam bekerja.					
4	Apakah anda selalu memiliki kemauan untuk mencapai prestasi kerja dan karier yang baik.					
5	Apakah anda mampu bekerja lebih baik apabila mendapat tambahan jam kerja (kerja lembur).					

KINERJA MANAJERIAL

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju

Pernyataan berikut ini dapat digunakan untuk mendeskripsikan peranan yang Anda pegang terkait kinerja Ibu/Bapak/Saudara terhadap organisasi. Mohon dijawab dengan memberikan tanda silang (X) pada pada skala yang telah ditentukan untuk masing-masing pernyataan berikut:

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Program yang telah direncanakan akan dilaksanakan sesuai sasaran dan tujuan.					
2	Adanya penilaian kemampuan karyawan dapat memicu kinerja anda .					
3	Saling tukar menukar informasi dan koordinasi sangat penting dilakukan karena sebagai upaya pemerataan peningkatan kinerja.					
4	Laporan pencapaian digunakan sebagai umpan balik untuk meningkatkan kinerja..					
5	Pentingnya pengawasan terhadap program kerja dan sasaran kerja.					

LAMPIRAN 2 REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

No	PARTISIPASI ANGGARAN							KOMITMEN ORGANISASI						MOTIVASI						KINERJA					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Σ	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Σ	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5	Σ	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Σ
1	5	3	3	4	5	4	24	5	4	4	4	5	22	5	4	4	5	4	22	4	5	4	5	4	22
2	5	4	4	3	5	3	24	4	5	4	4	5	22	5	5	4	5	5	24	4	5	4	4	4	21
3	5	4	3	4	5	4	25	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	5	22	4	5	4	4	4	21
4	5	5	4	3	5	4	26	5	5	3	4	5	22	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	4	20
5	4	5	5	3	5	2	24	5	4	4	4	5	22	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21
6	5	5	4	3	3	3	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	5	4	5	4	4	22
7	4	5	3	3	4	4	23	5	5	5	4	4	23	4	5	4	4	3	20	4	4	4	4	5	21
8	3	4	4	2	3	4	20	4	5	4	4	5	22	3	4	5	5	3	20	5	4	4	4	5	22
9	5	5	3	3	4	5	25	5	5	5	4	4	23	4	5	5	4	3	21	4	3	4	4	4	19
10	5	4	4	3	5	5	26	5	5	5	5	5	25	4	5	4	5	3	21	5	4	5	5	4	23
11	3	3	5	4	4	5	24	5	4	4	5	5	23	5	5	4	5	4	23	4	5	4	4	4	21
12	5	4	4	3	4	4	24	4	4	4	5	4	21	4	5	5	4	4	22	4	3	5	4	4	20
13	4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	4	21	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	4	19
14	3	4	4	2	4	3	20	5	4	4	4	4	21	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	5	21
15	5	5	4	5	4	4	27	5	5	4	5	5	24	4	4	5	4	3	20	4	5	4	5	4	22
16	5	4	4	4	5	4	26	5	4	4	5	4	22	5	4	4	4	3	20	5	4	4	4	5	22
17	5	5	5	3	4	5	27	5	5	5	4	4	23	5	3	4	4	4	20	5	4	5	5	5	24
18	4	4	5	4	3	4	24	5	5	4	4	4	22	5	3	4	4	4	20	5	4	4	4	5	22
19	4	5	5	5	4	5	28	4	5	5	4	4	22	5	4	5	5	4	23	5	5	4	4	5	23
20	4	5	5	5	4	5	28	5	5	5	4	5	24	5	4	4	4	3	20	5	4	4	4	5	22
21	4	3	5	5	4	5	26	4	5	5	4	5	23	4	4	5	5	4	22	5	5	4	4	5	23
22	5	4	4	2	5	5	25	5	5	4	4	5	23	4	4	5	5	3	21	4	4	4	4	4	20
23	4	5	3	2	4	4	22	5	5	4	5	5	24	4	5	5	4	3	21	4	5	4	5	4	22
24	5	4	4	3	4	5	25	5	5	4	5	5	24	4	4	4	4	3	19	4	4	4	5	4	21
25	4	5	5	3	4	4	25	5	4	3	5	4	21	3	3	4	5	3	18	4	5	5	5	4	23

No	PARTISIPASI ANGGARAN							KOMITMEN ORGANISASI						MOTIVASI						KINERJA					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Σ	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Σ	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5	Σ	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Σ
26	4	5	4	3	5	4	25	4	4	4	5	4	21	3	4	5	5	3	20	4	5	4	5	4	22
27	5	4	3	4	4	4	24	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	4	22
28	5	5	4	3	3	5	25	5	4	4	4	4	21	3	4	5	5	3	20	4	5	5	5	4	23
29	4	5	4	3	4	3	23	4	5	3	4	5	21	4	5	5	4	4	22	4	5	4	4	4	21
30	5	5	4	2	4	4	24	4	4	4	4	4	20	5	4	4	5	3	21	5	5	4	4	5	23
31	4	2	4	3	3	4	20	5	5	4	4	5	23	3	4	5	5	3	20	5	4	4	4	4	21
32	3	3	4	5	4	3	22	4	4	4	4	4	20	5	3	5	5	3	21	4	4	4	5	4	21
33	4	3	5	3	4	5	24	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20
34	5	4	5	3	4	5	26	4	4	4	5	5	22	5	4	4	4	3	20	5	5	4	5	4	23
35	2	4	5	4	5	4	24	4	5	4	4	4	21	5	4	5	4	3	21	5	4	4	4	5	22
36	5	4	4	4	5	5	27	5	4	4	4	5	22	4	5	5	4	3	21	5	5	4	4	5	23
37	4	5	5	5	5	5	29	5	4	4	4	5	22	5	5	4	4	3	21	5	4	4	4	5	22
38	5	4	4	5	5	4	27	4	5	4	5	5	23	4	5	4	5	4	22	4	4	5	4	5	22
39	3	4	5	4	4	5	25	5	4	3	4	5	21	5	5	4	4	4	22	4	4	5	4	5	22
40	4	4	4	3	5	4	24	5	5	4	3	4	21	5	4	4	5	3	21	4	4	5	4	4	21
41	5	5	5	3	4	4	26	5	4	4	4	4	21	5	5	5	5	4	24	5	4	5	4	5	23
42	5	4	4	3	3	4	23	5	5	4	3	4	21	5	4	5	5	3	22	4	4	5	4	5	22
43	4	3	4	4	5	5	25	5	5	4	4	4	22	4	3	4	4	3	18	5	4	4	4	4	21
44	5	5	5	2	5	3	25	4	5	4	4	5	22	4	5	5	4	3	21	5	4	4	4	4	21
45	4	4	5	3	5	5	26	5	5	4	4	5	23	4	4	4	4	3	19	5	4	3	4	4	20

LAMPIRAN 3
DISTRIBUSI FREKUENSI

Statistics

	X11	X12	X13	X14	X15	X16	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15
N Valid	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
N Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.3	4.4	4.2	4.2	4.2	4.2	4.3	4.2	4.2	4	4
Mode	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
Minimum	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

	Z21	Z22	Z23	Z24	Z25	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
N Valid	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
N Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.3	4.1	4.2	4.2	4.2	4.4	4.2	4.2	4.2	4.2
Mode	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Minimum	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Frequency Table

X11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.2	2.2	2.2
Valid 3	3	6.7	6.7	8.9
Valid 4	22	48.9	48.9	57.8
Valid 5	19	42.2	42.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	11.1	11.1	11.1
Valid 4	18	40.0	40.0	51.1
Valid 5	22	48.9	48.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	6.7	6.7	6.7
Valid 4	30	66.7	66.7	73.3
Valid 5	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	11.1	11.1	11.1
Valid 4	27	60.0	60.0	71.1
Valid 5	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	8.9	8.9	8.9
Valid 4	26	57.8	57.8	66.7
Valid 5	15	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

X16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	2.2	2.2	2.2
Valid 3	6	13.3	13.3	15.6
Valid 4	21	46.7	46.7	62.2
Valid 5	17	37.8	37.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	8.9	8.9	8.9
Valid 4	25	55.6	55.6	64.4
Valid 5	16	35.6	35.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	4.4	4.4	4.4
3	4	8.9	8.9	13.3
Valid 4	23	51.1	51.1	64.4
5	16	35.6	35.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	5	11.1	11.1	11.1
Valid 4	28	62.2	62.2	73.3
5	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	2.2	2.2	2.2
3	15	33.3	33.3	35.6
Valid 4	12	26.7	26.7	62.2
5	17	37.8	37.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	6.7	6.7	6.7
3	9	20.0	20.0	26.7
Valid 4	18	40.0	40.0	66.7
5	15	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	3	6.7	6.7	6.7
Valid 4	25	55.6	55.6	62.2
5	17	37.8	37.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	11.1	11.1	11.1
Valid 4	30	66.7	66.7	77.8
Valid 5	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	8.9	8.9	8.9
Valid 4	29	64.4	64.4	73.3
Valid 5	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	11.1	11.1	11.1
Valid 4	27	60.0	60.0	71.1
Valid 5	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Z25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	8.9	8.9	8.9
Valid 4	26	57.8	57.8	66.7
Valid 5	15	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	6.7	6.7	6.7
Valid 4	23	51.1	51.1	57.8
Valid 5	19	42.2	42.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	11.1	11.1	11.1
Valid 4	28	62.2	62.2	73.3
Valid 5	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	6.7	6.7	6.7
Valid 4	30	66.7	66.7	73.3
Valid 5	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

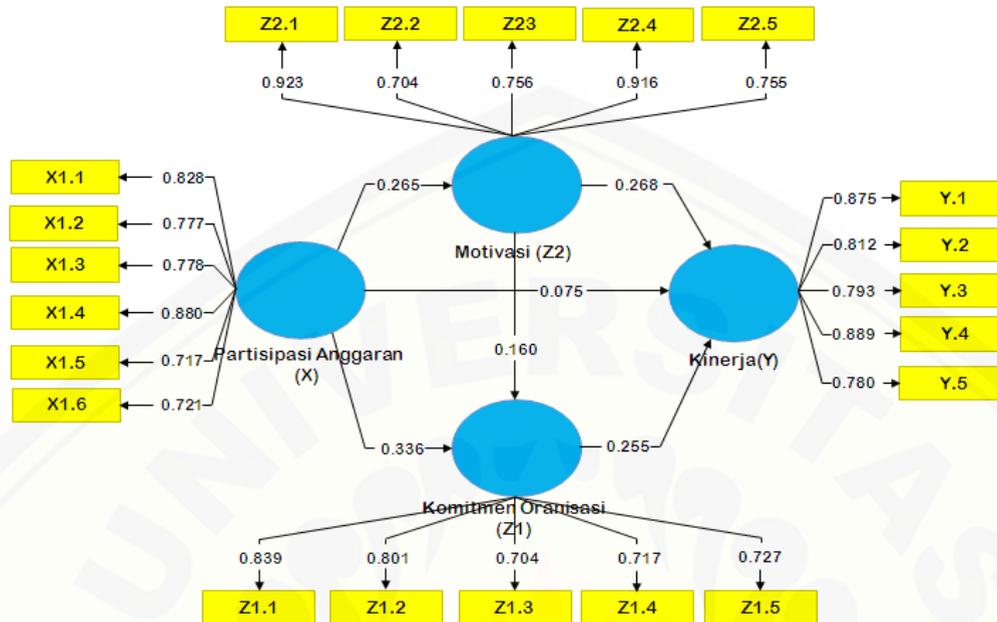
Y14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	11.1	11.1	11.1
Valid 4	26	57.8	57.8	68.9
Valid 5	14	31.1	31.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Y15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	8.9	8.9	8.9
Valid 4	26	57.8	57.8	66.7
Valid 5	15	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

LAMPIRAN 4
OUTER MODEL



UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS

Outer Loadings

	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (Z1)	Motivasi (Z2)	Partisipasi Anggaran (X)
X11				0.828
X12				0.777
X13				0.778
X14				0.880
X15				0.717
X16				0.721
Y.1	0.875			
Y.2	0.812			
Y.3	0.793			
Y.4	0.889			
Y.5	0.780			
Z1.1		0.839		
Z1.2		0.801		
Z1.3		0.704		
Z1.4		0.717		
Z1.5		0.727		
Z2.1			0.923	
Z2.2			0.704	
Z2.3			0.756	
Z2.4			0.916	
Z2.5			0.755	

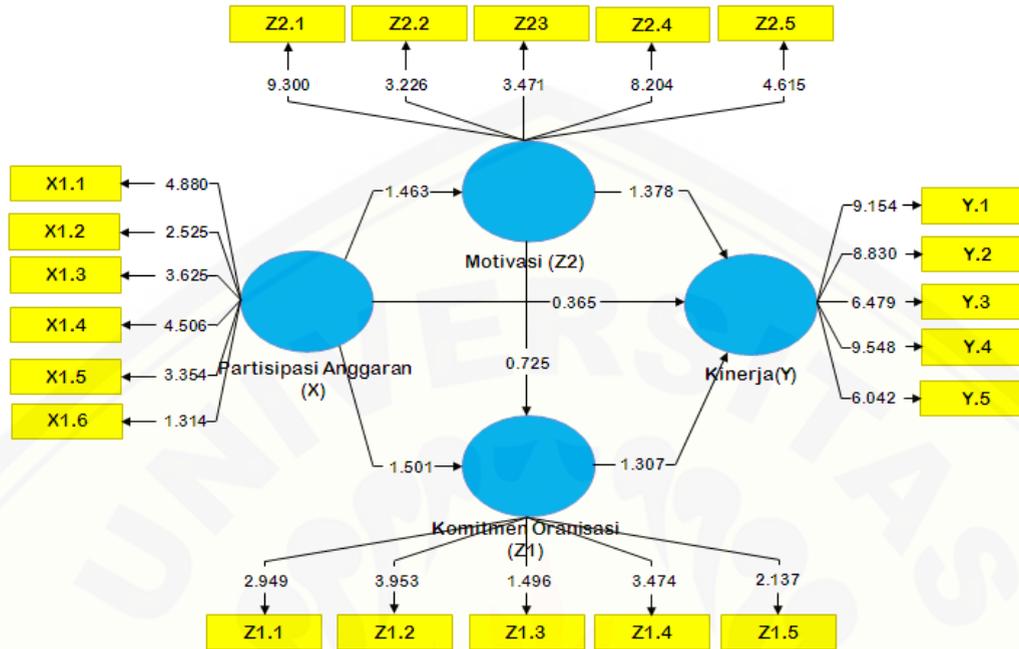
Cross Loading

	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (Z1)	Motivasi (Z2)	Partisipasi Anggaran (X)
X11	-0.253	-0.448	-0.174	0.828
X12	-0.110	-0.122	-0.129	0.677
X13	-0.021	-0.136	-0.227	0.678
X14	-0.185	-0.288	-0.268	0.880
X15	-0.149	-0.282	-0.156	0.717
X16	-0.211	-0.084	-0.150	0.621
Y.1	0.875	0.347	0.280	-0.202
Y.2	0.812	0.392	0.315	-0.242
Y.3	0.693	0.021	0.228	-0.155
Y.4	0.889	0.286	0.300	-0.193
Y.5	0.780	0.222	0.287	-0.169
Z1.1	0.408	0.839	0.208	-0.294
Z1.2	0.228	0.801	0.226	-0.313
Z1.3	0.056	0.604	0.077	0.075
Z1.4	0.096	0.717	0.122	-0.284
Z1.5	-0.028	0.627	-0.031	0.012
Z2.1	0.415	0.698	0.923	-0.279
Z2.2	0.131	0.017	0.704	-0.129
Z2.3	0.068	-0.001	0.656	-0.309
Z2.4	0.259	0.206	0.916	-0.268
Z2.5	0.345	0.060	0.755	-0.018

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja (Y)	0.872	0.902	0.906	0.661
Komitmen Organisasi (Z1)	0.761	0.711	0.800	0.560
Motivasi (Z2)	0.863	1.041	0.896	0.637
Partisipasi Anggaran (X)	0.765	0.843	0.836	0.578

LAMPIRAN 5
INNER MODEL



Path Coefficients
Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen Organisasi (Z1) -> Kinerja (Y)	0.427	0.415	0.246	1.737	0.300
Motivasi (Z2) -> Kinerja (Y)	0.364	0.383	0.194	1.878	0.169
Motivasi (Z2) -> Komitmen Organisasi (Z1)	0.382	0.335	0.221	1.725	0.469
Partisipasi Anggaran (X) -> Kinerja (Y)	0.360	0.388	0.204	1.765	0.715
Partisipasi Anggaran (X) -> Komitmen Organisasi (Z1)	0.381	0.352	0.224	1.701	0.134
Partisipasi Anggaran (X) -> Motivasi (Z2)	0.319	0.320	0.181	1.763	0.144