

# Peningkatan Kinerja Manajerial berbasis Anggaran Partisipasi

Aprih Santoso<sup>1\*</sup>, Andre Setyo Nugroho<sup>2</sup>, M. Hasan Ma'ruf

<sup>1,2</sup>Universitas Semarang

<sup>3</sup>ITB AAS Indonesia Surakarta

[aprihsantoso@usm.ac.id](mailto:aprihsantoso@usm.ac.id), [andre\\_sn@gmail.com](mailto:andre_sn@gmail.com), [muhammadhasan37@yahoo.co.id](mailto:muhammadhasan37@yahoo.co.id)

\*Penulis Korespondensi

Diajukan : 21 Februari 2022

Disetujui : 8 Maret 2022

Dipublikasi : 1 April 2022

## ABSTRACT

*This study examines the effect of budgetary participation and perception of innovation on managerial performance and tests whether perception of innovation mediates the effect of budgetary participation on managerial performance in public sector organizations. The study was conducted at the Semarang City Health Office and Semarang City Health Centers, with 60 respondents from echelon officials, using the path analysis method. The results of the analysis show there is a direct influence between budgetary participation and the perception of innovation on managerial performance and the perception of innovation not being able to mediate the relationship between budgetary participation on managerial performance in the Semarang City Health Service and Puskesmas throughout the City of Semarang*

**Keywords:** Budgetary, Managerial, Innovation, Public and Health

## PENDAHULUAN

Otonomi daerah telah memicu desentralisasi pelayanan kesehatan. Dampak dari desentralisasi pelayanan kesehatan adalah munculnya perbedaan antara provinsi dan kabupaten/kota dalam hal status sumber pendanaan dan perubahan struktur sistem kesehatan di daerah. Desentralisasi pelayanan kesehatan menghilangkan dekonsentrasi kantor Kementerian Kesehatan dan mengalihkan kewenangan pelayanan kesehatan daerah kepada Dinas Kesehatan yang dibentuk oleh masing-masing daerah otonom dalam hal ini Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Departemen Kesehatan memiliki 4 (empat) peran sesuai dengan yang ditekankan oleh WHO, yaitu: (a) peran dalam stewardship (pelaksana); (b) peran dalam pembiayaan (financing); (c) peran dalam penyediaan layanan; dan (d) peran dalam mengelola sumber daya. Agar keempat peran tersebut dapat terpenuhi, diperlukan perencanaan anggaran yang baik. Diharapkan melalui penganggaran berbasis kinerja proses pembangunan dapat berjalan lebih efisien dan partisipatif, karena proses penyusunan anggaran melibatkan pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran.

Kinerja manajerial sangat penting diteliti karena akan dapat memotivasi bawahan untuk mengidentifikasi dan bernegosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan mengimplementasikannya sehingga dapat menghindari dampak negatif anggaran. Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran dalam sektor publik terutama kaitannya dengan kinerja manajerial penting untuk dilakukan karena perilaku penganggaran (budgetary behaviour) dalam sektor publik terutama pemerintah berbeda dengan perilaku penganggaran dalam

perusahaan-perusahaan yang berorientasi laba (Ernis & Sularso, 2017)..

Proses penganggaran berbasis kinerja di pemerintah daerah dimulai dengan menjangkau aspirasi masyarakat melalui Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang). Hasil Musrenbang dirangkum dalam penyusunan rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi untuk kegiatan dan operasi masa depan, umumnya mencakup setidaknya lima tahun ke depan. Selanjutnya rencana strategis yang dituangkan dalam rencana kerja tersebut kemudian diusulkan menjadi Kebijakan Umum Anggaran dan Plafon Anggaran Prioritas (KUA PPAS). Rencana Kerja Anggaran (RKA) disusun berdasarkan Harga Satuan dan Standar KUA PPAS yang ditetapkan oleh Kepala Daerah dan DPRD. RKA yang telah disusun dibahas bersama antara eksekutif dan legislatif untuk selanjutnya ditetapkan sebagai Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA),

Mardiasmo (2016) menyatakan bahwa anggaran adalah pernyataan tentang perkiraan kinerja yang akan dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran keuangan. Proses penganggaran di sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi. Hal ini berbeda dengan penganggaran di sektor swasta yang bernuansa politik relatif lebih kecil. Di sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya di sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritisi, didiskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen pertanggungjawaban atas pengelolaan dana yang diperuntukkan bagi masyarakat atau rakyat dan pelaksanaan program yang dibiayai dengan uang rakyat.

Mardiasmo (2016) juga mengemukakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian tujuan dan sasaran kinerja, target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja pengelola organisasi sektor publik dinilai berdasarkan seberapa besar yang telah dicapai dalam kaitannya dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Perilaku anggaran mungkin berbeda di organisasi sektor publik dibandingkan dengan perilaku anggaran di organisasi sektor swasta. Utama & Rohman (2013) juga menyatakan bahwa penelitian tentang hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial di sektor publik adalah penting. Namun, dari literatur yang ada hingga saat ini, penelitian telah mengabaikan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di organisasi sektor publik, terutama di negara berkembang.

Penelitian ini dilakukan di sektor publik atau pemerintah untuk memenuhi kesenjangan penelitian (inkonsistensi hasil penelitian) yang terjadi pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, seperti: hasil penelitian yang menunjukkan: pengaruh positif dan signifikan (Kholidah & Murtini, 2014, Tapatfoto, 2013, Utama & Rohman, 2013).. Disisi lain, Bangun (2017) justru menyatakan hasil yang beralasan yaitu partisipasi anggaran justru tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan adanya hubungan tidak langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh variable intervening.

Govindarajan & Gupta (1985) menyatakan bahwa untuk mengatasi inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya diperlukan pendekatan kontingensi. Pada dasarnya pendekatan kontingensi dalam penelitian ini adalah menduga atau tidak adanya hubungan antara variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada kondisi lingkungan atau faktor situasional. Melalui pendekatan kontingensi, variabel lain dapat dimasukkan dalam penelitian. Variabel lain yang diduga mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dan untuk

memediasi research gap adalah dengan memasukkan variabel persepsi inovasi sebagai variabel intervening. Peneliti berpandangan bahwa persepsi inovasi ini dapat menggambarkan sejauh mana manajer menganggap dirinya inovatif, sehingga mampu memberikan ide-ide baru dalam pengembangan organisasi dan pemecahan masalah. Hal ini juga didukung oleh Utama & Rohman (2013) yang menyatakan bahwa manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi memiliki kinerja yang tinggi pula. Disisi lain, Baron & Kenny (1986) menyatakan bahwa suatu variabel berfungsi sebagai variabel intervening (perantara) jika: (a) variabel bebas berhubungan signifikan dengan variabel mediasi, (b) variabel mediasi berhubungan signifikan dengan variabel terikat.

## STUDI LITERATUR

### Partisipasi Anggaran dan Persepsi Inovasi

Ada tiga pendekatan dalam proses penganggaran Anthony dan Govindarajan (2005), yaitu pendekatan top-down (pendekatan top-down), bottom-up (pendekatan bottom-up), dan pendekatan partisipasi. Dalam pendekatan partisipasi ini, kolaborasi dari berbagai level manajemen diperlukan untuk menyusun rencana anggaran. Dengan partisipasi anggaran akan menumbuhkan persepsi inovasi manajer. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran merupakan sarana untuk menyumbangkan ide, inovasi, dan pemikiran untuk kepentingan organisasi. Manajer secara pribadi merasa bahwa inovasi dan pemikirannya dihargai oleh organisasi. Hal ini akan menumbuhkan persepsi inovasi yang lebih tinggi, sehingga manajer yang memiliki persepsi inovatif akan memberikan kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian Utama & Rohman (2013) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi inovasi.

H1: ada pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan persepsi inovasi

### Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial

Subramaniam & Ashkanasy (2001) menyimpulkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran, persepsi inovasi, dan perhatian terhadap detail akan meningkatkan kinerja manajerial. Manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan lebih percaya diri dalam mengungkapkan ide dan pemikirannya sehingga kinerjanya akan lebih baik. Persepsi manajer tentang inovasi menggambarkan sejauh mana manajer menganggap diri mereka inovatif. Manajer akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya ketika ide-ide mereka dihargai oleh organisasi. Hal ini akan meningkatkan inovasi dalam pekerjaan mereka. Manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan memiliki kualitas kerja yang lebih baik pula.

Kinerja dikatakan efektif jika tujuan anggaran tercapai dan bawahan memiliki kesempatan untuk terlibat atau berpartisipasi dalam proses penganggaran. Kinerja manajerial dapat memotivasi bawahan untuk mengidentifikasi dan bernegosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan mengimplementasikannya sehingga dapat menghindari dampak negatif anggaran yaitu kriteria kinerja, sistem penghargaan dan konflik. Utama & Rohman (2013) menunjukkan bahwa manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi memiliki kinerja yang tinggi pula. Manajer yang memiliki persepsi inovasi yang tinggi akan membuatnya lebih inovatif dan kreatif dalam menjalankan pekerjaannya sehingga kinerjanya akan meningkat. Kinerja manajerial dapat memotivasi bawahan untuk mengidentifikasi dan bernegosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan mengimplementasikannya sehingga dapat menghindari

dampak negatif anggaran yaitu kriteria kinerja, sistem penghargaan dan konflik. Meivianto et al (2015); Utama & Rohman (2013) menunjukkan persepsi inovasi mempengaruhi kinerja manajerial  
H2 : ada pengaruh positif dan signifikan antara persepsi inovasi dengan kinerja manajerial

### **Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Teori motivasi menyatakan bahwa seseorang bertindak karena adanya motivasi dari dalam diri untuk memenuhi kebutuhan. Manajer yang terlibat dalam proses penganggaran memiliki kesempatan untuk menyumbangkan ide dan pengetahuan, sehingga kebutuhan aktualisasi diri terpenuhi. Brownell (1982), partisipasi anggaran adalah sejauh mana pengaruh bawahan dan keterlibatan mereka dalam menentukan anggaran. Sesuai dengan teori hierarki kebutuhan Maslow, manajer yang terlibat dalam proses penganggaran akan merasa dihargai pemikiran dan pendapatnya sehingga kebutuhan aktualisasi diri terpenuhi. Manajer yang berpartisipasi aktif dalam penganggaran akan lebih memahami tujuan dan sasaran organisasi. Karena manajer' Jika kinerja dinilai berdasarkan pencapaian tujuan dan sasaran melalui pencapaian target anggaran, pengelola akan berusaha dengan sungguh-sungguh dalam menyusun anggaran seefektif dan seefisien mungkin. Hasil penelitian Bangun (2017), Kholidah & Murtini (2014). Tapatfeto (2013), Utama & Rohman (2013); Pratama & Kurnia.(2018) dan Fatimah & Wahidahwati. (2019) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

H3 :ada pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

## **METODE**

### **Objek Penelitian dan Unit Sampel**

Objek penelitian adalah Dinas Kesehatan Kota Semarang yang merupakan Satuan Kerja Perangkat daerah di Kota Semarang yang memiliki tanggung jawab menjalankan kebijakan Kota Semarang dalam bidang kesehatan, yang misis utamanya adalah meningkatkan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Penelitian dilakukan di Dinas Kesehatan Kota Semarang, karena untuk memperoleh hasil Wajar Tanpa Pengecualian memerlukan perbaikan yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah, antara lain meningkatkan komitmen Kepala Pemerintahan Daerah, meningkatkan kualitas SDM bidang keuangan dan akuntansi, memperbaiki sistem pengendalian intern, meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, menerapkan system pemberian penghargaan dan sanksi terkait dengan kinerja penggunaan anggaran. Data yang digunakan adalah data primer dari wawancara dan kuesioner. Unit sampel penelitian ini adalah pejabat struktural di Dinas Kesehatan Kota Semarang yang terlibat dalam penyusunan renstra dan laporan pertanggungjawaban kinerja instansi pemerintah.

### **Penentuan Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah pejabat struktural di Dinas Kesehatan Kota Semarang (Kepala Dinas hingga Kepala Puskesmas) yang berjumlah 60 orang serta sampel (metode sensus).

Tabel 1. Jumlah Pejabat Struktural layanan kesehatan

Jabatan	Jumlah
Kepala Departemen	1
Sekretaris & Kepala Divisi	5
Kepala sub bagian	3
Kepala Seksi	12
Kepala Puskesmas & UPTD	39
<b>Total</b>	<b>60</b>

### Metode Analisis

Analisis data menggunakan: (1) Analisis statistik deskriptif. (2) Uji (validitas, reliabilitas, normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, t, F). (3) Analisis jalur (*path analysis*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Objek Penelitian

Dinas Kesehatan Kota Semarang memiliki visi, “Terwujudnya Masyarakat Kota Semarang yang Mandiri untuk Hidup Sehat”. Sedangkan misi yang diemban oleh Dinas Kesehatan Kota Semarang adalah: (a) Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan; (b) Memberdayakan masyarakat agar memiliki kemauan dan kemampuan hidup sehat. Untuk dapat mewujudkan visi dan misinya diperlukan anggaran yang direncanakan dan direncanakan dengan baik serta dilaksanakan dengan kinerja yang baik. Proses penganggaran yang baik harus dimulai dengan partisipasi langsung seluruh elemen manajemen yang nantinya akan terlibat dalam pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan dapat menghasilkan kinerja manajerial yang baik. Selain itu, untuk mencapai kinerja yang baik,

Tabel 2. Profil Responden

Data	Jumlah	%
<b>Jenis kelamin</b>		
Maskulin	19	31,7%
Feminine	41	68,3%
<b>Usia</b>		
20-29 tahun	0	0%
30-39 tahun	11	18,3%
40-49 tahun	30	50%
>= 50 tahun	19	31,7%
<b>Posisi</b>		
Kepala Departemen	1	1,7%
Sekretaris & Kepala Divisi	5	8,3%
Kepala sub bagian	3	5%
Kepala Seksi	12	20%
Kepala Puskesmas & UPT	39	65%
<b>Lama bekerja</b>		
= 10 tahun	12	20%
11-20 tahun	18	30%
21-30 tahun	28	46,7%

>= 30 tahun	2	3,3%
<b>Pengalaman dalam penganggaran</b>		
<= 3 tahun	11	18,3%
3-6 tahun	20	33,3%
>=7tahun	29	48,3%

## Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 3. Statistik Deskriptif

Variabel	Jangkauan Teoretis	Jangkauan Sebenarnya	Berarti	Standar
				Deviasi
BP	6-42	27-42	35,77	3,748
PI	6-30	11-25	18,13	3,427
MP	8-56	42-56	49,83	3,431

Standar deviasi untuk: partisipasi anggaran sebesar 3.748. persepsi inovasi sebesar 3.427 dan kinerja manajerial sebesar 3.431 dimana semakin tinggi standar deviasi semakin heterogen.

## Uji validitas

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Data

Variabel	Barang	Pearson Nilai Korelasi	Informasi
BP	BP 1	0,677**	Sah
	BP 2	0,741**	Sah
	BP 3	0,706**	Sah
	BP 4	0,803**	Sah
	BP 5	0,849**	Sah
	BP 6	0,757**	Sah
PI	PI 1	0,875**	Sah
	PI 2	0,723**	Sah
	PI 3	0,817**	Sah
	PI 4	0,779**	Sah
	PI 5	0,699**	Sah
	PI 6	0,580**	Sah
MP	MP1	0,663**	Sah
	MP2	0,596**	Sah
	MP3	0,579**	Sah
	MP4	0,587**	Sah
	MP 5	0,629**	Sah
	MP 6	0,723**	Sah
	MP7	0,796**	Sah
	MP8	0,781**	Sah

Tabel di atas menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator/item signifikan pada taraf 0,01 sehingga valid.

## Tes kepercayaan

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Informasi
BP	0,846	Dapat diandalkan
PI	0,843	Dapat diandalkan
MP	0,825	Dapat diandalkan

Semua variabel memiliki koefisien Alpha > 0,60 sehingga semua konsep pengukuran variabel reliabel.

Uji normalitas

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas

Informasi	asim. Tanda tangan
Reg. 1	0,956
Reg. 2	0,611

Nilai Kolmogorov-Smirnov untuk semua persamaan regresi signifikan > 0,05, artinya model regresi memenuhi asumsi normalitas.

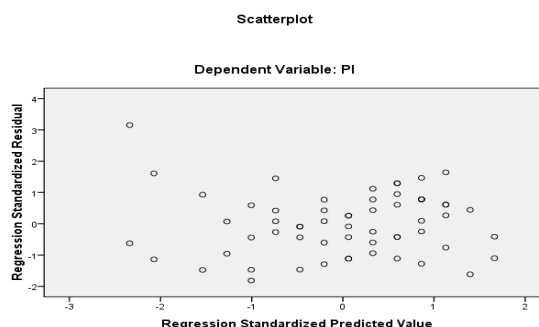
Uji Multikolinearitas

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

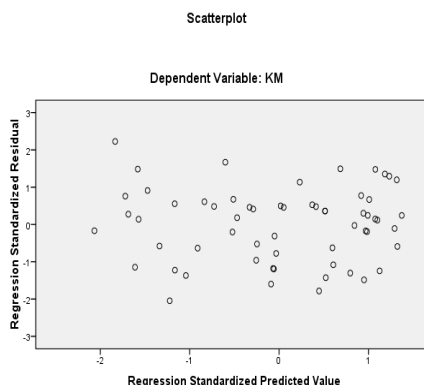
Model	Variabel bebas	Variabel tak bebas	Statistik Collinearity	
			Toleransi	VIF
Reg. 1	BP	PI	1,000	1,000
Reg. 2	BP	MP	0,509	1,965
	PI		0,621	1,611

Hasil uji multikolinearitas, tidak ada nilai tolerance < 0,1 dan tidak ada yang memiliki nilai VIF > 10 sehingga tidak terjadi multikolinearitas

Uji Heterokedastisitas



Gambar 1. Uji Heteroskedastisitas – Reg. 1



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas – Reg. 2

Gambar 1 dan 2 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan menyebar baik di atas atau di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

Persamaan hasil analisis regresi linier berganda, adalah:

$$YPI = 0,531 + 0,492 BP + e$$

$$YMP = 17.036 + 0,240BP + 0,043PI + e$$

Tabel 8. Hasil Uji Persamaan Regresi

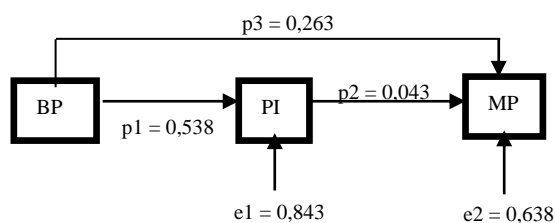
Model	Variabel bebas	Variabel tak bebas	Koefisien jalur	nilai-t	Tanda tangapan	nilai-F	Tanda tangapan	Disesuaikan Kotak R
Reg 1	BP	PI	0,538	4,864	0,000	23,654	0,000	0,277
	BP		0,262	2,186	0,033			
Reg 2	PI	MP	0,043	0,397	0,693	27,057	0,000	0,570

Persamaan regresi 1 yang digunakan untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap persepsi inovasi menunjukkan nilai adjusted R square sebesar 0,277. Artinya hanya 27,7% variabel persepsi inovasi yang dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran, sedangkan sisanya 72,3% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Persamaan regresi 2 menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui persepsi inovasi. Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa nilai adjusted R square sebesar 0,570. Artinya 57% variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran dan persepsi inovasi, sedangkan sisanya 43% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Berdasarkan hasil uji signifikansi individu (uji-t) pada persamaan regresi 2, hanya variabel persepsi inovasi yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan nilai signifikansi persepsi inovasi adalah  $0,693 > 0,05$ . Variabel partisipasi anggaran dengan signifikansi  $0,033 < 0,05$  artinya variabel partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pada hasil pengujian persamaan regresi 1 memberikan nilai beta standar untuk pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap persepsi inovasi sebesar 0,538 dan signifikan  $0,000 < 0,05$ . Nilai beta standar sebesar 0,538 adalah nilai path atau jalur p1. Pada hasil pengujian persamaan regresi 2 menghasilkan nilai beta standar masing-masing sebesar 0,262 dan 0,043. Nilai beta terstandarisasi sebesar 0,262 merupakan nilai path atau jalur p3 dan signifikan  $0,033 < 0,05$ . Nilai beta terstandarisasi sebesar 0,043 merupakan nilai jalur atau path p2 dan tidak signifikan. Besarnya nilai  $e = 1 - R^2$  sehingga nilai  $e_1 = 1 - 0,290 = 0,843$ ; dan besarnya  $e_2 = 1 - 0,592 = 0,638$ . Hasil analisis jalur menunjukkan besarnya pengaruh langsung sebesar 0,262 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung melalui persepsi inovasi adalah 0,581. Dengan demikian persepsi inovasi tidak mampu memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial karena pengaruh tidak langsung ( $0,581$ ) > pengaruh langsung ( $0,262$ ). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra et al (2017) yang menyatakan justru persepsi inovasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.



Gambar 3. Diagram Analisis Jalur

Untuk menguji daya mediasi variabel intervening dilakukan uji Sobel dengan menganalisis data regresi sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Output Model Regresi SPSS 1

		Koefisien			
Model		Koefisien tidak standar		T	Tanda tangan
		B	Std. Kesalahan		
1	(Konstan)	.531	3.639	.146	.885
	BP	.492	.101	4.864	.000

Sebuah. Variabel Dependen: PI

Tabel 10. Hasil Output Model Regresi SPSS 2

		Koefisien			
Model		Koefisien tidak standar		T	Tanda tangan
		B	Std. Kesalahan		
1	(Konstan)	17.036	3.846	4.429	.000
	BP	.240	.110	2.186	.033
	PI	.043	.108	.397	.693

Sebuah. Variabel Dependen: MP

### Pengaruh Persepsi Inovasi dalam Memediasi Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.

Dari tabel 9 dan 10 di atas dapat diperoleh data sebagai berikut:

Coeff yang tidak terstandarisasi. B BP Reg. 1 = c = 0,492

Coeff yang tidak terstandarisasi. Std.Error BP Reg.1 = Sc = 0.101

Coeff yang tidak terstandarisasi. B PI Reg. 2 = d = 0,043

Coeff yang tidak terstandarisasi. Std.Error PI Reg. 2 = Sd = 0,108

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh koefisien perkalian (cd) perlu diuji dengan uji Sobel, sebagai berikut:

$$Scd = d^2Sc^2 + c^2Sd^2 + Sc^2 Sd^2$$

$$= (0,043)^2 (0,101)^2 + (0,492)^2 (0,108)^2 + (0,101)^2 (0,108)^2$$

$$= 0,002941$$

Untuk menghitung statistik pengaruh mediasi t menggunakan rumus berikut:

$$t = cd / Scd$$

$$= (0,492) (0,043) / 0,002941$$

$$= 7.1935$$

Nilai t hitung 7,1935 > t tabel 1,96 sehingga koefisien mediasi cd (0,02116) artinya terdapat pengaruh persepsi inovasi mediasi atau intervensi dalam kaitannya dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial..

## PEMBAHASAN

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

Hipotesis 1 yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan persepsi inovasi dapat dibuktikan dan diterima melalui hasil analisis persamaan regresi 1. 0,05 yang berarti partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap persepsi inovasi. Hal ini disebabkan dengan adanya partisipasi anggaran yang dilakukan oleh organisasi yang melibatkan manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah, dan manajer tingkat bawah dalam suatu perusahaan, maka kinerja manajerial akan meningkat. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran, semakin tinggi pula persepsi inovasi yang dimilikinya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Utama & Rohman (2013) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap persepsi inovasi. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Bangun (2017) yaitu bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi persepsi inovasi dimana semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran tidak serta merta mempengaruhi tingkat persepsi inovasi.

### **Pengaruh Persepsi Inovasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis 2 yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan antara persepsi inovasi dengan kinerja manajerial ditolak dan tidak dapat dibuktikan melalui analisis hasil persamaan 2. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji signifikansi individu (uji-t) persamaan regresi 3 memiliki nilai 0,397 dengan signifikansi lebih besar 0,05 yaitu sebesar 0,693 yang berarti persepsi inovasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Kinerja dikatakan efektif jika tujuan anggaran tercapai dan bawahan memiliki kesempatan untuk terlibat atau berpartisipasi dalam proses penganggaran. Kinerja manajerial dapat memotivasi bawahan untuk mengidentifikasi dan bernegosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya untuk menghindari dampak negatif anggaran, yaitu kriteria kinerja, sistem penghargaan, dan konflik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utama & Rohman (2013); Meivianto et al (2015) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Bangun (2017) yaitu partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Ini karena inovasi tidak sesuai dengan lingkungan mekanistik seperti organisasi sektor publik. Selain itu, budaya inovasi masih baru bagi organisasi sektor publik. Manajer di organisasi sektor publik merasa bahwa inovasi dan kreativitas harus sepadan dengan penghargaan yang sesuai, yang akan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Karena sistem penghargaan belum diterapkan secara optimal di organisasi sektor publik, kinerja tidak meningkat.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis 3, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dapat dibuktikan dan diterima melalui hasil analisis persamaan regresi 2. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji signifikansi individual (uji-t) regresi persamaan 3 memiliki nilai sebesar 2,186 dengan signifikansi  $0,33 < 0,05$  artinya komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Bangun (2017), Kholidah & Murtini (2014), Tapatfeto (2013), Utama & Rohman (2013); Pratama & Kurnia.(2018) dan Fatimah & Wahidahwati. (2019) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian

Safriadu et al (2015); Saputra et al (2017) yang menyatakan justru partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### KESIMPULAN

Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi inovasi. Persepsi inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Persepsi inovasi merupakan variabel intervening yang terbukti mampu memediasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

### IMPLIKASI PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mempengaruhi implikasi berbagai bidang, yaitu :

1. Bagi ilmu pengetahuan  
Penelitian ini merupakan aplikasi mengenai hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui persepsi inovasi. Dalam proses pengembangan ilmu pengetahuan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik dalam pengembangan ilmu dalam bidang akuntansi dan khususnya bidang penganggaran pada satuan kerja perangkat daerah di seluruh Indonesia.
2. Bagi pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan pihak lainnya  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan responden pada khususnya mengenai hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial khususnya yang diterapkan di sektor pemerintahan yang ada di kota Semarang. Informasi mengenai penerapan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial oleh satuan kerja perangkat daerah di kota Semarang diharapkan dapat menunjukkan bahwa organisasi sektor pemerintah tersebut dikelola dengan baik sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat karena telah menerapkan penganggaran yang baik.
3. Bagi peneliti berikutnya  
Peneliti berikutnya dapat menggunakan hasil penelitian ini, dan juga hasil penelitian penelitian lainnya, sebagai dasar replikasi untuk penelitian berikutnya, dapat juga meneliti mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh persepsi inovasi dan juga menggunakan variabel lainnya yang mungkin dapat juga mempengaruhi kinerja manajerial.

### SARAN

Dinas Kesehatan Kota Semarang diharapkan dapat mengoptimalkan partisipasi anggaran tidak hanya pada level pengelola atau pejabat eselon, tetapi juga semua pihak yang berkepentingan dengan anggaran sehingga kinerja pelaksanaan anggaran dan organisasi menjadi lebih baik. Dinas Kesehatan Kota Semarang diharapkan mampu memberikan keleluasaan bagi setiap pegawai untuk dapat mengembangkan persepsi inovasinya guna meningkatkan kinerja.

### REFERENSI

- Anthony & Govindarajan, (2005). *Management System*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat
- Bangun, N. (2017). Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Melalui Psychological

- Capital & Persepsi Terhadap Inovasi (Penelitian Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Provinsi DKI Jakarta). *Jurnal Akuntansi*. 21(2): 278-301. DOI: <http://dx.doi.org/10.24912/ja.v21i2.199>  
<https://www.ecojoin.org/index.php/EJA/article/view/199>.
- Baron, R.M & Kenny. D.A. (1986). *The Moderator-Mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6), 1173-1182. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.169.4836>
- Brownell. (1982). The Role of Accounting Data in Performance Evaluation Budgetary Participation and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20 (1). 12-27. <http://www.jstor.org/stable/pdf/2490760>
- Brownell, P. and McInnes, M. (1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, 61(4), 587-600. <https://www.jstor.org/stable/247359>
- Chenhall, R., & Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: role ambiguity as an intervening variables. *Accounting Organization and Society*, 13 (3), 225-233. [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361-3682\(88\)90001-3](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361-3682(88)90001-3)
- Ermawati, N., Susanti, DA & Delima, ZM. (2018). The Impact of Budget Participation towards Managerial Performance: Job Satisfaction and Perception of Innovation as the Intervening Variables (A Case Study for the Regional District Organization (OPD), Districts of Kudus). *JAAF (Journal of Applied Accounting and Finance)*. 2 (2), 138-152. DOI: <http://dx.doi.org/10.33021/jaaf.v2i2.551>  
<http://e-journal.president.ac.id/presunivojs/index.php/JAAF/article/view/551>
- Ernis, F. & Sularso, R.A, (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi. *Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 11(2).. 139 - 154.
- Fatimah, A. & Wahidahwati. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Job Relevant Information Dan Persepsi Inovasi. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 8(9). 1-21
- Govindarajan, V. & Gupta, A.K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting Organization and Society*, Elsevier. 10 (1), 51-66. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90031-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90031-5).  
<https://ideas.repec.org/a/eee/aosoci/v10y1985i1p51-66.html>.
- Hopwood, A.G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation, *Journal of Accounting Research*, 10 (3), 156-182. <https://doi.org/10.2307/2489870>. <https://www.jstor.org/stable/2489870>
- Kholidah, LA. & Murtini, H. (2014). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Informasi Tugas Sebagai Pemediasi. *Accounting Analysis Journal (AAJ)*. 3 (2), 239-246. <https://doi.org/10.15294/aaaj.v3i2.4186>.  
<https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/aaaj/article/view/4186>
- Meivianto, Y.P., Haryono & Hernawan. (2015). Pengaruh Persepsi Inovasi, Komitmen Organisasi, Kejelasan Peran Dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kubu Raya. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*. 3(4).. DOI: <http://dx.doi.org/10.26418/ejme.v3i4.10896>  
<https://jurnal.untan.ac.id/index.php/jmdb/article/view/10896>.
- Mardiasmo. (2016). *Perpajakan*. Edisi Revisi. Yogyakarta:Penerbit Andi

- Pratama, I.G.B.H. & Kurnia.( 2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Moderasi . *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 7(8). 1-19
- Rantelobo, AT. (2018). Pengaruh Kinerja Manajerial Terhadap Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Pada Lima Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintahan Kota Kupang. *Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Audit*. 3 (1), 29 - 35
- Safriadi, R., Rasuli, M. & Kurnia, P. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Indragiri Hulu)..*Jom FEKON*. 2(2). 1-15
- Saputra, W.D., Desmiyawati & Wiguna, M. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pemerintah Kota Pekanbaru). *JOM Fekon*, 4(1). 940-953
- Subramaniam, N. & Ashkanasy, N.M. (2001). The effect of organizational culture perceptions between budgetary participation and manajerial jobrelated outcomes. *Australian Journal of Management*, 26 (1), 35-55
- Tapatfeto, Jasintha Dessy. (2013). Analisis Komitmen Tujuan dan Partisipasi Penyusun Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 4 (3), 495-507
- Utama, E. Y. & Rohman, A.. (2013). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit). *Diponegoro Journal of Accounting*. 2 (3), 1-12
- Yahya, M. Nor, Nik Nazli Nik Ahmad & Abdul Fatima. (2008). Budgetary Participation and Performance: some Malaysian Evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21 (6), 658-673