



DOI:

<http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/index>

---

**PENGARUH PERFORMANCE BASED BUDGETING TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN PERSEPSI INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SKPD KABUPATEN SUMENEP**

**Jasilah<sup>1</sup>, Indrawati Yuhertiana<sup>2</sup>**

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

---

**ARTICLE INFORMATION**

**ABSTRACT**

*Article history:*

Received date: 1 April 2022

Revised date: 22 April 2022

Accepted date: 29 April 2022

*This study was conducted with the aim of testing and analyzing the effect of performance based budgeting on managerial performance, the effect of performance based budgeting on organizational commitment, the effect of performance based budgeting on perceptions of innovation, the effect of performance based budgeting on managerial performance mediated by organizational commitment, and the influence of performance based budgeting on organizational commitment. managerial performance is mediated by organizational commitment, performance based budgeting on managerial performance is mediated by perceived innovation. The population in this study amounted to 54 SKPD in Sumenep Regency with 167 respondents, with the sampling technique using the probability sampling method, while the sampling method used was simple random sampling with a lottery system. The data obtained were analyzed using the partial least squares (PLS) analysis technique. Based on the results of the analysis and discussion, it can be concluded that, H1 states that it can be verified, because performance based budgeting has a significant effect on managerial performance. H2 states the truth, because organizational commitment has a significant effect on managerial performance. H3 states that it can be verified, because the perception of innovation has a significant positive effect on managerial performance. H4 states that it can be verified, because performance based budgeting has a significant positive effect on managerial performance through organizational commitment. H5 states that it can be verified, because performance based budgeting has a significant positive effect on managerial performance mediated by perceptions of innovation.*

**Keywords:** performance based budgeting, managerial performance, perception of innovation, public sector

---

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh performance based budgeting terhadap kinerja manajerial, pengaruh performance based budgeting terhadap komitmen organisasional, pengaruh performance based budgeting terhadap persepsi inovasi, pengaruh performance based budgeting

terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh komitmen organisasional, pengaruh performance based budgeting terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh komitmen organisasional, performance based budgeting terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh persepsi inovasi. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 54 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pada Kabupaten Sumenep dengan 167 responden, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode probability sampling, sedangkan cara pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling dengan sistem undian. Data yang diperoleh tersebut dianalisis menggunakan teknik analisis partial least square (PLS). Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa, H1 menyatakan bahwa dapat teruji kebenarannya, karena performance based budgeting berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. H2 menyatakan kebenarannya, karena komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. H3 menyatakan bahwa dapat teruji kebenarannya, karena persepsi inovasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. H4 menyatakan bahwa dapat teruji kebenarannya, karena performance based budgeting berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. H5 menyatakan bahwa dapat teruji kebenarannya, karena formance based budgeting berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh persepsi inovasi

**Kata kunci:** *performance based budgeting, kinerja manajerial, persepsi inovasi, public sector*

2022 UPNVJT. All rights reserved

## PENDAHULUAN

Pengelolaan pemerintah daerah yang baik dan berakuntabilitas, tidak bisa jauh dari kinerja serta anggaran pemerintah daerah. Pemerintah daerah dari masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sehingga dapat menyusun Rencana Kerja dan Anggaran SKPD. Hal ini sesuai dengan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah telah memberikan dampak yang cukup besar bagi berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai pemerintahan daerah, termasuk pengaturan mengenai pengelolaan keuangan daerah. Safitri, (2014).

Kabupaten Sumenep merupakan Kabupaten yang berada di ujung timur pulau Madura, yang terdiri dari wilayah daratan dengan pulau terbesar berjumlah 126 pulau. Kabupaten Sumenep juga dikenal dengan julukan Bumi Sumekar terdiri atas 26 Kecamatan, yang di bagi lagi atas sejumlah 328 desa dan 4 kelurahan(<https://sipp.menpan.go.id/>) diarahkan untuk mempercepat terwujudnya

kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia, efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintah daerah perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antarsusunan pemerintah dan antarpemerintah daerah, potensi dan keanekaragaman daerah.

Kinerja manajerial merupakan komitmen penting terhadap suatu tujuan yang akan dicapai oleh seseorang atau perusahaan, karena faktor yang dapat menjadi pemicu kinerja manajerial salah satunya adalah persepsi inovasi Safriadi, dkk., (2015). kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi, agar suatu tujuan ini dapat dicapai secara efektif maka perlu diperhatikan partisipasi dalam penyusunan anggaran serta

adanya persepsi inovasi dalam hubungan keputusan terkait anggaran Saputra, (2017).

Teori motivasi hygiene menjelaskan mengapa aparat pemerintah mempunyai dorongan untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan yang bermuara pada pencapaian tujuan tertentu. Teori motivasi hygiene yang dikemukakan Frederick Herzberg Marconi, (1989) menyatakan bahwa faktor-faktor pertumbuhan atau motivator intrinsik terhadap pekerjaan adalah prestasi, pengakuan atas prestasi, kerja itu sendiri, tanggung jawab dan pertumbuhan atau kemajuan. Faktor intrinsik ini bersifat terus menerus ada jika faktor ini ada, maka akan memotivasi. Faktor hygiene adalah faktor yang bersumber dari luar diri seseorang, yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja dan bersifat sementara. Jika faktor ini ada berarti ada ketidakpuasan, sedangkan jika faktor ini tidak ada, maka tidak memiliki pengaruh apapun.

Reformasi anggaran baru-baru ini di Negara-negara lain telah mengambil bentuk penganggaran berbasis kinerja karena penganggaran berbasis kinerja merupakan sistem umum yang dirancang untuk mengukur hasil, dan dampak suatu organisasi, biasanya didefinisikan sebagai perencanaan strategis mengenai maksud dan tujuan lembaga dan evaluasi atau penilaian hasil. Alasan untuk fokus pada kinerja adalah keyakinan bahwa itu akan mengubah perilaku keputusan anggaran. Di sisi lain, Wildavsky, 1992, mencatat bahwa setiap perubahan anggaran yang efektif tentu harus mengubah hasil proses anggaran Jordan dan Hackbart, (2005).

Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam menjalankan fungsi perencanaan, koordinasi, komunikasi, dan pengendalian, maupun alat untuk mengukur kinerja para manajer. Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan top down dan bottom-up, pendekatan top down merupakan penyusunan anggaran dimana manajemen puncak menyusun anggaran untuk organisasi keseluruhan, termasuk operasi level bawah, sedangkan pendekatan bottom up memungkinkan adanya partisipasi dari pegawai atau pelaksana anggaran untuk berperan pada proses pencapaian tujuan organisasi Safitri, (2014).

Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD

menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku. Proses anggaran daerah disusun berdasarkan pendekatan kinerja dalam permendagri memuat pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah, dengan fungsi penting untuk menghubungkan tugas yang harus dilakukan dengan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikannya, dengan anggaran, organisasi dapat membatasi pengeluaran yang sepadan dengan penerimaan, menjaga keseimbangan, dan mencegahnya pengeluaran berlebihan di atas batas. Di sektor pemerintah, anggaran memiliki aspek teknis dan juga politis aspek yang sangat dipengaruhi oleh situasi ekonomi, opini publik, berbagai tingkat pemerintahan, dalam anggaran, sektor pemerintah memiliki hubungan yang erat antara orang pembayar pajak dengan pemerintah sebagai dana pengguna dari rakyat Surianti & Dalimunte, (2017).

Menurut penelitian Mardiyanti, (2016), Safriadi, (2015), Syawie, dkk., (2016), Ernisa, dkk., (2017) menemukan bahwa partisipasi anggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, namun penelitian yang dilakukan oleh Gunawan dan Santioso, (2015) menemukan bahwa partisipasi anggaran menunjukkan korelasi yang negatif dan signifikan antara variabel anggaran dengan kinerja manajerial, dan menurut penelitian yang dilakukan oleh Saputra, (2017) Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada ketidak konsistenan hasil penelitian, sehingga hubungan performance based budgeting dengan kinerja manajerial perlu untuk diteliti kembali.

Komitmen organisasional yang kuat dalam individu akan menyebabkan individu bekerja mencapai tujuan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi guna meningkatkan kinerja Nouri dan Parker, (1998) dalam Bruno, (2016). Komitmen organisasional merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri/pribadi Aschab dan Perum, (2014).

Persepsi inovasi telah menjadi hasil dari kepentingan pusat untuk teori organisasi karena itu sangat penting untuk adaptasi dan pembaruan organisasi, kelonggaran organisasi telah lama digunakan untuk menjelaskan beragam fenomena yang terjadi dalam suatu organisasi, perilaku, keefektifan dan inovasi sendiri menjadi kunci utama untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan Moreno, dkk., (2008). Persepsi inovasi juga menggambarkan sejauh mana para manajer menganggap diri mereka inovatif. Para manajer akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya ketika ide-ide mereka dihargai oleh organisasi. Hal tersebut akan meningkatkan inovasi-inovasi dalam pekerjaan mereka Aschab dan Perum, (2014).

Komitmen organisasional dan persepsi inovasi dalam penelitian ini berperan sebagai variabel intervening, yaitu untuk melihat dengan adanya komitmen organisasi dan persepsi inovasi bisa memediasi pengaruh performance based budgeting terhadap kinerja manajerial.

Menurut penelitian Ernis, dkk., (2017) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, namun penelitian yang dilakukan oleh Pradana dan Supadmi, (2018). menemukan bahwa komitmen organisasi memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap akuntabilitas kinerja, namun menurut penelitian Giusti, dkk. (2018), Tongian, dkk., (2017) menemukan bahwa komitmen organisasi memediasi anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja karyawan, namun, penelitian yang dilakukan oleh Djaelani dan Subhan, (2019), R. Andriani, (2018), menemukan bahwa komitmen organisasi tidak dapat mempengaruhi terhadap hubungan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada ketidak konsistenan hasil penelitian, sehingga hubungan performance based budgeting dengan kinerja manajerial perlu untuk diteliti kembali.

Menurut penelitian Bangun, (2017). Nurcahyani, (2010) menemukan bahwa persepsi inovasi secara signifikan memediasi mempengaruhi hubungan persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial, namun menurut penelitian yang dilakukan oleh Saputra, (2017). Ahmad dan Fatima, (2008) yang menyatakan bahwa persepsi inovasi bukanlah variabel yang memediasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini

menunjukkan bahwa masih ada ketidakkonsistenan hasil penelitian, sehingga hubungan performance based budgeting dengan kinerja manajerial perlu untuk diteliti kembali.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh performance based budgeting terhadap kinerja manajerial, pengaruh performance based budgeting terhadap komitmen organisasional, pengaruh performance based budgeting terhadap persepsi inovasi, pengaruh performance based budgeting terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh komitmen organisasional, pengaruh performance based budgeting terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh komitmen organisasional, performance based budgeting terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh persepsi inovasi.

Penelitian ini menarik untuk diteliti kembali karena berdasarkan penelitian sebelumnya masih ditemukan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian antara variabel performance based budgeting terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh komitmen organisasional dan persepsi inovasi sehingga peneliti ingin mengujinya kembali. Selain itu yang menjadi motivasi untuk penelitian ini mengenai kinerja manajerial di Kabupaten Sumenep, menurut pernyataan Umam, (2019) dalam

(<https://petisi.co//imm.pojoksumenep.id>) mengatakan bahwa fenomena yang sering terjadi seperti kasus korupsi sampai saat ini masih terjadi yang dilakukan oleh aparatur pemerintah Kabupaten Sumenep. Korupsi di Kabupaten Sumenep yang terus merajalela, dan dapat dipastikan semua lembaga pemerintah telah terindikasi, dan penyakit korupsi ini pun dilakukan secara sistematis, korupsi seakan menjadi wadah yang sangat akut dari hulu ke hilir bahkan penegak hukum pun disinyalir telah terinfeksi penyakit tersebut. Selain itu, terjadi pada kondisi kepemimpinan di Kabupaten Sumenep seolah tidak ada ruh dan semangat kerja. Terkait dengan kepemimpinan, infrastruktur, regulasi, pelayanan dasar, anggaran dan sumberdaya aparatur. Seperti regulasi tentang anggaran, perizinan desa serta kepegawaian masalahnya hanya tataran implementasi aplikasinya dinilai masih lemah.

#### **KAJIAN PUSTAKA**

Penelitian ini berpedoman pada teori yang diperoleh dari literature dan penelitian yang dilakukan oleh:

Lichtenthaler, (2018) meneliti tentang *The World's Most Innovative Companies: a Meta Ranking*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengembangkan peringkat meta dari perusahaan paling inovatif di dunia, yang menggaris bawahi pentingnya persepsi eksternal tentang inovasi dan berbasis inovasi. Pandangan tentang kinerja perusahaan, termasuk produk, layanan, proses, model bisnis, manajemen dan inovasi organisasi. Metodologi atau pendekatan dalam penelitian ini menggunakan metode empiris eksploratif, yang mengintegrasikan hasil dari lima peringkat perusahaan paling inovatif di dunia. Temuan dari penelitian ini bahwa kelima peringkat inovasi mencakup berbagai perusahaan berdasarkan metode dan fokus strategis yang berbeda. Keragaman ini menggaris bawahi bahwa pentingnya peringkat meta, yang metode agregasi ganda mengarah pada hasil yang konsisten. Nilai dari penelitian ini berkontribusi untuk meneliti konsekuensi inovasi dengan menggambarkan pentingnya persepsi inovasi. Peningkatan meta menyoroti perlunya mengejar berbagai jenis inovasi pada kinerja perusahaan dengan inovasi orde pertama dan orde kedua.

Surianti dan Dalimunte, (2017) meneliti tentang *The Implementation Of Performance Based Budegeting In Publik Sector Indonesia Case*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja di Indonesia. Pemerintah Indonesia harus mereformasi manajemen keuangan pemerintah sejak tahun 2003 dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003. Indonesia adalah negara berkembang, yang memiliki karakteristik berbeda dari negara maju, sehingga kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja berbeda. Hasil penelitian ini bahwa grand design penganggaran berbasis kinerja ditetapkan oleh pemerintah Indonesia sesuai dengan literatur yang ada. Namun, berbagai penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa implementasi penganggaran berbasis kinerja, baik di pemerintah pusat maupun daerah masih belum sesuai dengan grand design yang telah ditentukan.

Lestari dan Rosdiana, (2017) meneliti tentang *Pengaruh Partisipasi penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan komitmen*

*Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi di Dinas Kota Cimahi. Dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif, sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer dan pengumpulan data yang digunakan kuesioner. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini yaitu non-probability sampling dengan jenis purposive sampling, pengujian hipotesis yang digunakan adalah analisis jalur (Part Analysis). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan komitmen organisasi termasuk dalam kriteria baik pada 15 Dinas di kota Cimahi, sehingga pengaruh partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang cukup baik terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening pada 15 Dinas di kota Cimahi.

Prawira dan Rifa, (2017) meneliti tentang *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran terhadap mediasi hubungan kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan persepsi inovasi di pemerintah Pariaman. Metode pengambilan sampel adalah purposive sampling, Ukuran sampel adalah sekitar 120 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran, komitmen organisasi dan inovasi persepsi secara signifikan mempengaruhi hubungan kinerja manajerial. Sementara itu partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada hubungan kinerja manajerial yang dimediasi oleh organisasi komitmen. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh pada hubungan kinerja manajerial yang dimediasi oleh persepsi inovasi.

Ernis dan Wardayati, (2017) meneliti tentang *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variable intervening komitmen organisasi dan motivasi. Data yang dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada pejabat structural pemerintah Kabupaten Bondowoso, data yang sudah

dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi.

Labi, (2019) meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kepuasan kerja sebagai variable pemoderasi. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variable moderasi. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode survey surat, dari sampel 85 kuesioner yang didistribusikan ke manajer publik untuk 22 SKPD, 63 kuesioner dikirim kembali untuk kemudian dianalisis dengan teknik regresi linier. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Hasil juga menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja manajerial.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini terletak pada variabel independen dan variabel intervening, perbedaan selanjutnya terletak pada objek yang akan diteliti yaitu objeknya adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Sumenep. Tahun dilakukannya penelitian yaitu pada tahun 2020.

### **Pengaruh *Performance Based Budgeting* Terhadap Kinerja Manajerial**

Penelitian ini menggunakan pendekatan Teori motivasi menyebutkan bahwa seseorang bertindak karena adanya motivasi dari dalam dirinya untuk memenuhi kebutuhan. Manajer yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran mempunyai kesempatan untuk menyumbangkan ide dan pengetahuannya, sehingga kebutuhan untuk aktualisasi diri terpenuhi.

Penelitian ini didukung oleh peneliti yang dilakukan oleh Saputra, (2017), Mardiyani, (2016) menunjukkan bahwa *performance based budgeting* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Karena anggaran memiliki peranan penting sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam fungsinya sebagai alat pengendalian, anggaran digunakan sebagai suatu sistem untuk mengukur kinerja dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik dapat menghasilkan output yang sesuai dengan input, sehingga anggaran sebagai alat pengendalian mengendalikan penggunaan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil yang optimal.

**H<sub>1</sub>:** *performance based budgeting* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan pada teori hirarki kebutuhan, salah satu kebutuhan manusia adalah kebutuhan aktualisasi diri. Ketika seseorang dalam organisasi dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, maka kebutuhan aktualisasi dirinya terpenuhi. Oleh karena itu akan tumbuh perasaan memiliki terhadap organisasi, lebih jauh perasaan ini akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Penelitian ini didukung oleh peneliti yang dilakukan oleh Widyawati dan Sari, (2017), (Cahyadi dan Handoko, 2010) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Disebabkan karena manajer yang bekerja di Kantor Pembangunan Daerah mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya, sehingga kinerja manajerial yang dihasilkan akan meningkat. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki oleh individu kepada tugasnya maka, meningkatnya kinerja yang dihasilkan.

**H<sub>2</sub>:** komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

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

Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran merupakan sarana dalam menyumbangkan ide, inovasi, dan pikiran untuk kepentingan organisasi. Manajer secara pribadi merasa inovasi dan pemikirannya dihargai oleh organisasi hal itu akan menumbuhkan persepsi inovasi yang lebih tinggi, sehingga manajer yang mempunyai persepsi bahwa dirinya inovatif akan memberikan kinerja yang lebih baik.

Penelitian ini didukung oleh peneliti yang dilakukan oleh Prawira, dkk., (2017) menunjukkan bahwa persepsi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Karena manajer yang memiliki persepsi yang inovatif akan lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya sehingga kinerja dalam perusahaannya akan menjadi semakin meningkat.

**H<sub>3</sub>:** persepsi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

### **Pengaruh *Performance Based Budgeting* Terhadap Kinerja Manajerial Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut, Robbins dan Judge, (2007). Hal tersebut merupakan sikap kerja yang penting karena orang yang berkomitmen diharapkan untuk menampilkan kemauan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi dan keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja di dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini didukung oleh peneliti yang dilakukan Tongian, dkk., (2017) menunjukkan bahwa *performance based budgeting* berpengaruh

terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh komitmen organisasi. Karena, untuk melihat pengaruh antara partisipasi anggaran dan kinerja karena memungkinkan adanya kecukupan anggaran yang bisa menimbulkan komitmen yang kuat bagi para manager untuk berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan menghasilkan kinerja yang baik.

**H<sub>4</sub>:** *performance based budgeting* berpengaruh terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh komitmen organisasi.

### **Pengaruh *Performance Based Budgeting* Terhadap Kinerja Manajerial Dimediasi Oleh Persepsi Inovasi**

Pemerintah yang efektif dan pelayanan publik bergantung pada kesuksesan inovasi. Inovasi yang dilakukan oleh karyawan akan meningkatkan kinerja manajemen, dan selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian ini didukung oleh peneliti yang dilakukan Safriadi, dkk., (2015), Nurcahyani, (2010) menunjukkan bahwa membuktikan partisipasi anggaran mempengaruhi persepsi inovasi secara signifikan, dan persepsi inovasi juga mempengaruhi kinerja manajerial secara signifikan memediasi. Semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi pula tingkat persepsi terhadap inovasi, dan tingginya tingkat persepsi terhadap inovasi akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja.

**H<sub>5</sub>:** *performance based budgeting* berpengaruh terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh persepsi inovasi.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatory yang bertujuan untuk menguji peran variable komitmen organisasional dan persepsi inovasi sebagai variable intervening pada pengaruh variable *performance based budgeting*, pada kinerja manajerial.

### ***Performance based budgeting* (X1)**

*Performance based budgeting* adalah sebagai metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Untuk menilai partisipasi penyusunan anggaran dalam *performance based budgeting* digunakan enam instrument pertanyaan yang diadopsi dari penelitian oleh Milani, (1975) dalam Nurcahyani, (2010) yang terdiri dari 6 indikator meliputi:

1. Keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran.
2. Alasan atasan dalam merevisi anggaran yang diusulkan.
3. Frekuensi pemberian saran dan pendapat.
4. Pengaruh manajer dalam anggaran akhir tahun.
5. Pentingnya kontribusi yang diberikan.
6. Frekuensi penyampaian pendapat.

Dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala pengukuran ordinal, dengan teknik pengukuran skala *likert 1-7*.

### **Komitmen organisasional (X2- Variabel intervening)**

Komitmen Organisasional merupakan dorongan dari dalam individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dan kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif, karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempat bekerja. Komitmen organisasi dalam penelitian ini diukur dengan indikator dan

kuesioner yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran ordinal dengan teknik pengukuran skala *likert 1-7*

Indikator Komitmen organisasi diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990), yaitu:

1. *Affective Commitment*
2. *Continuance Commitment*
3. *Normative Commitment*

### **Persepsi inovasi (X3-Variabel Intervening)**

Persepsi inovasi manajer menunjukkan seberapa besar seorang manajer merasa bahwa dirinya adalah seorang yang inovatif dalam melaksanakan tugas yang diemban dalam organisasi. Persepsi inovasi manajer diukur menggunakan instrumen pertanyaan yang dikembangkan oleh O'Reilly, dkk., (1991) serta Windsor dan Ashkanasy, (1996). Daftar pertanyaan terdiri dari 6 pertanyaan diadopsi dari penelitian Nurcahyani, (2010), dengan indikator sebagai berikut:

1. Inovasi manajer
2. Tingkat respon terhadap peluang yang ada
3. Kemauan untuk mencoba gagasan baru
4. Keberanian menghadapi risiko
5. Kehati-hatian dalam bekerja
6. Orientasi kepada aturan dalam bekerja

Dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala pengukuran ordinal, dengan teknik pengukuran skala *likert 1-7*.

### **Kinerja manajerial (Y)**

Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan /representasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan sembilan butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al* (1963) yang diadopsi dari penelitian Nurcahyani, (2010), dengan indikator sebagai berikut:



1. Menentukan tujuan, sasaran, kebijakan, dan tindakan. (perencanaan).
2. Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk laporan, catatan, dan rekening. (investigasi)
3. Pertukaran informasi dengan orang didalam organisasi, tidak hanya dengan anak buah tetapi juga pihak lain. (koordinasi)
4. Mengevaluasi dan menilai, proposal, laporan, dan kinerja. (evaluasi)
5. Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan anak buah. (pengawasan)
6. Memelihara dan mempertahankan bawahan dalam unitnya. (*staffing*)
7. Kinerja dalam pembelian, penjualan, kontrak, untuk barang dan jasa (negosiasi)
8. Penyampaian informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi, dengan cara sosialisasi, pidato, kepada pihak luar. (perwakilan) rata-rata kinerja secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala pengukuran ordinal, dengan teknik pengukuran skala *likert 1-7*.

#### Tempat dan Waktu Penelian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Oktober 2019 sampai dengan bulan Pebruari 2020

#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat struktural yang terlibat dalam penyusunan anggaran, Kepala Seksi, Kepala Bagian, dan Kepala Dinas di 54 SKPD Kabupaten Sumenep sebanyak 284 orang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 167 responden. Tekhnik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*. Yaitu *simple random sampling* dengan menggunakan rumus slovin, dengan rumus sebagai berikut:

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

$$1 + N e^2$$

Keterangan :

n = ukuran sampel/jumlah responden

N = ukuran populasi

E = error (tingkat kesalahan) (catatan: umumnya digunakan 1% atau 0,01, 5% atau 0,05, dan 10% atau 0,1) (catatan dapat dipilih oleh peneliti).

Populasi yang terdapat dalam penelitian ini berjumlah 284 orang dan presesi yang ditetapkan atau tingkat signifikansi 0,05, maka besarnya sampel pada penelitian ini adalah:

$$n = \frac{284}{1 + 284 \cdot (0,05)^2}$$

$$n = \frac{284}{1 + 0,71}$$

$$n = \frac{284}{1,71}$$

$$n = 166,0819$$

Berdasarkan perhitungan diatas sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah 166,0819 yang dibulatkan menjadi 167 responden. Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode *probability sampling*, sedangkan cara pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* dengan sistem undian.

#### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis data kuantitatif, yaitu data dalam bentuk angka yang berupa kuesioer (angket), yang penulis dapatkan di Satuan Kerja Perangkat Daerah yang ada di Kabupaten Sumenep.

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden terpilih pada lokasi penelitian dan diperoleh dengan memberikan daftar pernyataan (kuisisioner) atau daftar pertanyaan yang telah terstruktur yang akan diisi oleh responden Sugiyono, (2017). Data primer dari penelitian ini berupa hasil survey kueisioner. Dalam penelitian ini yang mengisi kuesioner adalah Kepala SKPD, Kepala bagian SKPD dan Seksi SKPD yang bekerja di Pemerintah Kabupaten Sumenep.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan daftar pertanyaan (kuisisioner), Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui Sugiyono, (2017). Dalam penelitian ini yang mengisi kuisisioner adalah para pejabat satuan kerja yang memiliki jabatan struktural dan terlibat langsung dalam penyusunan anggaran di SKPD di Kabupaten Sumenep, yaitu Kepala SKPD, Kepala bagian SKPD dan Seksi SKPD yang bekerja di Pemerintah Kabupaten Sumenep.

**Teknik Analisis**

Menurut Sugiono, (2016:207) teknik analisis data adalah proses pengelompokan, mentabulasi, menyajikan setiap data berdasarkan variabel dan jenis data, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang dilakukan. Teknik analisis data untuk menganalisis dan menginterpretasikan data, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Indicators**

**Items of statement**

Cognitive attitude	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Change always reduces my ability to control what happens in the workplace.</li> <li>2. I usually resist new ideas.</li> <li>3. I did not like the change.</li> <li>4. The change made me frustrated.</li> <li>5. Most of the changes in the workplace felt intrusive.</li> <li>6. I am usually reluctant</li> </ol>
--------------------	---

*Affective attitude*

to try new ideas.

1. The changes are usually profitable for the organization (company).
2. Most employees benefit from the changes.
3. I tend to do whatever is possible to support the changes.
4. I am usually supportive of new ideas.
5. I found that most of the changes are subtle.
6. I usually receive the benefit of the change.

*Behavioral attitude*

1. I expect changes in the workplace.
2. I was compelled to try new ideas.
3. The changes tend to be uplifting to me.
4. I often suggest new approaches to various things.
5. Changes often help me to do well.
6. Everyone else thinks that I support the change in the Audit

**Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel *Performance Based Budgeting* (X<sub>1</sub>)**

*Performance based budgeting* adalah sebagai metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Indikator dari *performance based budgeting* berjumlah 6 item. Adapun deskripsi jawaban responden atas *performance based budgeting* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel *Performance Based Budgeting (X<sub>1</sub>)*

Item	Sangat Setuju	Setuju	cukup setuju	Tidak tahu	Kurang setuju	Tidak setuju	Sangat tidak setuju	Total
X1.1	60	78	0	7	0	1	0	146
	41.1%	53.4%	0%	4.8%	0%	0.7%	0%	100%
X1.2	40	94	4	7	0	1	0	146
	27.4%	64.4%	2.7%	4.8%	0%	0.7%	0%	100%
X1.3	27	103	6	8	1	1	0	146
	18.5%	70.5%	4.1%	5.5%	0.7%	0.7%	0%	100%
X1.4	71	66	9	0	0	0	0	146
	48.6%	45.2%	6.2%	0%	0%	0%	0%	100%
X1.5	54	72	11	6	1	1	1	146
	37%	49.3%	7.5%	4.1%	0.7%	0.7%	0.7%	100%
X1	75	53	8	4	0	5	1	14

.6	51.4%	36.3%	5.5%	2.7%	0%	3.4%	0.7%	100%
	37.3%	53.2%	4.3%	3.7%	0.3%	1.0%	0.2%	100%
Me an	37.3%	53.2%	4.3%	3.7%	0.3%	1.0%	0.2%	100%

Sumber : Lampiran 3

Tabel di atas terlihat bahwa jawaban yang cenderung cukup setuju sebanyak 4,3%; jawaban yang cenderung setuju sebanyak 53,2% dan jawaban yang cenderung sangat setuju sebanyak 37,3%. Dengan demikian, pegawai di 54 SKPD di Kabupaten Sumenep cenderung menyetujui bahwa mereka memiliki *performance based budgeting* yang baik.

**Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>)**

Komitmen organisasional merupakan dorongan dari dalam individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Indikator dari *performance based budgeting* berjumlah 24 item yang terdiri dari 8 item untuk indikator *affective commitment*; 8 item untuk indikator *continuance commitment* dan 8 item untuk indikator *normative commitment*. Adapun deskripsi jawaban responden atas komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>)

Item	Sangat Setuju	Setuju	cukup setuju	Tidak tahu	Kurang setuju	Tidak setuju	Sangat tidak setuju	Total
X2.1	33	84	19	4	1	4	1	146
	22.6%	57.5%	13%	2.7%	0.7%	2.7%	0.7%	100%

Item	Sangat Setuju	Setuju	cukup setuju	Tidak tahu	Kurang setuju	Tidak setuju	Sangat tidak setuju	Total
X2.2	23	93	15	3	1	9	2	146
	15.8%	63.7%	10.3%	2.1%	0.7%	6.2%	1.4%	100%
X2.3	10	62	28	11	19	12	4	146
	6.8%	42.5%	19.2%	7.5%	13%	8.2%	2.7%	100%
X2.4	19	97	18	6	4	1	1	146
	13%	66.4%	12.3%	4.1%	2.7%	0.7%	0.7%	100%
X2.5	38	95	7	5	0	0	1	146
	26%	65.1%	4.8%	3.4%	0%	0%	0.7%	100%
X2.6	17	102	13	6	3	4	1	146
	11.6%	69.9%	8.9%	4.1%	2.1%	2.7%	0.7%	100%
X2.7	44	79	15	4	3	0	1	146
	30.1%	54.1%	10.3%	2.7%	2.1%	0%	0.7%	100%
X2.8	46	79	11	7	0	2	1	146

Item	Sangat Setuju	Setuju	cukup setuju	Tidak tahu	Kurang setuju	Tidak setuju	Sangat tidak setuju	Total
	31.5%	54.1%	7.5%	4.8%	0%	1.4%	0.7%	100%

X2.9	14	35	26	20	15	27	9	146
	9.6%	24%	17.8%	13.7%	10.3%	18.5%	6.2%	100%
X2.10	11	47	28	20	16	18	6	146
	7.5%	32.2%	19.2%	13.7%	11%	12.3%	4.1%	100%
X2.11	9	46	28	22	13	22	6	146
	6.2%	31.5%	19.2%	15.1%	8.9%	15.1%	4.1%	100%
X2.12	16	34	21	21	20	27	7	146
	11%	23.3%	14.4%	14.4%	13.7%	18.5%	4.8%	100%
X2.13	24	65	22	10	10	13	2	146
	16.4%	44.5%	15.1%	6.8%	6.8%	8.9%	1.4%	100%
X2.14	15	57	24	25	5	20	0	146
	10.3%	39%	16.4%	17.1%	3.4%	13.7%	0%	100%
X2.15	9	65	19	28	4	15	6	146
	6.2%	44.5%	13%	19.2%	2.7%	10.3%	4.1%	100%
X2.	20	63	23	20	5	11	4	146

16								6
	13. 7%	43. 2%	15. 8%	13. 7%	3.4 %	7.5 %	2.7 %	10 0%
X2. 17	14	52	28	27	9	11	5	14 6
	9.6 %	35. 6%	19. 2%	18. 5%	6.2 %	7.5 %	3.4 %	10 0%
X2. 18	45	77	14	4	4	2	0	14 6
	30. 8%	52. 7%	9.6 %	2.7 %	2.7 %	1.4 %	0 %	10 0%
X2. 19	27	58	28	8	12	12	1	14 6
	18. 5%	39. 7%	19. 2%	5.5 %	8.2 %	8.2 %	0.7 %	10 0%
X2. 20	31	54	19	9	17	12	4	14 6
	21. 2%	37 %	13 %	6.2 %	11. 6%	8.2 %	2.7 %	10 0%
X2. 21	12	48	33	21	13	12	7	14 6
	8.2 %	32. 9%	22. 6%	14. 4%	8.9 %	8.2 %	4.8 %	10 0%
X2. 22	29	84	17	5	7	3	1	14 6
	19. 9%	57. 5%	11. 6%	3.4 %	4.8 %	2.1 %	0.7 %	10 0%
X2. 23	19	39	13	18	16	34	7	14 6
	13 %	26. 7%	8.9 %	12. 3%	11 %	23. 3%	4.8 %	10 0%
X2. 24	26	92	10	7	8	2	1	14 6
	17. 8%	63 %	6.8 %	4.8 %	5.5 %	1.4 %	0.7 %	10 0%
Me	15.	45.	13.	8.9	5.9	7.8	2.2	10

an	7%	9%	7%	%	%	%	%	0%
----	----	----	----	---	---	---	---	----

Sumber : Lampiran 3

Tabel di atas terlihat bahwa jawaban yang cenderung cukup setuju sebanyak 13,7%; jawaban yang cenderung setuju sebanyak 45,9% dan jawaban yang cenderung sangat setuju sebanyak 15,7%. Dengan demikian, pegawai di 54 SKPD di Kabupaten Sumenep cenderung menyetujui bahwa mereka memiliki komitmen organisasional yang baik.

**Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Persepsi Inovasi (X<sub>3</sub>)**

Persepsi inovasi manajer menunjukkan seberapa besar seorang manajer merasa bahwa dirinya adalah seorang yang inovatif dalam melaksanakan tugas yang diemban dalam organisasi. Indikator dari persepsi inovasi berjumlah 6 item. Adapun deskripsi jawaban responden atas persepsi inovasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Persepsi Inovasi (X<sub>3</sub>)

Item	San gat Set uju	Set uju	cuk up set uju	Tid ak tah u	Kur ang setu ju	Tid ak setu ju	San gat tida k setu ju	Tot al
X3 .1	39	94	4	4	1	4	0	14 6
	26. 7%	64. 4%	2.7 %	2.7 %	0.7 %	2.7 %	0 0%	10 0%
X3 .2	46	83	7	8	2	0	0	14 6
	31. 5%	56. 8%	4.8 %	5.5 %	1.4 %	0 0%	0 0%	10 0%
X3 .3	43	82	14	4	3	0	0	14 6
	29. 5%	56. 2%	9.6 %	2.7 %	2.1 %	0 0%	0 0%	10 0%
X3	35	87	14	6	1	3	0	14

.4								6
	24 %	59. 6%	9.6 %	4.1 %	0.7 %	2.1 %	0%	10 0%
X3 .5	68	70	3	5	0	0	0	14 6
	46. 6%	47. 9%	2.1 %	3.4 %	0%	0%	0%	10 0%
X3 .6	82	58	4	2	0	0	0	14 6
	56. 2%	39. 7%	2.7 %	1.4 %	0%	0%	0%	10 0%
Me an	35. 8%	54. 1%	5.3 %	3.3 %	0.8 %	0.8 %	0%	10 0%

Sumber : Lampiran 3

Tabel di atas terlihat bahwa jawaban yang cenderung cukup setuju sebanyak 5,3%; jawaban yang cenderung setuju sebanyak 54,1% dan jawaban yang cenderung sangat setuju sebanyak 35,8%. Dengan demikian, pegawai di 54 SKPD di Kabupaten Sumenep cenderung menyetujui bahwa mereka memiliki persepsi inovasi yang baik.

**Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Manajerial (Y)**

Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan /representasi. Indikator dari kinerja manajerial berjumlah 8 item. Adapun deskripsi jawaban responden atas kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Item	Sangat Setuju	Setuju	cukup setuju	Tidak tahu	Kurang setuju	Tidak setuju	Sangat tidak setuju	Total
Y1	71	52	11	4	2	5	1	146
	48. 6%	35. 6%	7.5 %	2.7 %	1.4 %	3.4 %	0.7 %	10 0%
Y2	59	68	8	6	2	2	1	146
	40. 4%	46. 6%	5.5 %	4.1 %	1.4 %	1.4 %	0.7 %	10 0%
Y3	59	59	15	5	6	1	1	146
	40. 4%	40. 4%	10. 3%	3.4 %	4.1 %	0.7 %	0.7 %	10 0%
Y4	54	64	16	8	2	1	1	146
	37 %	43. 8%	11 %	5.5 %	1.4 %	0.7 %	0.7 %	10 0%
Y5	61	59	15	4	4	2	1	146
	41. 8%	40. 4%	10. 3%	2.7 %	2.7 %	1.4 %	0.7 %	10 0%
Y6	40	71	18	8	4	3	2	146
	27. 4%	48. 6%	12. 3%	5.5 %	2.7 %	2.1 %	1.4 %	10 0%
Y7	48	55	26	11	4	0	2	146
	32. 9%	37. 7%	17. 8%	7.5 %	2.7 %	0%	1.4 %	10 0%
Y8	68	43	17	6	6	5	1	146
	46. 6%	29. 5%	11. 6%	4.1 %	4.1 %	3.4 %	0.7 %	10 0%

Me an	39. 4%	40. 3%	10. 8%	4.4 %	2.6 %	1.6 %	0.9 %	10 0%
----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------	----------	----------	----------

Sumber : Lampiran 3

Tabel di atas terlihat bahwa jawaban yang cenderung cukup setuju sebanyak 10,8%; jawaban yang cenderung setuju sebanyak 40,3% dan jawaban yang cenderung sangat setuju sebanyak 39,4%. Dengan demikian, pegawai di 54 SKPD di Kabupaten Sumenep cenderung menyetujui bahwa mereka memiliki kinerja manajerial yang baik.

**Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

**Uji Validitas**

Uji validitas *convergent* indikator refleksif dapat dilihat dari nilai loading faktor untuk setiap konstruk, dimana nilai loading faktor yang direkomendasikan harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory*, dan nilai loading factor antara 0,6 sampai dengan 0,7 untuk penelitian yang bersifat *explatory* masih dapat diterima. Namun, pada penelitian indikator dikatakan valid dikarenakan nilai *loading* nya diatas 0,50 hal ini disebabkan banyaknya indikator yang tidak valid.

Tabel 4.5  
Nilai *Loadings* Putaran Pertama

	budget i	komitm e	inovas i	kinerj a	P value
x1.1	0.808	-0.088	-0.002	-0.024	<0.001
x1.2	0.813	-0.062	-0.019	-0.022	<0.001
x1.3	0.756	-0.197	0.079	0.041	<0.001
x1.4	0.442	0.165	-0.065	-0.285	<0.001
x1.5	0.716	0.089	-0.109	0.173	<0.001
x1.6	0.520	0.256	0.123	0.017	<0.001

	budget i	komitm e	inovas i	kinerj a	P value
x2.1	-0.111	0.518	0.054	0.043	<0.001
x2.2	-0.127	0.447	0.132	-0.013	<0.001
x2.3	-0.075	0.452	0.058	-0.385	<0.001
x2.4	-0.269	0.515	-0.019	0.435	<0.001
x2.5	-0.264	0.583	-0.019	0.297	<0.001
x2.6	-0.069	0.478	-0.110	0.271	<0.001
x2.7	-0.104	0.540	-0.043	0.190	<0.001
x2.8	0.198	0.348	0.000	-0.101	<0.001
x2.9	0.054	0.602	-0.025	-0.065	<0.001
x2.1 0	0.156	0.733	-0.155	-0.079	<0.001
x2.1 1	0.230	0.756	-0.060	-0.064	<0.001
x2.1 2	0.115	0.816	-0.070	0.023	<0.001
x2.1 3	-0.033	0.591	0.072	0.266	<0.001
x2.1 4	-0.019	0.521	-0.025	-0.142	<0.001
x2.1 5	0.030	0.582	-0.131	-0.011	<0.001
x2.1 6	0.034	0.489	0.077	-0.103	<0.001
x2.1 7	-0.057	0.489	-0.086	0.121	<0.001

	budget i	komitm e	inovas i	kinerj a	P value
x2.1 8	0.071	0.342	0.110	0.157	<0.00 1
x2.1 9	0.135	0.512	0.109	-0.249	<0.00 1
x2.2 0	-0.045	0.515	-0.027	-0.157	<0.00 1
x2.2 1	0.029	0.615	-0.122	-0.049	<0.00 1
x2.2 2	0.092	0.519	0.274	-0.229	<0.00 1
x2.2 3	-0.134	0.658	0.016	-0.111	<0.00 1
x2.2 4	0.055	0.404	0.270	-0.047	<0.00 1
x3.1	0.073	0.007	0.708	-0.132	<0.00 1
x3.2	-0.088	-0.052	0.723	0.124	<0.00 1
x3.3	-0.158	0.074	0.765	0.077	<0.00 1
x3.4	0.233	-0.185	0.446	0.215	<0.00 1
x3.5	0.020	0.182	0.597	-0.115	<0.00 1
x3.6	0.031	-0.090	0.549	-0.150	<0.00 1
y1	-0.039	-0.007	0.068	0.836	<0.00 1
y2	0.174	-0.106	0.008	0.800	<0.00 1
y3	0.074	-0.109	-0.090	0.861	<0.00 1
y4	0.040	0.075	-0.046	0.877	<0.00 1

	budget i	komitm e	inovas i	kinerj a	P value
y5	0.024	-0.021	-0.067	0.840	<0.00 1
y6	-0.171	0.031	0.087	0.777	<0.00 1
y7	-0.053	0.107	0.108	0.611	<0.00 1
y8	-0.074	0.058	-0.028	0.799	<0.00 1

Sumber : Lampiran 4

1. Hasil pengujian *combined loading* pada variabel *performance based budgeting* menunjukkan bahwa indikator x1.4 dan x1.6 dinyatakan tidak valid karena nilai loading nya kurang dari 0,60. Dengan demikian kedua indikator tersebut dieliminasi dan hasil *loading* putaran kedua dapat dilihat pada tabel selanjutnya.
2. Hasil pengujian *combined loading* pada variabel komitmen organisasional menunjukkan bahwa hanya indikator x2.9, x2.10, x2.11, x2.12, x2.21, dan x2.23 yang memiliki nilai loading nya lebih dari 0,60. Untuk hasil *loading* putaran kedua dapat dilihat pada tabel selanjutnya.
3. Hasil pengujian *combined loading* pada variabel persepsi inovasi menunjukkan bahwa semua indikatornya yaitu x3.3, x3.4 dan x3.5 dikatakan tidak valid karena nilai loading nya kurang dari 0,50. Dengan demikian ketiga indikator tersebut dieliminasi dan hasil *loading* putaran kedua dapat dilihat pada tabel selanjutnya.
4. Hasil pengujian validitas konvergen pada variabel kinerja manajerial menunjukkan bahwa semua indikatornya yaitu Y1 sampai Y8 memiliki nilai loading ( $\lambda$ ) lebih dari 0,50 sehingga semuanya dinyatakan valid dalam mengukur variabel kinerja manajerial.

Tabel 4.6  
Nilai *Loadings* Putaran Kedua



	budget i	Komit me	inova si	kiner ja	P value
x1.1	0.872	0.055	-	0.067	<0.001
x1.2	0.863	0.024	-	0.047	<0.001
x1.3	0.805	-0.139	0.132	0.003	<0.001
x1.5	0.634	0.069	-	0.160	<0.001
x2.9	-0.020	0.675	0.045	0.029	<0.001
x2.10	0.037	0.854	-	0.047	<0.001
x2.11	0.143	0.853	-	0.003	<0.001
x2.12	0.053	0.840	-	0.107	<0.001
x2.21	-0.030	0.695	0.009	0.016	<0.001
x2.23	-0.219	0.747	0.030	0.022	<0.001
x3.1	0.110	-0.021	0.772	0.142	<0.001
x3.2	-0.019	-0.044	0.836	0.068	<0.001
x3.3	-0.086	0.065	0.812	0.065	<0.001
y1	-0.030	-0.051	0.065	0.836	<0.001
y2	0.185	-0.008	0.067	0.800	<0.001
y3	0.102	-0.047	0.147	0.861	<0.001
y4	0.031	0.096	0.060	0.877	<0.001

	budget i	Komit me	inova si	kiner ja	P value
y5	-0.002	-0.058	0.018	0.840	<0.001
y6	-0.200	-0.053	0.158	0.777	<0.001
y7	-0.041	0.108	0.172	0.611	<0.001
y8	-0.071	0.036	0.044	0.799	<0.001

Sumber : Lampiran 4

Pemeriksaan selanjutnya dari *convergent validity* yaitu dengan melihat output AVE. Konstrak memiliki *convergent validity* yang baik adalah apabila nilai AVE melebihi 0,50. Adapun hasil dari nilai AVE adalah:

Tabel 4.7  
Nilai AVE

Variabel	AVE
Budgeting	0.638
Komitmen	0.610
Inovasi	0.651
Kinerja	0.646

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan tabel tersebut di atas nilai AVE dari variabel komitmen organisasional, persepsi inovasi, *performance based budgeting* dan kinerja manajerial memiliki nilai AVE lebih dari 0,50 yang berarti semua variabel penelitian memiliki nilai **validitas konvergen** yang baik.

Validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur (*manifest variabel*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara untuk menguji validitas *discriminant* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat *croos loading* untuk setiap variabel harus lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya. Berdasarkan hasil pengujian *croos loading* pada **tabel 4.6** di atas menjelaskan bahwa semua

indikator memiliki **validitas konvergen** yang baik. Hal ini disebabkan nilai loading masing-masing indikator pada variabel penelitian terutama nilai *loading* ke konstruk sendiri nilainya lebih tinggi daripada nilai *loading* ke konstruk yang lain (*cross loading*).

Tabel 4.8 Nilai Korelasi Variabel Konstruk  
Sumber : Lampiran

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua konstruk mempunyai keandalan tinggi dimana nilai-nilai diagonal (akar AVE) lebih besar dari korelasi konstruk lainnya sehingga semua konstruk mempunyai **validitas diskriminan** yang baik.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *conbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* di atas 0,70. Adapun hasil *composite reliability* dan *cronbach alpha* pada variabel konstruk adalah:

Tabel 4.9

*Composite Reliability* dan *Cronbachs Alpha*

Variabel	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Budgeting	0.874	0.806
Komitmen	0.903	0.870
Inovasi	0.848	0.732
Kinerja	0.935	0.920

Sumber : Lampiran 4

Tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa hasil output *composite reliability* dan *cronbach alpha* pada variabel *performance based budgeting*, komitmen organisasional, persepsi inovasi dan kinerja manajerial melebihi 0,70 yang artinya keempat variabel tersebut memiliki reliabilitas yang baik.

**Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji

*goodness fit model*. Adapun nilai R-Square yang

	Budgeti	komitme	inovasi	kinerja
budgeting	0.799	0.201	0.288	0.357
komitmen	0.201	0.781	0.125	0.308
inovasi	0.288	0.125	0.807	0.342
Kinerja	0.357	0.308	0.342	0.804

dihasilkan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9  
Nilai R-Square

	R Square
Budgeting	
Komitmen	0.057
Inovasi	0.148
Kinerja	0.251

Sumber : Lampiran 4

Terkait nilai R-Square di atas, besarnya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh *performance based budgeting* terhadap komitmen organisasi sebesar 5,7%.
2. Pengaruh *performance based budgeting* terhadap persepsi inovasi sebesar 14,8%.
3. Pengaruh *performance based budgeting*, komitmen organisasi dan persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial sebesar 25,1%.

**Uji Hipotesis**

**Pengaruh *Performance Based Budgeting*, Komitmen Organisasional, dan Persepsi Inovasi dan Kinerja Manajerial**

Pada PLS, koefisien parameter jalur diperoleh melalui bobot inner model dengan terlebih dahulu dicari nilai T-statistik melalui prosedur *bootstrap standart error*, dengan hasil perhitungan software Warp PLS sebagai berikut :

Model 1 :  
Y = b1 X1

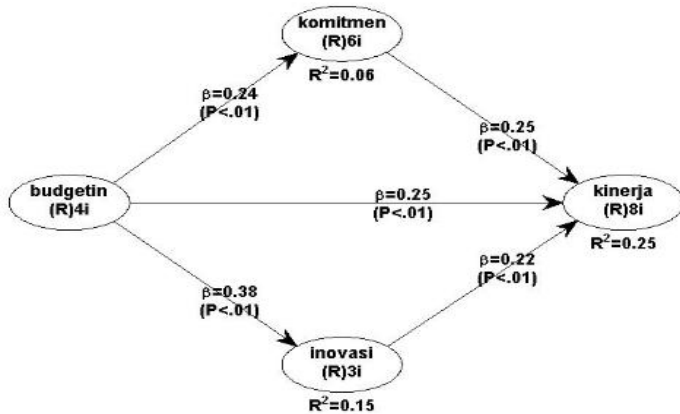
Gambar 4.1  
Pengaruh X1 terhadap Y



Sebagai tahap pertama, variabel *performance based budgeting* diuji pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Apabila variabel *performance based budgeting* berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka pengujian variabel intervening boleh dilanjutkan. Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa *performance based budgeting* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, dilihat dari nilai koefisien sebesar 0,378 dengan tingkat signifikan kurang dari 0,05.

Model 2 :  
Y = b1 X1 + b2 X2 + b3 X3  
X2 = b1 X1  
X3 = b1 X1

Gambar 4.2  
Kurva Uji Intervening



Tabel 4.10  
Uji Hipotesis

			Path coefficients	P-Value
X1	→	Y	0.252	<0,001
X2	→	Y	0.249	<0,001
X3	→	Y	0.222	0,003
X1	→	X2	0.239	0,001

X1	→	X3	0.384	<0,001
----	---	----	-------	--------

Sumber : Lampiran 4

Persamaan yang dihasilkan :  
Y = 0,252 X1 + 0,249 X2 + 0,222 X3  
X2 = 0,239 X1  
X3 = 0,384 X1

Berdasarkan tabel di atas diperoleh penjelasan bahwa:

1. *Performance based budgeting* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5% sehingga hipotesis ke-1 diterima.
2. Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5% sehingga hipotesis ke-2 diterima.
3. Persepsi inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5% sehingga hipotesis ke-3 diterima.

Tabel 4.11  
Pengaruh Tidak Langsung

<i>Indirect effects for paths with 2 segments</i>			
	Budgeti	komitme	Inovasi
Budgeti			
Komitme			
Inovasi			
Kinerja	0.145		
	(0.036)		

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan tabel *Indirect effects* menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional dan persepsi inovasi terbukti sebagai variabel intervening antara pengaruh *performance based budgeting* terhadap kinerja manajerial dilihat dari nilai signifikan (p-value) kurang dari 5%.

## Model Fit

Bagian model fit indices dan p-value menampilkan hasil indikator fit sebagai berikut:

Tabel 4.12  
Model Fit

Average path coefficient (APC)=0.269, P<0.001

Average R-squared (ARS)=0.152, P=0.015

Average adjusted R-squared (AARS)=0.143, P=0.019

Average block VIF (AVIF)=1.137, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3

Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.202, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3

Sumber : Lampiran 4

Nilai signifikan pada X dan Y kurang dari 5% dan nilai AFVIF kurang dari nilai 5, hal ini berarti kriteria *goodness of fit* model telah terpenuhi.

## Pembahasan Hasil Penelitian

### **Performance Based Budgeting Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial**

Penelitian yang dilakukan oleh Saputra, (2017) menunjukkan bahwa *performance based budgeting* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Karena anggaran memiliki peranan penting sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam fungsinya sebagai alat pengendalian, anggaran digunakan sebagai suatu sistem untuk mengukur kinerja dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik dapat menghasilkan output yang sesuai dengan input, sehingga anggaran sebagai alat pengendalian mengendalikan penggunaan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil yang optimal.

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra, (2017) yaitu *performance based budgeting* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5%.

### **Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial**

Penelitian yang dilakukan oleh (Cahyadi dan Handoko, 2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial merupakan adanya komitmen yang tinggi terhadap perusahaan menjadikan para karyawan lebih peduli terhadap nasib perusahaan maka lebih mementingkan kepentingan pribadi atau kelompok masing-masing. Semakin tinggi komitmen organisasi maka akan menyebabkan individu berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki kinerja manajerial yang tinggi.

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyadi dan Handoko (2010) yaitu komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5%.

### **Persepsi Inovasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial**

Penelitian yang dilakukan oleh Prawira, dkk., (2017) menunjukkan bahwa persepsi inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Karena manajer yang memiliki persepsi yang inovasi akan lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya sehingga kinerja dalam perusahaannya akan menjadi semakin meningkat.

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Prawira, dkk., (2017) yaitu persepsi inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5%.

### **Performance Based Budgeting Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional**

Penelitian yang dilakukan oleh Tongian, dkk., (2017) Komitmen organisasi menjadi variabel yang perlu dipertimbangkan untuk melihat pengaruh antara partisipasi anggaran dan kinerja karena memungkinkan adanya kecukupan anggaran yang bisa menimbulkan komitmen yang kuat bagi para manager untuk berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan menghasilkan kinerja yang baik. Kecukupan anggaran dan komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja. Oleh

karena itu dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tongian, dkk., (2017) yaitu *performance based budgeting* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasional dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5%

### **Performance Based Budgeting Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Dimediasi Oleh Persepsi Inovasi**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani, (2010) menjelaskan bahwa membuktikan partisipasi anggaran mempengaruhi persepsi inovasi secara signifikan, dan persepsi inovasi juga mempengaruhi kinerja manajerial secara signifikan memediasi. Semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi pula tingkat persepsi terhadap inovasi, dan tingginya tingkat persepsi terhadap inovasi akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja.

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyani, (2010) yaitu *performance based budgeting* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial melalui persepsi inovasi dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5%.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis *Partial Least Squares* (PLS), maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis ke-1 yang menyatakan bahwa “*Performance based budgeting* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial” **dapat teruji kebenarannya**. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *performance based budgeting* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5%.
2. Hipotesis ke-2 yang menyatakan bahwa “komitmen organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial”

**dapat teruji kebenarannya**. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5%.

3. Hipotesis ke-3 yang menyatakan bahwa “persepsi inovasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial” **dapat teruji kebenarannya**. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa persepsi inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5%.
4. Hipotesis ke-4 yang menyatakan bahwa “*Performance based budgeting* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi” **dapat teruji kebenarannya**. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *performance based budgeting* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5%.
5. Hipotesis ke-5 yang menyatakan bahwa “*Performance based budgeting* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh persepsi inovasi” **dapat teruji kebenarannya**. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *performance based budgeting* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh persepsi inovasi dengan nilai signifikan (p-value) kurang dari 5%.

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran dari penelitian ini, yaitu:

1. Pemerintah Kabupaten Sumenep sebaiknya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan inovasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya tanpa melanggar peraturan dan ketentuan yang berlaku. Pegawai dengan inovasi

yang tinggi akan memiliki implikasi terhadap peningkatan kinerja mereka.

2. Bagi peneliti yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan variabel-variabel lain yang diduga juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial serta, menambah variabel intervening lainnya yang mungkin bisa memediasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya juga menggunakan metode interview selain dengan kuesioner untuk mendapatkan data yang lebih kredibel.
4. Diharapkan Pemerintah Kabupaten Sumenep memberikan semacam penghargaan (*reward*) kepada SKPD atas upaya inovatif dan kreatifitas yang mereka sumbangkan atas keterlibatan mereka dalam proses anggaran.

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Keterbatasan yang perlu diperbaiki pada penelitian-penelitian selanjutnya adalah:

1. Penggunaan metode dalam penelitian ini hanya dengan menggunakan metode survey dengan kuesioner, sehingga memungkinkan terjadinya ketidakjujuran dalam menjawab pertanyaan.
2. Responden yang digunakan dalam penelitian ini hanya melibatkan pegawai struktural yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang ada di SKPD kabupaten Sumenep.

## REFERENCES

- Antara, I. G. J. G. A. I. S. R. (2017). *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah*. *Jurnal Krisna*, 9, 101–117.
- Anthony Govindarajan. (2005). *Management Control System* (Penerbit: Salemba Empat, ed.). New York: Mc. Graw Hill.
- Anton, M., Tinangon, J., & Elim, I. (2016). *Penerapan*

*Anggaran Berbasis Kinerja Untuk Menunjang Akuntabilitas Publik Pada Badan Lingkungan Hidup Kota Manado*. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(3), 553–563.

- Aschab, N., & Perum. (2014). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Moderating di Dinas-Dinas Kabupaten Bojonegoro*.
- 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. <https://doi.org/10.24912/ja.v21i2.199>
- Bruno, L. (2016). *Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Terhadap Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja ( Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Jambi )*. *Jurnal AKRAB JUARA*, 1, 100–119. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cahyadi, R. S., & Handoko, J. (2010). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial*. *Jurnal Akuntansi Kontemporer*, 2(2), 171–189.
- Danny Prawira, Dandes Rifa, Y. (2017). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi*. 1–13.
- Djaelani, Y. Subhan. (2019). *Moederasi Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial di Kabupaten Halmahera Barat*. *Jurnal Akun Nabelo*, Volume 1/Nomor 2/Jan 2019.
- Ernis, F., & Wardayati, R. A. S. S. M. (2017). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang)*. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 11, 139–154. <https://doi.org/10.24912/ja.v19i1.119>
- Halim, A. (2007). *Akuntansi Sektor Publik Akuntansi keuangan daerah, Edisi Revisi*. Jakarta: Salemba Empat 164.
- Halim, A., & Abdullah, S. (2016). *Hubungan dan Masalah Keagenan di Pemerintahan Daerah*.

- 2(February), 53–64.
- Indonesia, U. R. (2004). *UU RI Nomor 32 Tahun 2004. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004, 4*. Retrieved from [www.dpr.go.id/dokjdi/document/uu/33.pdf%0D](http://www.dpr.go.id/dokjdi/document/uu/33.pdf%0D)
- Indra, B. (2017). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Jones, G. dan. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior 4th Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Jordan, M. M., & Hackbart, M. (2005). *Article information 1993-2005. Ship Technology Research, 52(4), 194–200*. <https://doi.org/10.1179/str.2005.52.4.006>
- Klase, K. A., & Dougherty, M. J. (2008). *The impact of performance budgeting on state budget outcomes. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 20(3), 277–298*. <https://doi.org/10.1108/jpbafm-20-03-2008-b001>
- Kuncoro, mudrajad. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi. Edisi 4. Jakarta: Erlangga*. in system.
- Labi, A. (2019). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Sebagai Variabel Pemoderasi. Jurnal UNIERA, 8, 28–41*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Lestari, A. D., Lestari, R., & Rosdiana, Y. (2017). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening ( Studi pada 15 Dinas di Kota Cimahi ). Prosiding Akuntansi, 3(2), 301–311*.
- Lichtenthaler, U. (2018). *The world's most innovative companies: a meta-ranking. Journal of Strategy and Management, 11(4), 497–511*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0065>
- Meyer, J.P., & N.J. Allen. (1984), *Testing The 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Conciderations*, *Journal of Applied Psychology*, 69 (No. 3), 372-378.
- Meyer, J.P., & N.J. Allen. (1991), *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1 (No. 1), 61-89.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi.
- Mardiyani, M. (2016). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja dan Job Relevant Informasi Terhadap Kinerja 15 SKPD di Kabupaten Kuningan. 02(01), 48–61*.
- Mulyadi. (2015). *Akuntansi Biaya edisi Ketiga*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Munandar, M. (2007). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*.
- Munawar. (2006). *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap, dan Kinerja Aparat Daerah di Kabupaten Kupang. SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI 9 PADANG, 1–45*.
- Nugrahaeni, W. (2003). *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kultur Organisasi dan Locus of Control sebagai Moderating*.
- Nurchayani, K. (2010). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*.
- Robbins Stephen P, & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran : konsep dan teknik penyusunan anggaran*. Jakarta : Erlangga.
- Ruiz-Moreno, A., García-Morales, V. J., & Llorens-Montes, F. J. (2008). *The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate. Personnel Review, 37(5), 509–525*. <https://doi.org/10.1108/00483480810891655>
- Safitri, nuriani restu agusti devi. (2014). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Melalui Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Siak) by. 1(2), 1*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Safriadi, R., Effect, T., Budget, O., On, P., Performance, M., The, W., ... Hulu, I. (2015). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intevening. 2(2), 1–15*.

- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : alfabeta.
- Suhartini, D., Riadi, E., & Sari, R. P. (2017). *Model Budgetary Slack Dan Kinerja Manajerial: Berperspektif Gender*. *Jurnal Manajemen*, 19(3), 408. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i3.33>
- Supriyono. (2001). *Akuntansi Manajemen Proses Pengendalian Manajemen*. (1st ed.). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Surianti, M., & Dalimunte, A. R. (2017). *The Implementation of Performance Based Budgeting In Public Sector (Indonesia Case: A Literature Review)*. *International Journal of Developing and Emerging Economies*, 5(2), 52–67. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Syawie, M. F., Saerang, D. P. E., & Pontoh, W. (2016). “ *Influence Effectiveness Of Performance-Based Budgeting Performance Control On Bitung City Department Of Education* ,” 16(04), 348–359.
- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2014). *Perceptions of innovativeness among Iranian hotel managers*. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(1), 62–77. <https://doi.org/10.1108/JHTT-12-2012-0036>
- Tapatfeto, J. D. (2013). *Analisis Komitmen Tujuan dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, (1966). <https://doi.org/10.18202/jamal.2013.12.7212>
- Tongian, F., Sondakh, J. J., & Morasa, J. (2017). *Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Persepsi Keadilan dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi dan Desentralisasi sebagai Variabel Moderasi pada Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Utara*. *Jurnal Akuntansi*, 94–103.
- 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, 1–12. Retrieved from <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Verasvera, F. (2016). *Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat)*. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 15(2), 137–162.
- Wanda Dedi Saputra. (2017). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Perspsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening*. *JOM Fekon*, Vol . 14., 940–952.
- Waworuntu, T. S. S. (2013). *Evaluasi Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen BLU RSUP PROF.DR. R.D. KANDOU MANADO*. *Jurnal Emba*, 1, 904–913.
- Widyantoro, A. E. (2009). *Implementasi Performance Based Budgeting : Sebuah Kajian Fenomenologis ( Studi Kasus pada Universitas Diponegoro )* S. Ari Eko Widyantoro.
- Widyawati, I. A., & Sari, M. M. R. (2017). *Pengaruh Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 19(1), 311–336. <https://doi.org/2302-8556>
- Yuniarti, E. dan F. M. (2008). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. *Ilmiah Esai*, Vol 2, 25–35.
- Zelmiyanti, R. (2016). *Pendekatan Teori Keagenan Pada Kinerja Keuangan Daerah Dan Belanja Modal (Studi Pada Provinsi Di Indonesia)*. *Jrak*, 7(1), 11–21.