

PATH ANALYSIS PENGANGGARAN PARTISIPATIF DAN KINERJA MANAJERIAL PIMPINAN PERGURUAN TINGGI SWASTA DI SURABAYA

Oleh :

Siti Istikhoroh¹⁾ Sigit Prihanto Utomo²⁾ R. Bambang Dwi Waryanto³⁾

Email: istiistitc@gmail.com

(Dosen Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Unipa Surabaya)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pimpinan Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya menggunakan Analisis Jalur / Path Analysis. Analisis jalur dipilih karena peneliti memasukkan variabel intervening berupa komitmen organisasi dan persepsi inovasi guna mengurangi kekacauan hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh peran partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan hasil berbeda bahkan cenderung berlawanan. Populasi penelitian sebanyak 84 PTS dan sampel ditetapkan berdasarkan random sampling sebanyak 25 PTS. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan koefisien korelasi sebesar 0.038 poin. Secara tidak langsung, komitmen organisasi turut mempengaruhi keterkaitan penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, namun hal serupa tidak terjadi dengan variabel persepsi inovasi. Artinya, partisipasi manajemen dalam sistem penganggaran akan mempengaruhi kinerja operasionalnya jika manajemen tersebut memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Kata Kunci: Penganggaran Partisipatif, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, Persepsi Inovasi

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Anggaran merupakan komponen penting dalam suatu organisasi, baik organisasi laba maupun nirlaba, organisasi swasta maupun publik. Mowen dan Hansen (2004) mengatakan bahwa di dalam anggaran terdapat fungsi perencanaan dan pengawasan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk menentukan tindakan apa yang sebaiknya dilakukan guna mewujudkan tujuan perusahaan, sedangkan pengawasan merupakan pandangan ke belakang untuk melihat apakah sesuatu telah dilakukan sesuai dengan yang direncanakan. Oleh sebab itu, jika perusahaan tidak memiliki anggaran maka dalam jangka waktu tertentu perusahaan akan berjalan tanpa arah dengan pengeluaran sumber daya yang tak terkendali. Namun dengan anggaran, manajemen dapat mengarahkan jalannya perusahaan.

Anggaran merupakan pedoman kerja sehingga penyusunannya memerlukan organisasi yang baik, pendekatan yang tepat, serta model perhitungan besaran biaya yang memadai. Dengan anggaran yang memadai maka seluruh pelaku organisasi memiliki ruang untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan bagi organisasi, misalnya: 1) Mendorong manajer untuk memberikan arahan umum bagi pelaku organisasi, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan masa depan, 2) Memberikan standar penggunaan sumber daya organisasi, 3) Mengkomunikasikan rencana organisasi kepada setiap pegawai.

Sardjito (2005) menyampaikan bahwa proses penyusunan anggaran dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan yaitu *top down* (otoritatif) maupun *bottom up* (partisipatif). Dalam sistem penganggaran *top down*, rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan / pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan / pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan. Biasanya, penerapan sistem ini menjadikan kinerja bawahan tidak efektif

karena seringkali atasan menuntut kinerja yang terlalu tinggi sementara sumber daya yang diberikan terlalu kecil (terbatas).

Hal yang sebaliknya terjadi pada sistem penganggaran *bottom up (participative budgeting)*. Penganggaran partisipatif merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berorganisasi. Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagian sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dengan bawahan/pelaksana anggaran. Penganggaran model demikian berfungsi sebagai alat penilaian kinerja (Mardiasmo, 2002). Dalam hal ini, kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target dan efisiensi penggunaan anggaran. Tercapainya target anggaran mengindikasikan adanya kinerja yang baik, demikian juga sebaliknya. Partisipasi terhadap anggaran dinilai memiliki konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi.

Berbagai penelitian yang menguji hubungan atau pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial di perusahaan swasta maupun publik telah banyak dibahas. Misalnya Kunwaviyah Nurcahyani (2010), Setyanto Arif Budi (2011), Hardyan Bagus Catur (2013). Dari banyak penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil yang berbeda, tidak konsisten, bahkan bertentangan. Kunwaviyah (2010) menyimpulkan bahwa anggaran partisipasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pejabat publik. Setyanto (2011) menyimpulkan bahwa keterkaitan antara anggaran dengan kinerja tidak sepenuhnya baik karena berpotensi munculnya senjangan anggaran. Dalam hal ini anggaran dibuat sedemikian rupa agar penilaian kinerja menjadi bagus. Sementara itu, Hardyan (2013) menyimpulkan bahwa tekanan anggaran dan gaya kepemimpinan terbukti mempengaruhi perilaku audit disfungsi. Untuk mendeskripsikan ketidak konsistenan hasil tersebut maka beberapa peneliti pada tahap berikutnya memasukkan variabel *intervening (moderating)* misalnya komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Jika kinerja manajerial perusahaan swasta dan publik bisa dianalisa melalui anggaran partisipatif, bagaimana dengan perusahaan nirlaba seperti Perguruan Tinggi Swasta (PTS)? Sebagai organisasi nirlaba, PTS memang tidak boleh menjadikan faktor laba sebagai indikator keberhasilan kinerja. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa PTS juga merupakan organisasi swasta dan harus mampu mengelola keuangannya dengan aman agar tujuan organisasi bisa diwujudkan dengan biaya dan waktu pencapaian yang efisien. Dengan demikian, sesungguhnya anggaran partisipatif pun dapat dilakukan pada lembaga ini. Bagaimana penerapan anggaran partisipatif di PTS dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja manajerial pimpinan menjadi hal yang menarik untuk diteliti.

Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah diketahui bahwa penganggaran partisipatif dapat digunakan untuk menilai kinerja manajerial pimpinan organisasi. Penelitian yang membahas tentang hal tersebut telah banyak dilakukan pada perusahaan swasta maupun publik dengan hasil yang tidak konsisten. Namun, tidak demikian halnya dengan perusahaan nirlaba. Meskipun teori akuntansi mengatakan bahwa proses penganggaran dapat dilakukan pada perusahaan nirlaba namun belum ada penelitian tentang hal tersebut. Oleh sebab itu kami mencoba memulainya dengan mengadakan penelitian di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Surabaya. Untuk melengkapi pembahasan, variabel *intervening* berupa komitmen organisasi dan persepsi inovasi disisipkan dalam penelitian ini. Sehingga rumusan masalahnya adalah :

- 1) Apakah terdapat pengaruh langsung antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pimpinan PTS di Surabaya?
- 2) Apakah komitmen organisasi dan persepsi inovasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap penilaian pengaruh antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pimpinan PTS di Surabaya?

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan : 1) menganalisis pengaruh langsung antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pimpinan PTS di Surabaya, dan 2) menganalisis pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi dan persepsi inovasi dalam penilaian pengaruh antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pimpinan PTS di Surabaya.

Penelitian ini memiliki manfaat secara teoritis maupun praktis. Pada tataran teoritis hasil penelitian dapat dijadikan rujukan dalam merumuskan teori kepemimpinan yang handal pada organisasi nirlaba. Perencanaan dan penilaian hasil kinerja manajerial dapat dilakukan dengan baik jika anggaran yang disusun juga baik yang penyusunannya melibatkan bawahan/pelaku anggaran. Sedangkan pada tataran praktis, penelitian ini mencoba memberikan masukan kepada para pimpinan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Surabaya supaya: 1) Membuat anggaran untuk menjelaskan dari mana pendapatan diperoleh dan untuk keperluan apa dana itu dibelanjakan, dan 2) Membuat program kerja secara sistematis untuk mewujudkan tujuan organisasi secara bertahap sesuai dengan skedul anggaran.

TELAAH PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Tabel 1
Diskripsi Hasil Penelitian Terdahulu

Nama (Tahun)	Diskripsi Hasil Penelitian
Kunwaviyah, Nurcahyani (2010)	: Meneliti pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial organisasi sektor publik. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner kepada 160 pejabat struktural SKPD. Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
Setyanto, Arif Budi (2011)	: Meneliti pengaruh informasi asimetri dan partisipasi penganggaran terhadap komitmen organisasi serta dampaknya terhadap timbulnya senjangan anggaran. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara informasi asimetri terhadap komitmen organisasi, dan partisipasi penganggaran terhadap komitmen organisasi. Dalam jangka waktu tertentu kedua variabel berpotensi munculnya senjangan anggaran.
Hardyan, Bagus Catur (2013)	: Meneliti tentang perilaku audit disfungsional : Efek dari tekanan anggaran waktu, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara faktor eksternal (gaya kepemimpinan dan anggaran) dan faktor internal (komitmen organisasi) terhadap perilaku audit disfungsional.

LANDASAN TEORI

Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai organisasi selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2002). Sedangkan Mowen dan Hansen (2004) menyatakan bahwa anggaran adalah rencana keuangan masa depan dalam mengidentifikasi tujuan organisasi dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Manfaat anggaran, antara lain :

- a. Alat bagi manajer untuk melakukan perencanaan

- b. Menyediakan informasi yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan
 - c. Menyediakan standar evaluasi kinerja
 - d. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi
- Masa atau jangka waktu mulai saat anggaran disusun sampai dengan dipertanggungjawabkan disebut dengan siklus anggaran, yaitu :
- 1) Tahap Persiapan Anggaran (*Budget Preparation*)
Pada tahap ini dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan. Terkait dengan masalah tersebut yang harus diperhatikan adalah periode waktu penaksiran pengeluaran dan pendapatan. Sebelum taksiran pengeluaran disetujui, terlebih dahulu taksiran pendapatan harus dihitung dengan akurat.
 - 2) Tahap Ratifikasi Anggaran (*Budget Ratification*)
Pada tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan atau bantahan dari pihak legislatif.
 - 3) Tahap Pelaksanaan Anggaran (*Budget Implementation*)
Pada tahap pelaksanaan anggaran, hal terpenting yang harus diperhatikan manajer keuangan adalah sistem informasi akuntansi yang memadai dan sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan.
 - 4) Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran (*Budget Reporting and Evaluation*)
Tahap ini terkait dengan akuntabilitas. Jika implementasi anggaran telah didukung oleh SIA dan SPM yang baik, maka pada tahap pelaporan dan evaluasi tidak menemui banyak masalah.

Fungsi dan Tujuan Anggaran

Anggaran dibuat untuk memberikan arah bagi manajer dalam menjalankan aktivitas organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Munandar (2001) menyampaikan bahwa anggaran memiliki empat sasaran pokok, yaitu :

- 1) Memperjelas rencana strategis organisasi.
- 2) Membantu koordinasi kegiatan beberapa bagian dari suatu organisasi.
- 3) Melimpahkan tanggung jawab kepada manajer untuk memberikan otorisasi jumlah yang diijinkan untuk dikeluarkan dan menginformasikan kinerja yang diharapkan kepada bawahan.
- 4) Memperoleh kesepakatan bahwa anggaran merupakan dasar penilaian kinerja seorang manajer yang handal.

Fungsi dan tujuan anggaran adalah :

- a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
- b. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
- d. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
- e. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
- f. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa berindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Selanjutnya Sumarno (2005) anggaran berfungsi menyempurnakan komunikasi sehingga memungkinkan orang-orang baru dapat mengetahui ke mana arah organisasi dan bisa membawa dampak yang positif terhadap motivasi dan semangat kerja. Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan.

Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting karena anggaran memiliki kemungkinan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Dampak tersebut ditunjukkan oleh ada tidaknya fungsi anggaran sebagai alat pengendalian yang baik untuk memotivasi para anggota organisasi meningkatkan kinerjanya. Sardjito (2005) menyampaikan bahwa penyusunan anggaran dapat dilakukan melalui :

1) *Top down* atau penganggaran otoritatif

Dalam penganggaran *top down*, manajemen puncaklah yang menentukan keseluruhan periode anggaran, sekaligus menyusun seluruh anggaran operasi (termasuk operasi level bawah). Penganggaran otoritatif seringkali mengurangi komitmen dari para manajer tingkat bawah dan para pekerja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran. Anggaran otoritatif tidak bersifat mengkomunikasikan tetapi memberikan perintah. Walaupun demikian, penganggaran ini dapat memberikan pengendalian pengambilan keputusan yang lebih baik daripada penganggaran partisipatif.

2) *Bottom up* atau penganggaran partisipatif

Penganggaran partisipatif merupakan alat komunikasi yang baik karena memungkinkan manajemen puncak memahami masalah yang dihadapi karyawannya. Metode ini dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Namun jika tidak dikendalikan dengan baik, anggaran partisipatif dapat mengarah pada target anggaran yang mudah dicapai atau tidak sesuai dengan target perusahaan.

Mowen dan Hansen (2004) menyebutkan beberapa keuntungan dari penerapan anggaran partisipatif, yaitu :

- a. Mempertinggi moral dan meningkatkan inisiatif manajemen.
- b. Meningkatkan keterpaduan kelompok yang akan menyebabkan meningkatnya kerjasama antar anggota organisasi
- c. Berkurangnya konflik antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi guna meningkatkan moral dan produktivitas.
- d. Mengurangi ketegangan dan kegelisahan karyawan.
- e. Mengurangi persepsi adanya ketidaksamaan dalam alokasi sumber daya organisasi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robins, 2003). Komitmen organisasi merupakan dimensi positif dari sikap karyawan yang berhubungan dengan kinerja sebagai indikator pengukur tingkat perasaan dan kepercayaan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Setyanto. Arif Budi, 2011). Komitmen merupakan intensitas seseorang untuk mengidentifikasi dirinya serta tingkat keterlibatannya dalam perusahaan atau profesi. Di dalam komitmen terdapat upaya sungguh-sungguh serta keterikatan individu untuk menacapai target, mendahulukan kepentingan organisasi, serta berusaha agar organisasi lebih produktif dan profitabel.

Komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan dengan organisasi maupun profesi, yaitu :

- a. *Identification*, merupakan pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi

- b. *Involment*, merupakan perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan
- c. *Loyalty*, merupakan perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal yang nyaman.

Robins (2003) menjelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yaitu komitmen afektif (*affective comitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance comitment*), dan komitmen normatif (*normative comitment*). Uraian dari masing-masing komitmen tersebut adalah: 1) Komitmen afektif terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. Dengan kata lain, dia yang menginginkan. 2) Komitmen berkelanjutan terjadi apabila karyawan bertahan dalam organisasi karena dia membutuhkan gaji dan keuntungan lain atau karena dia belum menemukan yang lain. Dengan kata lain, dia yang membutuhkan. 3) Komitmen normatif diartikan sebagai kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Karyawan sadar bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Seseorang dikatakan memiliki komitmen organisasi yang bagus jika ketiga bentuk komitmen dikembangkan bersama-sama.

Persepsi Inovasi

Istilah persepsi inovasi sering dibahas dalam beberapa penelitian tentang hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja dengan istilah yang berbeda. Ada yang menyebutnya *manajer value orientation towards innovation, the perception of innovation*, maupun *work related value of innovation*. Walaupun terdapat perbedaan terminologi, makna dan item yang digunakan untuk mengukur persepsi inovasi terkait dengan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja adalah sama.

Persepsi inovasi menggambarkan sejauh mana manajer merasa bahwa dirinya inovatif (Kunwaviyah. Nurcahyani, 2010). Mereka akan termotivasi untuk bekerja ketika mengetahui bahwa ide dan gagasannya diterima oleh organisasi. Dengan demikian manajer yang memiliki persepsi inovasi yang baik akan memiliki kinerja yang baik pula.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial diartikan sebagai kinerja individu dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi (Ramadhani dan Nasution, 2009).

a. Perencanaan

Kegiatan ini meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan organisasi. Semua tingkatan manajemen dalam struktur organisasi harus melakukan perencanaan, baik manajemen tingkat bawah maupun tingkat atas.

b. Investigasi

Laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya menjelaskan kinerja manajer yang bersangkutan. Dalam hal ini manajemen bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi dalam bentuk catatan berupa rekening maupun analisis pekerjaan.

c. Koordinasi

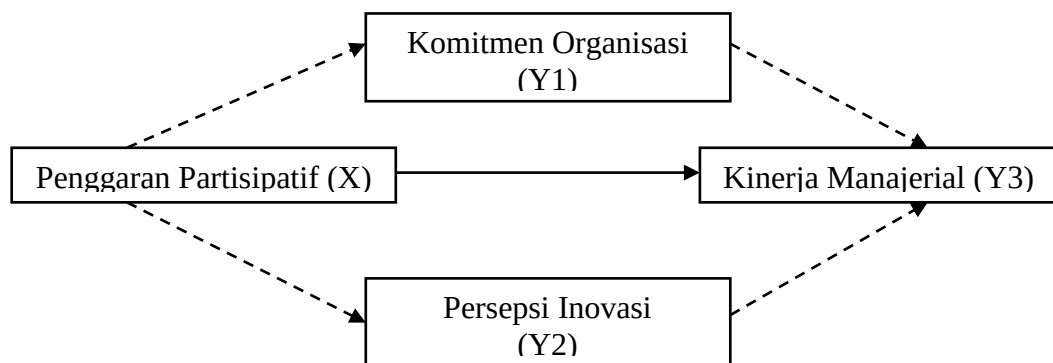
Setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mengsinkronisasikan tindakan individu timbul dari perbedaan pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai. Koordinasi bisa dilakukan dengan tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain dan berhubungan dengan manajer lain.

- d. Evaluasi
Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.
- e. Pengawasan
Kegiatan dalam pengawasan antara lain mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, memberi tugas, dan menangani keluhan
- f. Penataan Staf
Merupakan suatu proses yang terdiri dari uraian tugas/spesifikasi pekerjaan (*job diskripsi*), pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik.
- g. Negosiasi
Bentuk negosiasi yang dilakukan manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual.
- h. Perwakilan
Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teoritis dan bukti empiris hasil penelitian terdahulu diketahui bahwa kinerja manajerial antara lain dapat diukur melalui tingkat ketercapaian anggaran. Jika manajer berperan dalam penyusunan anggaran (berpartisipasi) maka motivasi untuk berkinerja dengan baik juga akan semakin tinggi. Dalam hal ini, komitmen organisasi dan persepsi inovasi dari seorang manajer / pimpinan ditengarai menjadi variabel intervaning/moderator yang secara tidak langsung akan mampu menjelaskan pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Uraian tersebut dijelaskan melalui kerangka konseptual di bawah ini.



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan :

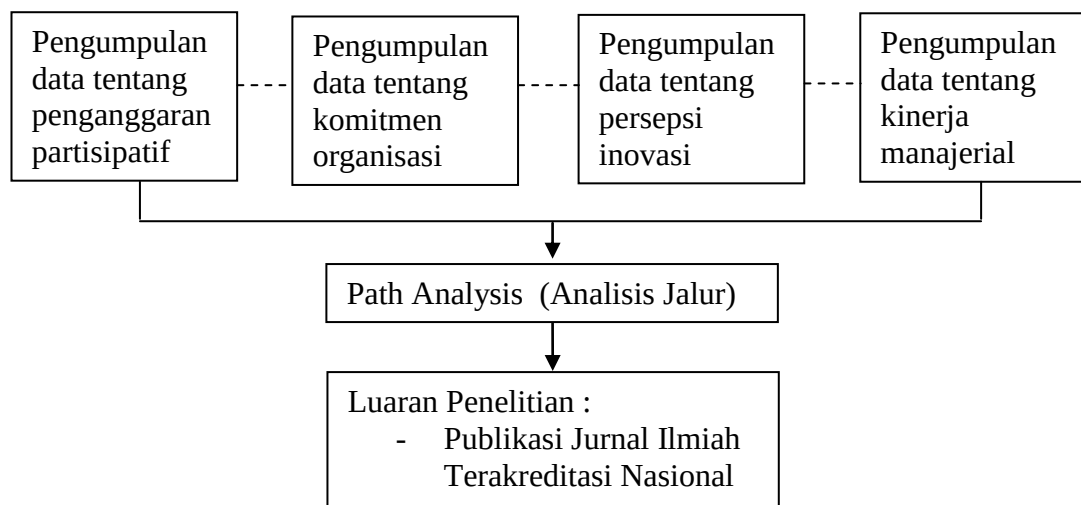
- 1) Terdapat pengaruh langsung antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pimpinan PTS di Surabaya?
- 2) Terdapat pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi dan persepsi inovasi terhadap penilaian pengaruh antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pimpinan PTS di Surabaya?

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini berkaitan dengan perilaku manusia (*human behaviour*) dengan jenis data berbentuk primer dan merupakan penjelasan dari persepsi responden (*exploratory perceptual research*). Tujuan utama penelitian adalah menganalisis pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis. Variabel-variabel yang dimaksud adalah penganggaran partisipatif, komitmen organisasi, persepsi inovasi, dan kinerja manajerial. Untuk mendapatkan informasi tentang variabel-variabel tersebut, teknik pengambilan data yang dipakai adalah kuesioner dan dokumentasi. Sedangkan responden dalam penelitian ini adalah pimpinan (pejabat struktural) Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Surabaya.

Untuk mendapatkan hasil seperti yang diharapkan, proses penelitian dirancang sesuai gambar 2 di bawah ini :



Gambar 2
Rancangan Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Surabaya sebanyak 84 PTS. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan pimpinan PTS adalah pejabat struktural perguruan tinggi mulai dari rektor/ketua/dekan sampai dengan ketua jurusan/ketua program studi. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 30% dari populasi secara *purposive random* atau sebanyak 25 orang dari 25 PTS. Ketentuan penetapan sampel adalah :

- Pimpinan tersebut memiliki *homebased* pada PTS yang melaksanakan penganggaran partisipatif
- Yang bersangkutan ikut bagian dalam proses penyusunan anggaran.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Tabel 2
Definisi Operasional Variabel

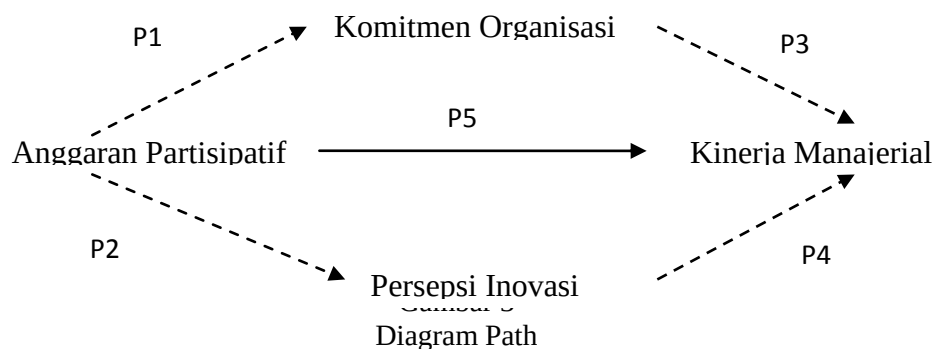
Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel	Notasi
Penganggaran Partisipatif	Keterlibatan manajer dan luasnya pengaruh	a. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran	X_1

(PP) / X	dalam proses penyusunan anggaran	b. Alasan merevisi anggaran yang diusulkan bawahan c. Frekuensi pemberian saran dan pendapat d. Pentingnya kontribusi yang diberikan e. Frekuensi penyampaian pendapat	X_2 X_3 X_4 X_5
Kinerja Managerial (KM) / Y_3	Kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial untuk mewujudkan tujuan organisasi	a. Perencanaan : menentukan tujuan, sasaran, dan kebijakan b. Investigasi : mengumpulkan dan menyiapkan informasi dalam bentuk laporan, catatan, dan rekening c. Koordinasi : petukaran informasi dengan orang lain dalam organisasi d. Evaluasi : menilai kelayakan proposal, laporan, dan kinerja organisasi e. Pengawasan : mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan anak buah f. Pengaturan staf : memelihara dan mempertahankan bawahan dalam unitnya g. Negosiasi : kinerja dalam pembelian, penjualan, dan kontrak dalam barang/jasa h. Perwaklian : penyampaian informasi tentang visi, misi, dan kegiatan organisasi dengan cara mensosialisasikannya kepada pihak luar	$Y_{3,1}$ $Y_{3,2}$ $Y_{3,3}$ $Y_{3,4}$ $Y_{3,5}$ $Y_{3,6}$ $Y_{3,7}$ $Y_{3,8}$
Komitmen Organisasi (KO) / Y_1	Dorongan dari dalam individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan	a. Kesanggupan untuk bekerja di atas rata-rata b. Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi c. Kesiediaan mengerjakan semua pekerjaan d. Kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi e. Pengaruh organisasi dalam berprestasi f. Kepuasan memilih organisasi sebagai tempat bekerja g. Kepedulian terhadap masa depan organisasi	$Y_{1,1}$ $Y_{1,2}$ $Y_{1,3}$ $Y_{1,4}$ $Y_{1,5}$ $Y_{1,6}$ $Y_{1,7}$

Persepsi Inovasi (PI) / Y_2	Seberapa besar seorang manajer merasa bahwa dirinya adalah seorang yang inovatif dalam melaksanakan tugas	a. Selalu memiliki ide-ide baru yang lebih menarik	$Y_{2.1}$
		b. Mampu membaca peluang (baru) di pasar	$Y_{2.2}$
		c. Memiliki pengalaman dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya sekarang	$Y_{2.3}$
		d. Selalu berhati-hati dalam menjalankan tugas	$Y_{2.4}$
		e. Berorientasi ke depan	$Y_{2.5}$

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan Analisis Path (analisis jalur) sebagaimana disajikan dalam gambar 3 di bawah ini :



$$\begin{aligned}
 Y_{KO} &= b_0 + b_{pp}X_{pp} + e_1 \dots\dots\dots \text{Persamaan Regresi 1} \\
 Y_{PI} &= b_0 + b_{pp}X_{pp} + e_2 \dots\dots\dots \text{Persamaan Regresi 2} \\
 Y_{KM} &= b_0 + b_{pp}X_{pp} + b_{KO}X_{KO} + b_{PI}X_{PI} + e_3 \dots\dots \text{Persamaan Regresi 3}
 \end{aligned}$$

Keterangan :

Y_{KO} = Komitmen Organisasi
 Y_{PI} = Persepsi Inovasi
 Y_{pp} = Penganggaran Partisipatif
 Y_{KM} = Kinerja Manajerial
 b_{KO} = *Intercept* Komitmen Organisasi
 b_{PI} = *Intercept* Persepsi Inovasi
 b_{pp} = *Intercept* Penganggaran Partisipatif
 b_{KM} = *Intercept* Kinerja Manajerial
 e_1 = Residual Komitmen Organisasi
 e_2 = Residual Persepsi Inovasi
 e_3 = Residual Kinerja Manajerial

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Penyajian Data

Data hasil pengisian angket oleh responden yaitu 25 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Surabaya disajikan dalam tabel 5.1 di bawah ini :

Tabel 5.1
Rekapitulasi Hasil Pengisian Angket

Responden	KO	PI	PP	KM
1	48	42	45	46
2	45	42	47	48
3	44	42	44	45
4	48	46	48	48
5	50	46	47	50
6	44	46	48	46
7	46	47	48	47
8	48	46	50	48
9	47	48	50	48
10	50	44	50	50
11	45	48	50	46
12	48	44	48	48
13	46	48	46	46
14	46	44	48	48
15	50	50	50	50
16	48	50	50	50
17	44	44	46	48
18	44	45	45	45
19	45	40	44	45
20	44	46	48	48
21	44	44	47	48
22	48	48	46	49
23	48	42	45	46
24	50	48	50	50
25	48	48	50	50

Sumber : Hasil Pengisian Angket, diolah

Keterangan :

KO = Komitmen Organisasi, PI = Persepsi Inovasi, PP = Penganggaran Partisipatif, dan KM = Kinerja Manajerial

Pengujian Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Penghitungan korelasi *product moment* setiap skor indikator (X , Y_1 , Y_2 , dan Y_3) dengan total skor indikator dalam rangka menentukan validitas kuesioner diperoleh hasil bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel karena koefisien korelasi lebih besar dari $r_{\text{tabel}} = 0,207$ dan signifikansi lebih kecil dari 0.05, maka butir atau item pertanyaan tersebut valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan teknik *Alpha Cronbach's* diperoleh nilai *alpha cronbach's* untuk semua variabel bernilai lebih besar dari nilai ambang batas minimum sebesar 0,300 hal ini menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi persyaratan reliabilitas.

Uji Asumsi Klasik**a. Uji Normalitas Data**

Hasil pengujian normalitas data menggunakan *Grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* dengan dependen variabel Kinerja Kinerja Manajerial disajikan dalam *Grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* di atas, terlihat bahwa penyebaran data seluruh variabel mendekati garis normal (tidak mengalami kemencengan) sehingga data dalam penelitian ini diasumsikan berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Hasil pengujian nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) untuk menyatakan bahwa seluruh variabel independen terbebas dari gejala multikolinearitas karena semua variabel bebas (termasuk di dalamnya variabel intervening) yang terdiri dari komitmen organisasi, persepsi inovasi, dan penganggaran partisipatif tidak terjadi multikolinearitas, dimana seluruh nilai VIF lebih kecil dari 10 dengan batas toleransi lebih besar dari 0.1

c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantara data pengamatan. Ukuran yang digunakan untuk mengetahui adanya autokorelasi yaitu dengan melihat nilai *Durbin-watson*. Hasil pengujian diperoleh nilai Durbin Watson (DW) sebesar 1.892. Nilai tersebut berada dalam batas penerimaan tidak adanya autokorelasi yang diijinkan. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi diantara data pengamatan.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variasi residual absolut sama atau tidak sama untuk semua pengamatan. Dari hasil analisa pengujian heteroskedastisitas yang disajikan pada tabel 5.6 diatas didapat nilai sig (2-tailed) untuk ketiga variabel lebih besar dari nilai alpha (0,05) hal ini dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas diantara data pengamatan tersebut.

PENGUJIAN HIPOTESA

Pengaruh Langsung antara Penganggaran Partisipatif (X) terhadap Komitmen Organisasi (Y₁)

Tabel 5.7**Uji Linier Sederhana****Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24.227	9.241		2.622	.015
Anggaran	.473	.194	.453	2.436	.023

a. Dependent Variable: Komitmen

Dari tabel di atas diketahui bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan nilai koefisien variabel sebesar 0.473 dengan nilai t_{hitung} sebesar 0.243 signifikan sebesar 0.023. Jika variabel penganggaran partisipatif berubah 1 point, maka komitmen organisasi akan berubah sebesar 0.473 point. Dengan demikian, hipotesis yang mengatakan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap komitmen organisasi diterima kebenarannya.

Pengaruh Langsung antara Penganggaran Partisipatif (X) terhadap Persepsi Inovasi (Y₂)
Tabel 5.8

Uji Linier Sederhana

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.693	12.082		1.547	.135
	Anggaran	.551	.254	.413	2.173	.040

a. Dependent Variable: Inovasi

Dari tabel di atas diketahui bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap persepsi inovasi. Nilai koefisien variabel sebesar 0.551 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.173 signifikan sebesar 0.040. Artinya, jika variabel penganggaran partisipatif naik berubah 1 point, maka persepsi inovasi akan berubah sebesar 0.440 point. Dengan demikian, hipotesis yang mengatakan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial diterima kebenarannya.

Pengaruh Penganggaran Partisipatif (X) terhadap Kinerja Manajerial (Y₃) melalui Komitmen Organisasi (Y₁), dan Persepsi Inovasi (Y₂)

Tabel 5.9

Uji Regresi Linear Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.799 ^a	.639	.587	1.10500	.639	12.394	3	21	.000	1.892

a. Predictors: (Constant), Anggaran, Komitmen, Inovasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Beberapa alat uji yang bisa disimpulkan dari tabel 5.9 antara lain :

a. Koefisien Determinasi

Berdasarkan *Model Summary* yang diperoleh dari analisis Regresi Linier Berganda didapatkan nilai koefisien korelasi sebesar $R = 0.639$ dengan tingkat signifikansi = 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel X, Y₁, Y₂ terhadap Y₃ sebesar 63.9% dan sisanya (36.1%) dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

b. Persamaan Garis Regresi

Tabel 5.10
Persamaan Garis Regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.577	5.942		1.948	.065					
	Komitmen	.366	.118	.458	3.106	.005	.676	.561	.407	.792	1.262
	Inovasi	.047	.117	.073	.400	.693	.530	.087	.052	.514	1.944
	Anggaran	.355	.160	.426	2.218	.038	.684	.436	.291	.467	2.143

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Output SPSS

Melalui tabel 5.10 diatas didapat hasil persamaan garis regresinya adalah : $Y_3 = 11.577 + 0.355 X + 0.366 Y_1 + 0.047 Y_2$. Sesuai dengan persamaan garis regresi yang diperoleh, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Nilai koefisien konstanta = 11.577 berarti apabila nilai dari seluruh variabel bebas sama dengan nol, maka kinerja manajerial pimpinan PTS Surabaya akan naik sebesar 11.577 point.
- 2) Nilai koefisien $X = 0.355$ hal ini menunjukkan bahwa apabila semua variabel lainnya konstan dan apabila nilai variabel penganggaran partisipatif mengalami kenaikan sebesar satu point, maka kinerja manajerial akan naik sebesar 0.355 point. Variabel ini memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.218 (Sig. $t = 0,038 \leq 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang mengatakan terdapat pengaruh langsung antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial diterima kebenarannya.
- 3) Nilai koefisien $Y_1 = 0.366$. Hal ini menunjukkan bahwa apabila semua variabel lainnya konstan dan apabila nilai variabel komitmen organisasi mengalami kenaikan sebesar satu point, maka kinerja manajerial akan naik sebesar 0.366 point. Variabel ini memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3.106 (Sig. $t = 0.005 \leq 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang mengatakan terdapat pengaruh langsung antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial diterima kebenarannya.
- 4) Nilai koefisien $Y_2 = 0.047$ hal ini menunjukkan bahwa apabila semua variabel lainnya konstan dan apabila nilai variabel persepsi inovasi mengalami kenaikan sebesar satu point, maka kinerja manajerial akan naik sebesar 0.047 point. Variabel ini memiliki nilai t_{hitung} sebesar 0.400 (Sig. $t = 0.693 \geq 0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang mengatakan terdapat pengaruh langsung antara persepsi inovasi terhadap kinerja manajerial tidak diterima kebenarannya.

PEMBAHASAN**Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi**

Penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi pimpinan dalam memutuskan anggaran berpengaruh terhadap nilai komitmen yang dia bangun untuk memajukan lembaga di kemudian hari. Melalui penganggaran partisipatif, pimpinan bisa menumbuhkan dorongan terhadap dirinya untuk melakukan sesuatu yang dapat menunjang keberhasilan organisasi. Misalnya :

- a. Bangga menjadi bagian dari organisasi
- b. Sanggup bekerja di atas rata-rata.
- c. Kepuasan memilih organisasi
- d. Peduli terhadap masa depan organisasi

Penjabaran tersebut dapat didiskripsikan bahwa semakin besar partisipasi pimpinan dalam penyusunan anggaran maka semakin besar pula komitmennya dalam memajukan organisasi.

Penelitian terdahulu yang hasilnya sejalan dengan penelitian ini antara lain adalah Setyanto (2011). Bahkan, dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa komitmen organisasi mampu mengurangi senjangan anggaran yang muncul karena adanya informasi asimetri. Dengan komitmen organisasi yang tinggi maka pimpinan akan lebih berhati-hati dalam menggunakan anggaran dan tujuan organisasi akan lebih cepat tercapai.

Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Persepsi Inovasi

Penelitian ini juga membuktikan bahwa partisipasi pimpinan dalam memutuskan anggaran berpengaruh terhadap persepsi inovasi. Kemampuan pimpinan dalam mempersepsikan inovasi yang akan dibangun sangat dipengaruhi oleh besarnya anggaran yang dipatok untuk hal tersebut. Keleluasaan menggunakan anggaran akan sangat disukai oleh pimpinan yang memiliki ide baru, senantiasa berhati-hati dalam menjalankan tugas, mampu membaca peluang, serta berorientasi ke depan.

Biasanya, ide baru / inovasi yang ditunjukkan oleh pegawai lembaga pendidikan tinggi (baik dosen maupun tenaga kependidikan) memang tidak mempengaruhi penghasilan/gaji pegawai karena gaji dibayar dengan sistem dana tetap. Sistem ini memang memudahkan administrasi, namun seringkali kurang menumbuhkan semangat pegawai untuk berinovasi. Pegawai kreatif maupun tidak dibayar dengan gaji yang sama, akibatnya manajer yang kreatif maupun yang tidak, akan mendapatkan imbalan yang sama dari pemilik perusahaan.

Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi

Penelitian ini membuktikan bahwa perilaku pimpinan dalam mengelola anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Sistem penetapan anggaran yang *top down* memberikan pesan moral supaya manajer bertanggung jawab terhadap kegiatan/dana yang telah direncanakan. Berbagai aktivitas sangat mempengaruhi penilaian kinerja manajer, yaitu :

- a. Mampu membuat kebijakan/perencanaan aktivitas organisasi demi mencapai tujuan. Contoh, merencanakan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan-pelatihan maupun studi lanjut
- b. Mampu mengumpulkan dan menyiapkan informasi organisasi dalam bentuk laporan, catatan, dan rekening
- c. Mampu mengkoordinasikan terjadinya petukaran informasi dengan orang lain dalam organisasi
- d. Mampu menilai kelayakan proposal, laporan, dan kinerja organisasi secara obyektif
- e. Mampu mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan anak buah
- f. Mampu bernegosiasi dengan supplier/penyedia jasa dalam kontrak pembelian, penjualan, maupun penyediaan jasa
- g. Mampu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan organisasi dengan cara mensosialisasikannya kepada pihak luar.

Seberapa besar partisipasi pimpinan dalam penyusunan anggaran terukur dari kualitas keterlibatan pimpinan tersebut dalam penyusunan anggaran. Pimpinan harus mampu memeriksa/merevisi anggaran bawahan, memberikan saran tentang perbaikan anggaran serta memberikan arahan tentang strategi menggunakan anggaran dalam berbagai kegiatan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, komitmen organisasi dan persepsi inovasi yang ada pada diri pimpinan terbukti mempengaruhi kualitas partisipasi anggaran. Semakin besar komitmen pimpinan terhadap kemajuan organisasi, maka semakin berkualitas partisipasinya dalam penyusunan anggaran dan semakin bagus kinerja manajerial yang ditunjukkan oleh pimpinan tersebut. Namun, tidak demikian halnya dengan inovasi. Sebagian besar Perguruan Tinggi

Swasta (PTS) yang menerapkan mekanisme penggajian berdasarkan sistem dana tetap terbukti melemahkan inovasi pegawai sehingga variabel persepsi inovasi terbukti tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Melalui path analysis, penelitian ini telah membuktikan bahwa :

- a. Terdapat pengaruh antara penganggaran partisipatif terhadap komitmen organisasi dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.473 dengan nilai t_{hitung} sebesar 0.243 signifikan sebesar 0.023. Hasil ini membuktikan bahwa perilaku pimpinan dalam mengelola anggaran berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Semakin kuat rasa memiliki yang ada pada diri pimpinan, maka semakin kuat pula keinginannya untuk memajukan lembaga. Pimpinan sangat berhati-hati dalam menggunakan anggaran. Artinya, penggunaan anggaran selalu disesuaikan dengan plafon demi kemajuan lembaga di kemudian hari. Inilah indikator kinerja manajerial yang bagus. Hal tersebut dibuktikan dengan terdapatnya pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.366 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3.106 signifikan pada level 0.005.
- b. Terdapat pengaruh antara penganggaran partisipatif terhadap persepsi inovasi dengan nilai koefisien variabel sebesar 0.551 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.173 signifikan sebesar 0.040. Hasil ini membuktikan bahwa perilaku pimpinan dalam mengelola anggaran berpengaruh langsung terhadap bagaimana dia mempersepsikan ide/gagasan yang akan dikembangkan terhadap kemajuan lembaga di kemudian hari. Namun, pada analisis berikutnya ditemukan bukti bahwa persepsi inovasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi 0.047 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 0.400. (Sig. $t = 0.693 \geq 0,05$). Keterbatasan adana yang dimiliki/ditetapkan lembaga menjadi faktor utama penghambat pimpinan untuk menuangkan ide/gagasan/inovasi kinerja secara maksimal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi inovasi hanya berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial.
- c. Terdapat pengaruh langsung antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Variabel ini memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0.355 poin dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.218 dan tingkat signifikansi sebesar 0,038. Semakin besar partisipasi pimpinan dalam menyusun anggaran, maka semakin bagus kinerja manajerialnya.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka beberapa saran kami sampaikan demi meningkatkan kinerja manajerial pimpinan maupun pengelola yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya, yaitu :

- a. Komitmen pimpinan untuk tetap berpegang teguh pada upaya memajukan perguruan tinggi yang menaunginya harus tetap dijaga. Rasa memiliki yang telah ada harus tetap terpelihara sehingga kinerja manajerial yang dihasilkan semakin baik.
- b. Pemilik Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Surabaya sebaiknya mulai mempertimbangkan sistem penggajian berdasarkan kinerja pegawai. Pegawai berprestasi perlu diberikan *reward*, demikian juga sebaliknya. Dengan sistem penggajian berbasis kinerja maka semangat karyawan untuk berinovasi maupun menyampaikan ide/gagasan terbaiknya semakin meningkat sehingga tujuan organisasi lebih cepat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Hardyan, Bagus Catur. 2013. Perilaku Audit Disfungsional : Efek dari Tekanan Anggaran Waktu, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang
- Kunwaviyah, Nurcahyani. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Pejabat Struktural SKPD Kabupaten Magelang, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang
- Mowen. M., dan Hansen, Don R. 2004. *Akuntansi Manajemen*, Edisi tujuh. Jakarta: Salemba Empat
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI-Ofset
- Munandar, M. 2001. *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Ramadhani dan Nasution. 2009. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dengan motivasi sebagai variabel mediating. *Jurnal tidak dipublikasikan*. Faculty of Economic, University of Sumatra Utara.
- Robbins, Stephen, P. 2003. *Organizational Behavior*, Tenth Edition, New Jew Jersey : Prentice Hall
- Sardjito, Bambang. 2005. Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 6, No. 1, Januari 2005
- Setyanto, Arif Budi. 2011. Pengaruh Informasi Asimetri dan Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran (Studi Kasus pada PT. Suara Merdeka Press Semarang), *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14, no. 2, Desember 2005