

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Kinerja anggaran ialah hasil sistem penganggaran di mana diorientasikan pada output organisasi serta erat kaitannya dengan Visi, Misi, serta Rencana Strategis organisasi. Alokasi sumber daya oleh kinerja anggaran dilakukan bukan pada satuan organisasi semata namun pada program serta menggunakan pengukuran output untuk indikator kinerja organisasinya (Widayanti et al., 2023). Kinerja anggaran dapat dipengaruhi oleh perencanaan anggaran (Iqbal, et al., 2021).

Perencanaan memiliki peranan yang penting dalam menyukseskan suatu kegiatan atau program. Perencanaan anggaran ialah Subsistem perencanaan strategis (*strategic planning*), secara teknis dilakukan dengan sistem anggaran kinerja di mana sebelumnya dilakukan perencanaan kinerja terlebih dahulu. Pengimplementasian sistem anggaran kinerja pada susunan anggaran diawali dengan merumuskan isu strategis di mana ditanggapi dengan program serta kegiatan yang relevan (Widayanti et al., 2023). Permasalahan yang timbul didalam perencanaan anggaran disebabkan karena konsep perencanaan yang tidak matang dalam penentuan anggaran berdampak kepada program kerja yang tidak berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan. Apabila perencanaan anggaran yang tepat akan dapat mempengaruhi kinerja anggaran nantinya.

Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja anggaran pernah dilakukan oleh Iqbal et al. (2021) serta (Widayanti et al., 2023) yang menghasilkan penelitian perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Berbeda dengan hasil penelitian oleh (Krisnanda & Anwar, 2024) yang menghasilkan penelitian perencanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja anggaran.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja anggaran ialah partisipasi penyusunan anggaran (Nurwulan & Indriani, 2023). Partisipasi penyusunan anggaran adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan dimiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan demikian hendaknya partisipasi diarahkan kepada penetapan sasaran dengan diskusi yang cukup memungkinkan, setiap pelaksanaan menyadari bahwa sasaran tersebut diterima seluruh anggota kelompok tersebut (Hadi & Nursida, 2024). Dengan partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan dapat mempengaruhi kinerja anggaran.

Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja anggaran pernah dilakukan oleh Nurwulan & Indriani (2023) serta Hadi & Nursida (2024) yang menghasilkan penelitian partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Prasetya, et al. (2023) yang menghasilkan penelitian partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja anggaran.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja anggaran ialah komitmen organisasi (Wirastuti, et al., 2024). Komitmen organisasi merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi tersebut (Safariah & Hodijah, 2022). Dengan komitmen organisasi yang tinggi, maka akan lebih dapat meningkatkan kinerja anggaran.

Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran dilakukan oleh Wirastuti et al. (2024) serta Mauliza et al. (2022) yang menghasilkan penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Cantika et al. (2021) yang menghasilkan penelitian komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja anggaran

Penelitian mengenai pengaruh perencanaan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran akan dilakukan pada Pegawai Dana Pensiun Bank Jateng. Pencapaian anggaran Dana Pensiun Bank Jateng sekarang ini cukup maksimal, hal tersebut dapat dilihat dari fenomena organisasi pada target dan realisasi capaian pengelolaan dari dana pensiun Bank Jateng tahun 2022-2024 sebagai berikut :

Tabel 1.1.
Data target dan realisasi
Pengelolaan Dana Pensiun Bank Jateng Tahun 2022 – 2024

Tahun 2022	Dana Pensiun Bank Jateng
Target	106.773.000.000
Realisasi	111.357.000.000
%	4,29
Tahun 2023	
Target	96.366.000.000
Realisasi	110.974.000.000
%	15,16
Tahun 2024	
Target	100.580.000.000

Tahun 2022	Dana Pensiun Bank Jateng
Realisasi	112.609.000.000
%	11,96

Sumber : Dapen Bank Jateng, 2025

Berdasarkan tabel 1.1. di atas diketahui bahwa capaian target dan realisasi hasil usaha dari pengelolaan Dana Pensiun Bank Jateng yang berfluktuasi dari tahun 2022 – 2024. Dimana kelebihan capaian pengelolaan dana pensiun tersebut di tahun 2022 sebesar 4,29% di tahun 2023 kelebihan capaian pengelolaan dana pensiun naik menjadi 15,16% tetapi pada tahun 2024 kelebihan capaian pengelolaan dana pensiun turun menjadi 11,96%. Hal ini menjadi faktor pendorong mengapa terjadi penurunan kelebihan capaian pengelolaan dana pensiun sehingga perlu untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan untuk meningkatkan kinerja anggaran melalui perencanaan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi pegawai.

Dari uraian diatas, penelitian ini fokus pada pengaruh perencanaan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran pada pegawai dalam mengelola Dana Pensiun Bank Jateng.

1.2. Perumusan masalah

Dalam penelitian ini dirumuskan permasalahan dalam bentuk pertanyaan penelitian antara lain :

1. Apakah berpengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja anggaran pada pengelolaan dana pensiun Bank Jateng ?
2. Apakah berpengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja anggaran pada pengelolaan dana pensiun Bank Jateng ?
3. Apakah berpengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran pada pengelolaan dana pensiun Bank Jateng ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini antara lain untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja anggaran pada pengelolaan dana pensiun Bank Jateng. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja anggaran pada pengelolaan dana pensiun Bank Jateng. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran pada pengelolaan dana pensiun Bank Jateng

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis antara lain penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan bukti empirik mengenai pengaruh perencanaan

anggaran, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan bagi penelitian terdahulu sekaligus dapat digunakan sebagai sumber referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya tentang tema yang sama di masa yang akan datang. Penelitian ini merupakan aplikasi dari berbagai teori manajemen keuangan yang diterima penulis di bangku kuliah. Manfaat praktis antara lain hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, seperti instansi pemerintah atau perusahaan Dana Pensiun. Memberikan informasi bagi pihak-pihak terkait, khususnya Dana Pensiun Bank Jateng dalam merumuskan kebijakan-kebijakan di bidang keuangan yang dapat meningkatkan pengaruh perencanaan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran, karena hal ini sangat penting bagi perkembangan organisasi tersebut di masa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

1.1. Telaah Teori

2.1.1. *Planned Behavior Theory*

Teori ini memiliki fondasi terhadap perspektif kepercayaan yang mampu mempengaruhi seseorang untuk melaksanakan tingkah laku yang spesifik. Perspektif kepercayaan dilaksanakan melalui penggabungan beraneka ragam karakteristik, kualitas dan atribut atas informasi tertentu yang kemudian membentuk kehendak dalam bertindak. Intensi (niat) merupakan keputusan dalam berperilaku melalui cara yang dikehendaki atau stimulus untuk melaksanakan perbuatan, baik secara sadar maupun tidak (Corsini, 2002, as cited in Khoo et al., 2024). Intensi inilah yang merupakan awal terbentuknya perilaku seseorang.

Teori planned behavior cocok digunakan untuk mendeskripsikan perilaku apapun yang memerlukan perencanaan. *Theory of Planned Behavior* (TPB) adalah teori psikologi yang dikembangkan oleh Icek Ajzen (1988) untuk memprediksi perilaku manusia berdasarkan niat, yang dipengaruhi oleh tiga faktor utama: sikap (*attitude*), norma subjektif (*subjective norm*), dan kontrol perilaku yang dirasakan (*perceived behavioral control*). Teori ini melengkapi *Theory of Reasoned Action* (TRA) dengan menambahkan faktor kendali individu terhadap perilaku tersebut. Komponen utama *teori planned behavior* (Ajzen, 1988):

- 1) Sikap (*Attitude*): Penilaian positif atau negatif individu terhadap perilaku tertentu.
- 2) Norma Subjektif (*Subjective Norm*): Tekanan sosial dari lingkungan sekitar (keluarga, teman, rekan kerja) untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku.
- 3) Kontrol Perilaku yang Dirasakan (*Perceived Behavioral Control*): Keyakinan individu mengenai mudah atau sulitnya melakukan perilaku tersebut, termasuk keyakinan akan kemampuan diri dan adanya faktor penghambat.

Mekanisme *teori planned behavior* (Ajzen, 1988): Ketiga faktor di atas membentuk niat (*intention*) seseorang. Niat yang kuat meningkatkan kemungkinan perilaku tersebut benar-benar dilakukan. Namun, kontrol perilaku juga secara langsung mempengaruhi perilaku, terutama dalam situasi di mana individu tidak memiliki kendali penuh atas perilakunya.

Kelebihan dan Kekurangan *teori planned behavior* (Ajzen, 1988) :

- 1) Kelebihan: Sangat efektif memprediksi perilaku yang direncanakan dan sering digunakan dalam studi kesehatan, lingkungan, dan pemasaran.
- 2) Kekurangan: Asumsi bahwa niat selalu berujung pada tindakan seringkali tidak terbukti, serta kurang akurat untuk perilaku otomatis/kebiasaan.

2.1.2. Kinerja Anggaran

Kinerja ialah suatu uraian mengenai bentuk perolehan untuk melaksanakan kegiatan atau strategi untuk memanifestasikan suatu, tujuan, visi atau misi dalam sebuah organisasi yang terdapat dalam suatu perencanaan yang sangat strategis dalam suatu organisasi (Kemala & Chairyaton, 2022). Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian hasil atau derajat keberhasilan. Dalam sektor pemerintahan kinerja dapat diartikan sebagai pemberian pelayanan yang produktif, efektif, dan efisien serta berupa pengendalian yang berkesinambungan terhadap pengelolaan pemerintahan sehingga dapat meningkatkan kelancaran dan ketepatan tugas pemerintahan dan pembangunan (Haliah & Nirwana, 2019).

Kinerja anggaran ialah hasil sistem penganggaran di mana diorientasikan pada output organisasi serta erat kaitannya dengan Visi, Misi, serta Rencana Strategis organisasi. Alokasi sumber daya oleh kinerja anggaran dilakukan bukan pada satuan organisasi semata namun pada program serta menggunakan pengukuran output untuk indikator kinerja organisasinya (Widayanti et al., 2023). Penganggaran ialah mekanisme serta prosedur untuk mempersiapkan/merencanakan, mengaplikasikan serta memantau anggaran. Penganggaran sektor publik ialah hal krusial serta penting untuk perkembangan perekonomian serta pembangunan. Pelaksanaan proses penganggaran ialah dalam satu tahun dari proses mempersiapkan, menyetujui, melaksanakan, mengontrol, mengevaluasi serta memantau (Widayanti et al., 2023).

Untuk mengukur kinerja anggaran berdasarkan Peraturan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2024 terdapat beberapa indikator yaitu :

1. Kualitas perencanaan pelaksanaan anggaran
2. Kualitas implementasi pelaksanaan anggaran
3. Kualitas hasil pelaksanaan anggaran

2.1.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi tersebut (Safariah & Hodijah, 2022). Menurut (Robbins & Coulter, 2016) komitmen organisasi merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi tersebut. Menurut Cantika et al. (2021) komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi, dimana terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu :

- 1) *Affective Commitment*.
- 2) *Continuence commitment*.
- 3) *Normative commitment*

Berikut faktor-faktor atau indikator yang dapat mengukur tingkat komitmen organisasi yang dikembangkan oleh (Safariah & Hodijah, 2022) :

- 1) Usaha keras untuk menyukseskan organisasi.
- 2) Kebanggaan bekerja pada organisasinya.
- 3) Kesediaan menerima tugas demi organisasi.
- 4) Kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi.
- 5) Kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- 6) Organisasi merupakan inspirasi untuk melakukan tugas.
- 7) Senang atas pilihan bekerja di organisasinya.
- 8) Anggapan bahwa organisasinya adalah organisasi yang terbaik.
- 9) Perhatian terhadap nasib organisasi

2.1.4. Perencanaan Anggaran

Perencanaan secara konvensional didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk masa mendatang yang lebih baik dengan memperhatikan keadaan sekarang maupun sebelumnya. Perencanaan (*planning*) merupakan proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, penentuan strategi untuk pencapaian tujuan secara menyeluruh serta perumusan sistem perencanaan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi, hingga tercapainya tujuan organisasi (Mantiri et al., 2018). Menurut Iqbal et al. (2021), mendefinisikan rencana anggaran bahwa : "Perencanaan ialah suatu proses penentuan tujuan organisasi yang kemudian menyajikannya dengan jelas taktik-taktik, strategi-strategi serta

juga operasi yang diperlukan untuk dapat atau bisa mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.”

Perencanaan anggaran ialah Subsistem perencanaan strategis (strategic planning), secara teknis dilakukan dengan sistem anggaran kinerja di mana sebelumnya dilakukan perencanaan kinerja terlebih dahulu. Pengimplementasian sistem anggaran kinerja pada susunan anggaran diawali dengan merumuskan isu strategis di mana ditanggapi dengan program serta kegiatan yang relevan. Pelaksanaan proses perencanaan kinerja ialah ketika penjabaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) ke dalam Rencana Kerja Pemda (RKPD) di mana termasuk perencanaan kerja tahunan pemda (Widayanti et al., 2023).

Menurut Iqbal et al. (2021), mendefinisikan rencana anggaran bahwa: “Perencanaan diartikan sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.”

Indikator perencanaan anggaran antara lain (Dewi et al., 2017) :

1. Akurasi data,
2. Revisi atau perubahan,
3. Pendekatan dan instrumen dalam penyusunan anggaran,
4. Perencanaan dan kebutuhan,
5. Keterlambatan pengesahan

2.1.5. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Cantika et al. (2021) menginterpretasikan bahwa berdasarkan program yang telah disahkan tersusunlah suatu rencana keuangan periodik yang disebut sebagai anggaran. Anggaran bersifat formal dan sistematis untuk pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Partisipasi adalah sesuatu yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan dan proses pengambilan keputusannya dilakukan secara bersama oleh dua pihak atau lebih (Cantika et al., 2021). Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan dua pihak atau lebih dalam pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan (Cantika et al., 2021).

Partisipasi penyusunan anggaran adalah saling terlibatnya manajer dalam proses penyusunan anggaran dan memiliki pengaruh dalam menentukan besarnya anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki tiga pendekatan antara lain pendekatan dari atas ke bawah (*top down*

approach) dan pendekatan bawah ke atas (*bottom up approach*) dan pendekatan partisipatif (Koernawan & Wibawa, 2019).

Partisipasi penyusunan anggaran adalah saling terlibatnya manajer dalam proses penyusunan anggaran dan memiliki pengaruh dalam menentukan besarnya anggaran. Dengan demikian hendaknya partisipasi diarahkan kepada penetapan sasaran dengan diskusi yang cukup memungkinkan, setiap pelaksanaan menyadari bahwa sasaran tersebut diterima seluruh anggota kelompok tersebut (Hadi & Nursida, 2024).

Enam indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat partisipasi anggaran, yang dimodifikasi oleh (Safariah & Hodijah, 2022) sebagai berikut:

- 1) Seberapa besar keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran.
- 2) Tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer.
- 3) Intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran.
- 4) Besarnya pengaruh manajer dalam anggaran.
- 5) Seberapa besar manajer mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran.
- 6) Frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, perencanaan anggaran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran maupun kinerja manajerial, baik dalam konteks internasional maupun nasional.

Pada tataran internasional, Khoo et al. (2024) mengevaluasi pengaruh elemen-elemen proses penganggaran terhadap kinerja anggaran pemerintah di Malaysia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran, sementara persiapan anggaran (*budget preparation*) tidak menunjukkan hubungan yang signifikan meskipun arah pengaruhnya tetap positif.

Temuan mengenai peran partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial juga didukung oleh sejumlah penelitian di Indonesia. Safariah & Hodijah (2022), dalam studinya pada PT XYZ Bandung, menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel pemoderasi yang memperkuat hubungan tersebut. Hasil serupa diperoleh Cantika et al. (2021) pada Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Jambi,

yang membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Konsistensi temuan ini turut diperkuat oleh Nurwulan & Indriani (2023) pada RSUD Dr. Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri, yang melaporkan pengaruh positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, meskipun desentralisasi dan motivasi dalam penelitian tersebut tidak terbukti memoderasi hubungan itu. Sejalan dengan hal tersebut, Hadi dan Nursida (2024) pada SKPD Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran bersama komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Mauliza et al. (2022) menambahkan dimensi akuntabilitas dan kejelasan sasaran anggaran, dan menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja, dengan komitmen organisasi terbukti memperkuat pengaruh tersebut.

Pada aspek perencanaan anggaran, Dewi et al. (2017) menemukan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan, dengan komitmen organisasi berperan sebagai variabel pemoderasi. Hasil yang konsisten diperoleh Wirastuti et al. (2024), yang menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran, dan komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan tersebut. Demikian pula, Mantiri et al. (2018) pada Universitas Sam Ratulangi Manado membuktikan bahwa perencanaan anggaran, bersama kompetensi pegawai dan pemanfaatan teknologi informasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Iqbal et al. (2021) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan pemerintah daerah pada Badan Keuangan dan Aset Daerah. Terakhir, Widayanti et al. (2023) pada studi Bantuan Operasional Kesehatan (BOK) Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru turut membuktikan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian terdahulu tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, perencanaan anggaran, dan komitmen organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja anggaran maupun kinerja manajerial pada berbagai konteks organisasi, baik di sektor pemerintahan maupun swasta. Konsistensi temuan tersebut menjadi dasar bagi penelitian ini untuk menguji kembali hubungan ketiga variabel tersebut pada objek penelitian yang berbeda, yaitu Dana Pensiun Bank Jateng.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja anggaran

Perencanaan memiliki peranan yang penting dalam menyukseskan suatu kegiatan atau program. Perencanaan anggaran ialah Subsistem perencanaan strategis (*strategic planning*), secara teknis dilakukan dengan sistem anggaran kinerja di mana sebelumnya dilakukan perencanaan kinerja terlebih dahulu. Pengimplementasian sistem anggaran kinerja pada susunan anggaran diawali dengan merumuskan isu strategis di mana ditanggapi dengan program serta kegiatan yang relevan (Widayanti et al., 2023). Permasalahan yang timbul didalam perencanaan anggaran disebabkan karena konsep perencanaan yang tidak matang dalam penentuan anggaran berdampak kepada program kerja yang tidak berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan. Apabila perencanaan anggaran yang tepat akan dapat mempengaruhi kinerja anggaran nantinya.

Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja anggaran pernah dilakukan oleh Iqbal, et al. (2021) serta (Widayanti et al., 2023) yang menghasilkan penelitian perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis penelitian :

H1 : Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran pada pengelolaan dana pensiun Bank Jateng

2.3.2. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran adalah saling terlibatnya manajer dalam proses penyusunan anggaran dan memiliki pengaruh dalam menentukan besarnya anggaran. Dengan demikian hendaknya partisipasi diarahkan kepada penetapan sasaran dengan diskusi yang cukup memungkinkan, setiap pelaksanaan menyadari bahwa sasaran tersebut diterima seluruh anggota kelompok tersebut (Hadi & Nursida, 2024). Dengan partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan dapat mempengaruhi kinerja anggaran.

Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja anggaran pernah dilakukan oleh Nurwulan & Indriani (2023) serta Hadi & Nursida (2024) yang menghasilkan penelitian partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis penelitian :

H2 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran pada pengelolaan dana pensiun Bank Jateng

2.3.3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran

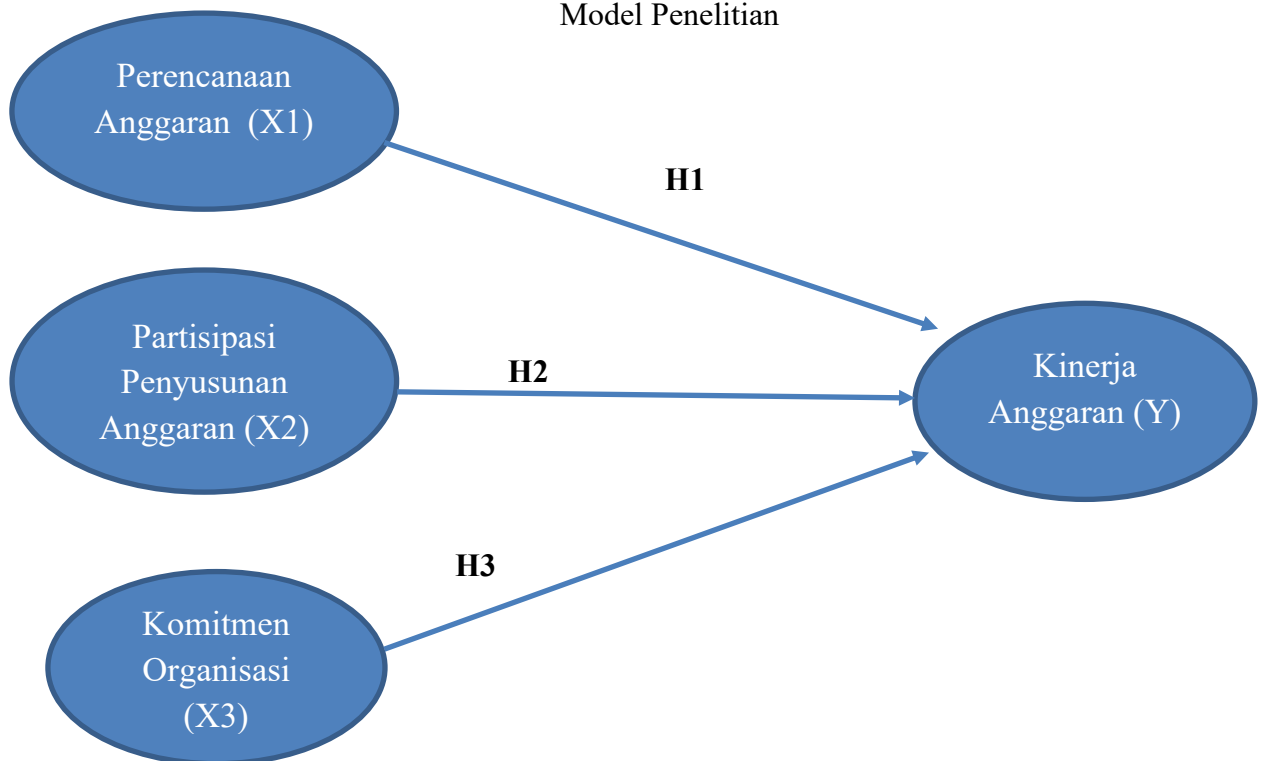
Komitmen organisasi merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi tersebut (Safariah & Hodijah, 2022). Dengan komitmen organisasi yang tinggi, maka akan lebih dapat meningkatkan kinerja anggaran.

Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran dilakukan oleh Wirastuti et al., (2024) serta Mauliza et al., (2022) yang menghasilkan penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis penelitian :

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran pada pengelolaan dana pensiun Bank Jateng

Berdasarkan uraian di atas mengenai pengaruh perencanaan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran, maka dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1
Model Penelitian



BAB III

Metode Penelitian

a. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan unit yang menyeluruh atau individu yang berada dalam lingkup yang hendak diteliti (Sugiyono, 2022). Adapun populasi yang digunakan di penelitian ini ialah pegawai Dana Pensiun sebanyak 35 pegawai yang terdiri dari beberapa unit sebagai berikut :

Tabel 3.1.
Jumlah Pegawai Dana Pensiun Bank Jateng Per Unit Tahun 2026

Unit Kerja	Pegawai
1. Unit Investasi	7
2. Unit Akuntansi	7
3. Unit Kepesertaan	3
4. Unit Umum	7
5. Unit SPI	3
6. Unit Kepatuhan	3
7. Unit Manajemen Risiko	5
JML	35

Sumber, Bank Jateng, 2026

Metode pengambilan sampel dengan *Random sampling* (pengambilan sampel acak) adalah teknik pengambilan sampel di mana setiap elemen populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih, guna menghasilkan data yang objektif, representatif, dan mengurangi bias. Teknik ini menjamin keacakan tanpa intervensi peneliti, sering digunakan dalam penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2022).

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan digunakan sebagai obyek yang diteliti (Sugiyono, 2022). Jumlah populasi kecil sehingga penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini dengan teknik *sensus sampling* yaitu menentukan sampel dengan mengambil semua populasi yang ada untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2022). Dengan demikian sampel sebanyak 35 responden.

b. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

i. Variabel Penelitian

1. Variabel Dependent

Variabel dependent adalah kinerja anggaran (Y) di mana kinerja anggaran ialah hasil sistem penganggaran di mana diorientasikan pada output organisasi serta erat kaitannya dengan Visi, Misi, serta Rencana Strategis organisasi (Widayanti et al., 2023) .

2. Variabel Independen

- a. Perencanaan anggaran (X1) ialah subsistem perencanaan strategis (strategic planning), secara teknis dilakukan dengan sistem anggaran kinerja di mana sebelumnya dilakukan perencanaan kinerja terlebih dahulu. (Widayanti et al., 2023).
- b. Partisipasi penyusunan anggaran (X2) adalah saling terlibatnya manajer dalam proses penyusunan anggaran dan memiliki pengaruh dalam menentukan besarnya anggaran (Hadi & Nursida, 2024)
- c. Komitmen organisasi (X3) merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi tersebut (Safariah & Hodijah, 2022).

ii. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan salah satu unsur penting dalam suatu penelitian karena akan menjadi pedoman dalam penyusunan instrument penelitian. Definisi operasional variabel penelitian ini dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 3.1
Definisi Operasional

No	Variabel	Indikator	Skala
1	Kinerja Anggaran (Y)	1. Kualitas perencanaan pelaksanaan anggaran 2. Kualitas implementasi pelaksanaan anggaran 3. Kualitas hasil pelaksanaan anggaran (Peraturan Kementerian keuangan Republik Indonesia Nomer 5 tahun 2024)	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju)
2	Perencanaan Anggaran (X1)	1. Akurasi data, 2. Revisi atau perubahan,	Skala Likert 1-5 (sangat tidak

No	Variabel	Indikator	Skala
		3. Pendekatan dan instrumen dalam penyusunan anggaran, 4. Perencanaan dan kebutuhan, 5. Keterlambatan pengesahan (Dewi, et al.. 2017)	setuju- sangat setuju)
3	Partisipasi Penyusunan Anggaran (X2)	1. Seberapa besar keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. 2. Tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer. 3. Intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran. 4. Besarnya pengaruh manajer dalam anggaran. 5. Seberapa besar manajer mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran. 6. Frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran. (Safariah & Hodijah, 2022)	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju- sangat setuju)
4	Komitmen Organisasi (X3)	1. Usaha keras untuk menyukseskan organisasi. 2. Kebanggaan bekerja pada organisasinya. 3. Kesiediaan menerima tugas demi organisasi. 4. Organisasi merupakan inspirasi untuk melakukan tugas. 5. Senang atas pilihan bekerja di organisasinya. (Safariah & Hodijah, 2022)	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju)

c. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan yang tepat berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, tepat dan akurat kualitasnya. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk mengadakan tanya jawab dengan responden Pegawai Dana Pensiun Bank Jateng.
2. Studi pustaka merupakan sebuah metode mendapatkan data yang dengan membaca literatur, jurnal-jurnal maupun sumber lain yang berhubungan dengan penelitian baik yang bersumber dari instansi yang terkait dengan permasalahan penelitian ataupun dari sumber buku perpustakaan.

3.4. Deskripsi dan Analisis Hasil Penelitian

3.4.1 Deskripsi Penelitian

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi menyajikan ringkasan, pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik dan grafik. Statistik deskriptif umumnya digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan data demografi responden (jika ada). Pada penelitian ini, digunakan untuk mengetahui gambaran tentang perencanaan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja anggaran.

3.4.2 Analisis Hasil Penelitian

3.4.2.1. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Suatu taraf dimana alat ukur dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Kuesioner merupakan suatu alat yang digunakan dalam pengumpulan data sehingga instrumen penting yang dilakukan pengujian terlebih dahulu. Sehingga suatu penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengukur data perlu diuji validitasnya. Uji validitas dilakukan dengan *Pearson Correlation* dengan menggunakan SPSS For Windows versi 22 (Ghozali, 2020) dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Apabila nilai r hitung $>$ dari r tabel maka kuesioner valid.
- b. Apabila nilai r hitung $<$ dari r tabel maka kuesioner tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel, jika alat tersebut dalam mengukur segala sesuatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas koefisien *Alpha Cronbach* menggunakan SPSS Windows versi 22 (Ghozali, 2020) dengan kriteria :

- a. Bila nilai $\alpha > 0,7$ maka instrumen reliabel
- b. Bila nilai $\alpha < 0,7$ maka instrumen tidak reliabel

3.4.2.2. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* satu arah. Pengambilan kesimpulan untuk menentukan apakah suatu data mengikuti distribusi normal atau tidak adalah dengan menilai nilai signifikannya. Jika signifikan $> 0,05$ maka variabel berdistribusi normal dan sebaliknya jika signifikan $< 0,05$ maka variabel tidak berdistribusi normal (Ghozali, 2020).

3.4.2.3. Asumsi Klasik

1. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varians dan kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser* yaitu dengan menguji tingkat signifikansinya. Pengujian ini dilakukan untuk merespon variabel x sebagai variabel independen dengan nilai *absolut unstandardized* residual regresi sebagai variabel dependent. Apabila hasil uji di atas level signifikan ($\rho > 0,05$) berarti tidak terjadi heterokedastisitas dan sebaliknya apabila level dibawah signifikan ($\rho < 0,05$) berarti terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2020).

2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti ada hubungan linier yang sempurna atau pasti diantara beberapa atau semua variabel yang independen dari model yang ada. Akibat adanya multikolinearitas ini koefisien regresi tidak tertentu dan kesalahan standarnya tidak terhingga. Hal ini akan menimbulkan bias dalam spesifikasi. Uji multikolineritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan kolerasi antar variabel bebas. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel bebas (Ghozali, 2020).

Metode untuk menguji adanya multikolinearitas ini dapat dilihat dari *tolerance value* atau *variance inflation factor* (VIF). Batas dari *tolerance value* $> 0,1$ atau nilai VIF lebih kecil dari 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

3.4.2.4. Analisis Regresi Berganda

Penelitian ini bertujuan melihat pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen dengan skala pengukuran atau rasio dalam suatu persamaan linier, dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda yang diolah dengan

perangkat lunak SPSS (Ghozali, 2020). Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

- Y : Kinerja Anggaran
- X₁ : Perencanaan Anggaran
- X₂ : Partisipasi Penyusunan Anggaran
- X₂ : Komitmen Organisasi
- α : Konstanta
- β : Koefisien regresi
- e : *Error*

3.4.2.5 Uji Kelayakan Model (*Goodness of fit*)

1. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien Determinasi (*Goodness of fit*), yang dinotasikan dengan R² merupakan suatu ukuran yang penting dalam regresi. Determinasi (R²) mencerminkan kemampuan variabel dependen. Tujuan analisis ini adalah untuk menghitung besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai R² menunjukkan seberapa besar proporsi dari total variasi variabel tidak bebas yang dapat dijelaskan oleh variabel penjelasnya. Semakin tinggi nilai R² maka semakin besar proporsi dari total variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (Ghozali, 2020)

2. Uji Simultan (uji F)

Signifikansi model regresi secara simultan diuji dengan melihat nilai signifikansi (sig) dimana jika nilai sig dibawah 0,05 maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2020). Uji F-statistik digunakan untuk membuktikan ada pengaruh antara perencanaan anggaran, partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja anggaran.

3.4.2.6. Uji Hipotesis

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen atau variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2020). Apabila nilai probabilitas signifikansinya lebih kecil dari 0,05 (5 %) maka suatu variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel independen. Hipotesis diterima jika taraf signifikan (α) < 0,05 dan hipotesis ditolak jika taraf signifikan (α) > 0,05