

## **BAB 1**

### **Pendahuluan**

Penganggaran adalah proses perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan serta dapat digunakan sebagai alat komunikasi dan koordinasi dalam suatu organisasi (Garrison et al., 2010). Hal ini sesuai dengan pendapat Abernethy & Brownell (1999) bahwa anggaran digunakan manajer sebagai sarana untuk mengoordinasikan dan mengomunikasikan tujuan utama suatu organisasi. Anggaran pada dasarnya sering digunakan manajer untuk evaluasi kinerja (Dunk, 2011).

Anggaran dapat berperan sebagai diagnostik maupun interaktif. Anggaran diagnostik merupakan gaya penggunaan anggaran dimana manajer puncak tidak terlibat secara intensif dalam pengoperasian anggaran sehingga menyebabkan kurangnya interaksi antara manajer puncak dan bawahannya (Chong & Mahama, 2014; Widener, 2007). Sementara itu, anggaran interaktif merupakan gaya penggunaan anggaran yang melibatkan dialog, komunikasi dan pembelajaran secara terus menerus antara manajer puncak dan bawahannya (Abernethy & Brownell, 1999). Penggunaan anggaran diagnostik dinilai dapat membatasi kreativitas Henri (2006) dan Simons (2000), sehingga antar individu sulit untuk menghasilkan suatu ide baru, sedangkan penggunaan anggaran secara interaktif lebih fleksibel karena menitikberatkan pada komunikasi dan interaksi antar individu sehingga dapat menghasilkan ide baru yang bermanfaat (Sitepu et al., 2020). Penggunaan anggaran interaktif dapat meningkatkan kinerja keuangan organisasi (Dunk, 2011) serta dapat meningkatkan sejauh mana inovasi produk dapat memengaruhi kinerja perusahaan (Bisbe & Otley, 2004). Chong & Mahama (2014) mengamati bahwa penggunaan anggaran interaktif dapat memfasilitasi lingkungan informasi dan memotivasi kinerja secara efektif.

Dalam studi sebelumnya, penggunaan anggaran interaktif memiliki dampak positif pada organisasi. Namun, studi yang membahas dampak penggunaan anggaran interaktif terhadap kreativitas individu jarang dilakukan (Adler & Chen, 2011; Sitepu et al., 2020; Speklé et al., 2017). Kreativitas berkaitan dengan penciptaan ide – ide baru dan berguna disemua bidang (Amabile et al., 1996). Kreativitas di suatu organisasi sangatlah penting, karena kreativitas dapat memberikan solusi untuk masalah bisnis dan menciptakan strategi bisnis kreatif serta perubahan kreatif dalam proses kerja (Ford & Gioia, 2000). Selain itu, menunjukkan bahwa kreativitas diakui sebagai pendorong potensial pertumbuhan ekonomi terutama di negara berkembang (van Uden, A.; Knoblen, J.; Vermeulen, 2014). Kreativitas sangat diperlukan di Indonesia terutama pada saat pandemi covid 19.

Pandemi covid 19 merupakan penyebaran penyakit yang disebabkan oleh virus corona diseluruh dunia sehingga mengakibatkan krisis kesehatan. Kondisi ini bukan hanya sebagai krisis kesehatan melainkan sebagai krisis perekonomian (Bedford et al., 2022). Pada tahun 2019, perusahaan *furniture* sebagai perusahaan kelima di Indonesia yang memiliki nilai pertumbuhan paling besar dengan nilai 8,35% dan memiliki kenaikan nilai ekspor sebesar 1,95 Milyar Dollar AS atau naik sebesar 14,6% dari tahun 2018 (Anggraini, 2020). Berdasarkan dataindustri.com (2021) nilai ekspor perusahaan *furniture* kayu pada tahun 2015 – 2019 mengalami kenaikan. Namun, tahun 2020 nilai ekspor mengalami penurunan karena faktor pandemi covid 19. Banyak pelaku industri mebel dan *furniture* yang mengalami penurunan penjualan sebesar 70% (Erlangga, 2020).

Kabupaten Jepara merupakan wilayah yang dikenal sebagai pusat perusahaan mebel di Indonesia yang ikut terdampak pandemi covid 19. Kondisi ini juga berdampak pada keberlangsungan hidup maupun nilai ekspor perusahaan mebel di Jepara selama pandemi mengalami penurunan. Selain pandemi, penyebab penurunan penjualan disebabkan karena rendahnya kreativitas individu di suatu perusahaan. Menurut Salim & Munadi (2017) desain produk mebel banyak ditentukan oleh pemesan luar negeri. Hal ini disebabkan karena banyak

perusahaan mebel kurang memiliki kreativitas dalam mengembangkan produk baru (Islamiyah & Suciptaningsih, 2018). Selain itu, rendahnya kreativitas dapat dilihat dengan kurangnya kemampuan dan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan (Shihab, 2014). Hal ini menyebabkan daya saing pengembangan produk lebih dikuasai oleh perusahaan asing dan mengakibatkan turunya nilai penjualan. Maka dari itu, setiap perusahaan mebel dituntut untuk memiliki kreativitas agar dapat menjaga keberlangsungan hidup perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah menguji dan menganalisis pengaruh anggaran interaktif terhadap kreativitas individu, pengaruh anggaran interaktif terhadap kejelasan peran, pengaruh kejelasan peran terhadap kreativitas individu serta menguji dan menganalisis pengaruh anggaran interaktif terhadap kreativitas individu melalui kejelasan peran pada perusahaan mebel di Kabupaten Jepara.

Manfaat praktis dari penelitian ini yaitu membantu perusahaan mebel untuk menyelesaikan permasalahan tingkat daya saing dan penurunan penjualan selama pandemi covid 19, agar dapat menjaga keberlangsungan hidup perusahaan melalui kreativitas individu. Selain itu, penelitian ini juga memiliki manfaat teoritis. Adapun manfaat teoritis dari penelitian ini adalah menambah literatur akuntansi manajemen terkait penganggaran dengan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh penggunaan anggaran secara interaktif terhadap kreativitas individu melalui kejelasan peran. Kejelasan peran merupakan variabel psikologis yang berkaitan dengan pemahaman dan motivasi individu mengenai tujuan kerja yang harus dilaksanakan. Kejelasan peran mengacu pada komunikasi dalam rencana kerja, peran yang diharapkan dan petunjuk mengerjakan tugas (Anggriawan, 2017). Menurut Levinson et al., (1965) ketidakjelasan peran dapat memengaruhi manajer untuk melakukan tindakan yang tidak efektif dan tidak efisien, sehingga menghasilkan kinerja yang buruk bagi suatu perusahaan dan sebaliknya apabila manajer memiliki kejelasan peran, maka manajer lebih memahami tentang peran mereka dan tanggung jawab mereka serta apa yang diharapkan oleh atasan mereka terhadap dirinya.

Menurut Sitepu et al., (2020) bahwa tidak hanya penggunaan anggaran interaktif itu saja yang dapat memengaruhi kreativitas individu suatu organisasi, melainkan terdapat variabel lain yaitu kejelasan peran. Selain itu, menurut Luft & Shields (2006) mengatakan bahwa hubungan antara praktik akuntansi manajemen dan hasil tingkat individu dimediasi oleh variabel psikologis. Atas dasar tersebut, maka penelitian ini perlu dilakukan untuk menjawab permasalahan apakah anggaran interaktif dapat memengaruhi kreativitas individu, apakah anggaran interaktif dapat memengaruhi kejelasan peran, apakah kejelasan peran dapat memengaruhi kreativitas individu dan apakah pengaruh anggaran interaktif terhadap kreativitas individu dapat dimediasi kejelasan peran.

## **BAB 2**

### **Kajian Pustaka**

#### **2.1 Teori dan Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1 *Self Determination Theory***

*Self Determination Theory* atau teori penentuan nasib sendiri adalah teori yang mempelajari tentang perilaku individu berkaitan dengan bagaimana tanggapan seseorang mengenai rangsangan tindakan dan situasi yang memengaruhi perilaku, khususnya keterlibatan individu dan komitmen intrinsik yang dirasakan individu terhadap tindakan dan upaya yang dilakukan (Deci & Ryan, 1987). Teori penentuan nasib sendiri menunjukkan bahwa seseorang akan termotivasi untuk melakukan perubahan jika mereka merasakan kebutuhan psikologis bawaan. Kebutuhan psikologis bawaan terdiri dari kebutuhan otonomi, berkaitan dengan individu perlu memegang kendali atas perilaku dan tujuan mereka sendiri. Kebutuhan kompetensi, berkaitan dengan individu memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya pada tingkat pengendalian yang mereka miliki atas hasil akhir dari tindakan mereka. Kebutuhan akan keterkaitan, mengacu bahwa individu di suatu organisasi perlu memiliki rasa aman dan mendapatkan dukungan di lingkungan sekitarnya (Ryan & Deci, 2000). Selain itu, teori penentuan nasib sendiri juga berkaitan dengan konsep pemberdayaan psikologis (Speklé et al., 2017).

Konsep pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai persepsi individu tentang penentuan nasib sendiri mengenai sejauh mana individu percaya, bahwa dirinya secara mandiri dapat melakukan tugas pekerjaan mereka dan dapat melatih pilihan atas bagaimana mereka bekerja (Moulang, 2015). Hal ini sesuai dengan konsep kejelasan peran yang akan digunakan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini, dimana kejelasan peran mengacu pada persepsi individu tentang harapan dan perilaku yang berkaitan dengan perannya di sebuah organisasi. Teori penentuan nasib sendiri menghubungkan konsekuensi dari berbagai perilaku positif dengan motivasi penentuan nasib sendiri, termasuk kreativitas individu.

Menurut Amabile et al., (1996) menunjukkan bahwa munculnya kreativitas individu disebabkan oleh pemberdayaan, adanya perasaan terkait kepemilikan dan pengendalian atas pekerjaan seseorang. Selain itu, dalam penelitiannya juga menemukan bahwa motivasi tugas dapat membuat perbedaan antara apa yang dapat dilakukan individu dan apa yang harus dilakukan individu di suatu organisasi melalui jenis motivasi tugas, dimana motivasi tersebut merupakan cara termudah untuk merangsang kreativitas individu. Alge et al., (2006) menyatakan bahwa kreativitas dihasilkan dari keyakinan individu bahwa mereka memiliki kebebasan untuk menghasilkan ide-ide baru dan keyakinan bahwa ide akan dihargai. Selain itu, Sitepu et al., (2020) menunjukkan bahwa teori penentuan nasib sendiri mendukung kejelasan peran memiliki hubungan positif terhadap kreativitas individu. Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan diatas maka melalui teori penentuan nasib sendiri, penggunaan anggaran interaktif diharapkan mampu memiliki hubungan yang positif terhadap kejelasan peran dan pada akhirnya dapat memengaruhi kreativitas individu.

##### **2.1.2 Anggaran Interaktif**

Anggaran interaktif merupakan alat pengendalian manajemen yang melibatkan interaksi antara atasan dan bawahan dalam proses pengambilan keputusan (Abernethy & Brownell, 1999). Dalam anggaran interaktif ini, manajer puncak terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan, sehingga mereka lebih memahami apa yang dibutuhkan oleh manajer menengah, begitupun juga dengan manajer menengah, dengan adanya keterlibatan manajer puncak dalam proses pengambilan keputusan dapat membangkitkan motivasi mereka untuk berkembang lebih baik dan mengarah pada terciptanya sebuah kreativitas. Sesuai penelitian yang dilakukan Pratadina et al., (2015) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen salah satunya yaitu pengendalian

interaktif dapat memengaruhi kreativitas individu. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Moulang (2015) menunjukkan teori dan bukti tentang bagaimana penggunaan sistem pengendalian berpengaruh terhadap penciptaan kreativitas individu. Sedangkan penelitian Sitepu et al., (2020) anggaran interaktif sebagai sistem pengendalian manajemen dapat memengaruhi kreativitas individu secara tidak langsung.

### **2.1.3 Kreativitas Individu**

Kreativitas merupakan upaya setiap individu di suatu organisasi yang memengaruhi timbulnya motivasi untuk menciptakan ide baru (Sitepu et al., 2020). Kreativitas mengacu pada bagaimana manajer dapat menghasilkan ide baru dan berguna mengenai produk, layanan, prosedur, dan proses dalam organisasi (Amabile et al., 1996). Kreativitas muncul ketika individu mempunyai rasa memiliki, keinginan dan pengendalian yang kuat atas pekerjaan mereka. Selain itu, kreativitas dapat ditentukan melalui faktor kepribadian, gaya dan kemampuan kognitif, domain tugas yang relevan, motivasi, pengaruh sosial dan kontekstual. Sebagai faktor kontekstual, penelitian yang dilakukan Adler & Chen (2011) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat mempengaruhi kreativitas individu. Menurut Sitepu et al., (2020) sistem pengendalian manajemen yaitu anggaran interaktif secara tidak langsung dapat memengaruhi kreativitas individu.

### **2.1.4 Kejelasan Peran**

Kejelasan peran berkaitan dengan pemahaman individu dan tujuan perusahaan. Kejelasan peran merupakan pemahaman individu atas apa yang harus dilakukan di suatu perusahaan dan kemampuan individu yang harus dikeluarkan dalam menjalankan peran tersebut, sehingga tujuan perusahaan yang diinginkan atas dirinya dapat tercapai (Levinson et al., 1965). Kejelasan peran dapat digunakan dalam penelitian akuntansi manajemen yang menyelidiki hubungan antara kejelasan peran dengan alat pengendalian manajemen lainnya seperti pengukuran kinerja dan penganggaran. Dalam penelitian Hall (2008) menunjukkan bahwa kejelasan peran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selain itu, kejelasan peran juga digunakan sebagai variabel mediasi dalam penelitian akuntansi manajemen. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitepu et al., (2020) dimana dalam penelitiannya untuk menguji pengaruh anggaran interaktif terhadap kreativitas individu menggunakan kejelasan peran sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan Anggriawan (2017) menunjukkan bahwa pengukuran kinerja nonfinansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial melalui kejelasan peran.

## **2.2 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Anggaran Interaktif dan Kreativitas Individu**

Penggunaan anggaran interaktif dalam pengendalian manajemen memiliki karakteristik bahwa informasi yang disajikan harus terjadi secara terus menerus dan data yang digunakan harus diinterpretasikan serta dibahas secara bersama dalam pertemuan tatap muka antara atasan, bawahan dan rekan kerja sehingga dapat menghasilkan suatu keputusan (Simons, 1995). Individu suatu perusahaan ketika melakukan pengendalian manajemen diharapkan dapat menggunakan jiwa kreatifnya dalam menggali ide kreatif dan inovatif yang dimiliki oleh staff, bawahan dan rekan kerja. Misalnya, ketika individu perusahaan merencanakan anggaran disertai dengan program kreatif dan inovatif, terutama pada bagian produksi atau pemasaran akan mendorong bagian tersebut untuk menghasilkan ide baru dan kreatif tentang produk yang akan ditawarkan dan strategi yang akan digunakan dalam memasarkan produk baru tersebut, kemudian ide tersebut akan diusulkan oleh individu perusahaan terhadap manajer tingkat atas untuk diambil sebuah keputusan.

Teori penentuan nasib sendiri berperan sebagai elemen kebutuhan psikologis bawaan berupa kebutuhan akan otonomi. Kebutuhan akan otonomi berkaitan dengan individu memiliki kebebasan dalam mengendalikan perilaku dan tujuan mereka sendiri serta tetap tunduk terhadap peraturan (Deci & Ryan, 1987). Hal ini menunjukkan bahwa anggaran

interaktif bersifat non invansif dan fasilitatif, individu memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat, pikiran dan informasi sehingga setiap individu termotivasi untuk menghasilkan ide baru. Karena bersifat tidak membatasi perilaku individu maka penggunaan anggaran interaktif dalam teori penentuan nasib sendiri diharapkan mampu menghasilkan sebuah kreativitas individu. Perry-Smith & Shalley (2003) menunjukkan bahwa interaksi dan komunikasi yang terjadi secara terus menerus dapat meningkatkan kreativitas individu.

Menurut Pratadina et al., (2015) sistem pengendalian interaktif sebagai alat koordinasi dalam perusahaan telah menunjukkan hasil yang positif terhadap kreativitas individu. Selain itu, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa interaksi terbuka antara atasan dan bawahan, penerimaan dorongan dan dukungan terhadap bawahan dapat mengarah pada meningkatnya kreativitas individu (Tierney et al., 1999). Berdasarkan pembahasan diatas maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H1:** Anggaran interaktif berpengaruh positif terhadap kreativitas individu.

### **2.2.2 Pengaruh Anggaran Interaktif dan Kejelasan Peran**

Teori penentuan nasib sendiri menyatakan bahwa individu akan melakukan perubahan jika mereka merasakan kebutuhan psikologis bawaan berupa kebutuhan akan kompetensi, yaitu individu memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya atas pengendalian yang telah ditentukan (Deci & Ryan, 1987). Hal ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya pada pengendalian yang telah ditentukan dapat meningkatkan pemahaman individu mengenai tugas dan tanggungjawabnya disuatu perusahaan. Kejelasan peran identik dengan pemahaman individu mengenai peran dan perilaku mereka atas pekerjaan yang dimilikinya. Setiap individu yang memahami perannya dalam pekerjaan akan memudahkan mereka dalam mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan atas dirinya.

Pemahaman peran tersebut dapat dicapai melalui adanya interaksi dan komunikasi yang terjadi secara terus menerus antara atasan dan bawahan, yaitu melalui penggunaan anggaran interaktif. Menurut Marginson et al., (2014) menunjukkan bahwa anggaran jika digunakan secara interaktif efektif dalam meningkatkan pemahaman individu mengenai tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan. Selain itu, penggunaan anggaran interaktif dapat meningkatkan kejelasan peran disebabkan karena adanya ketersediaan informasi untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang apa yang harus dilakukan dalam peran mereka (Sitepu et al., 2020). Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H2:** Anggaran interaktif berpengaruh positif terhadap kejelasan peran

### **2.2.3 Pengaruh Kejelasan Peran dan Kreativitas Individu**

Teori penentuan nasib sendiri mendukung bahwa kejelasan peran memiliki hubungan positif terhadap kreativitas individu (Sitepu et al., 2020). Kejelasan peran diperoleh ketika individu mendapatkan informasi yang cukup dan memadai serta memiliki pemahaman yang tinggi mengenai peran kerjanya disuatu organisasi. Ketersediaan informasi yang cukup dan memadai menyebabkan individu memiliki tingkat kepastian yang tinggi mengenai apa yang harus dilakukan individu disebuah organisasi sehingga dapat memengaruhi terciptanya sebuah kreativitas. Penelitian yang dilakukan oleh Hall (2008) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif dapat memengaruhi kinerja manajerial, hal ini disebabkan karena adanya informasi yang cukup dan memadai sehingga dapat melakukan tugas secara efektif. Disamping itu, kurangnya informasi menyebabkan individu mengalami ketidakjelasan peran. Peran yang tidak jelas membuat individu tidak bisa mengembangkan kreativitas yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tubre & Collins (2000) yang menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran yang diakibatkan kurangnya informasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian sebelumnya menemukan bahwa munculnya kreativitas individu berasal dari keyakinan bahwa

individu memiliki kebebasan untuk menghasilkan ide baru dan bahwa ide baru tersebut telah dihargai (Alge et al., 2006). Dengan demikian, individu dapat memiliki kreativitas dalam dirinya ketika mereka diberdayakan dan mempunyai pilihan dalam cara terbaik untuk melakukan tugas yang diberikan. Berdasarkan pembahasan diatas, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

**H3:** Kejelasan peran berpengaruh positif terhadap kreativitas individu.

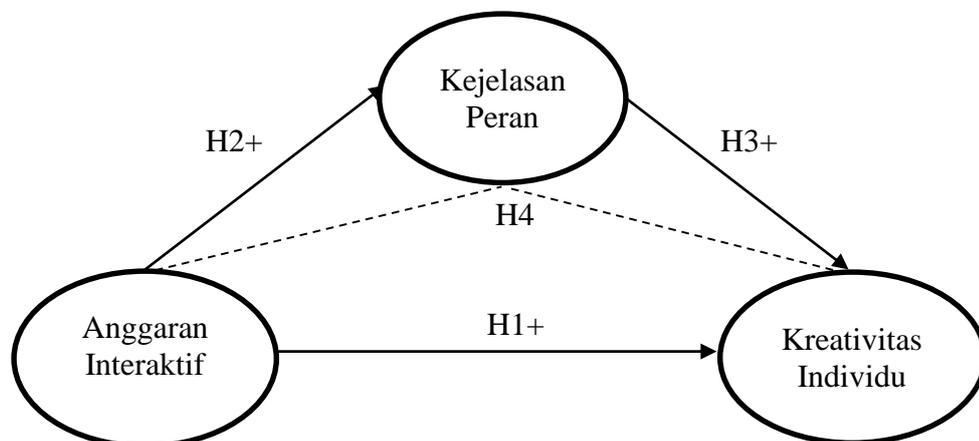
#### **2.2.4 Pengaruh Mediasi Kejelasan Peran terhadap Anggaran Interaktif dan Kreativitas Individu**

Penggunaan anggaran interaktif dapat meningkatkan kejelasan peran melalui komunikasi antara atasan dan bawahan, sehingga menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kejelasan peran di organisasi. Kejelasan peran memiliki hubungan positif terhadap kreativitas individu. Hal ini disebabkan karena ketersediaan informasi yang memadai menyebabkan individu memiliki tingkat kepastian yang tinggi mengenai apa yang harus dilakukan disebuah organisasi sehingga dapat memengaruhi terciptanya sebuah kreativitas. Hall (2008) menemukan bahwa kejelasan peran dapat memediasi hubungan antara sistem pengukuran kinerja nonfinansial dan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan peran dapat digunakan sebagai variabel mediasi untuk mengetahui pengaruh penggunaan anggaran interaktif terhadap kreativitas individu. Banyak penelitian sebelumnya yang menggunakan kejelasan peran sebagai variabel mediasi, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan (Anggriawan, 2017; Sitepu et al., 2020; Widener, 2007). Berdasarkan pembahasan diatas, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

**H4:** Penggunaan anggaran interaktif berpengaruh terhadap kreativitas individu melalui kejelasan peran.

#### **2.3 Model Penelitian**

Berdasarkan pengembangan hipotesis diatas maka peneliti mengajukan model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

## **BAB 3**

### **Metode Penelitian**

#### **3.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan mebel di Kabupaten Jepara. Berdasarkan data dari BPS Kabupaten Jepara (2022), jumlah perusahaan mebel yang ada di Jepara sebanyak 314 unit usaha. Perusahaan mebel dipilih sebagai populasi dalam penelitian ini karena perusahaan tersebut menjadi salah satu perusahaan yang menyumbangkan perekonomian terbesar di Jepara (BPS Kabupaten Jepara, 2022). Sebagai sektor perekonomian terbesar di Jepara yang ikut terdampak pandemi covid 19 diharapkan mampu meningkatkan penjualannya dan tingkat ekspor dengan cara meningkatkan kreativitas individu dalam organisasi tersebut.

#### **3.2 Sampel dan Teknik Sampel**

Sampel merupakan bagian yang lebih kecil dari populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Adapun kriteria yang digunakan dalam menentukan sampel sebagai berikut:

- a. Perusahaan mebel ekspor yang menggunakan kayu sebagai bahan baku utamanya.
- b. Perusahaan mebel dengan jumlah karyawan minimal 20 karyawan.
- c. Perusahaan mebel ekspor kelas menengah – besar dengan jumlah karyawan lebih dari 20 orang dan sudah bersertifikat SVLK.

Adapun responden dalam penelitian ini yaitu manajer tingkat menengah bidang keuangan. Manajer keuangan dipilih sebagai responden yang tepat karena manajer keuangan ketika melakukan pengendalian menggunakan anggaran interaktif dapat mendorong kreativitas yang dimiliki bidang produksi, operasional dan pemasaran. Selain itu, manajer keuangan terlibat secara aktif dalam penggunaan anggaran interaktif (Sitepu et al., 2020). Manajer menengah bagian keuangan dapat terlibat secara aktif dalam penggunaan anggaran interaktif karena menjadi pusat dari segala informasi yang disampaikan oleh manajer tingkat atas dan disampaikan oleh manajer menengah kepada manajer tingkat bawahnya.

#### **3.3 Definisi Operasional Variabel**

Anggaran interaktif diukur dengan sistem pengukuran kinerja dari Sitepu et al., (2020) yang sebelumnya dikembangkan Henri (2006) dan diukur menggunakan skala likert lima poin dengan jangkar 1 “Sangat Tidak Setuju” dan 5 “Sangat Setuju”. Instrumen ini banyak digunakan oleh penelitian sebelumnya seperti penelitian mengenai dampak penggunaan anggaran secara interaktif dan diagnostik pada efektivitas tim yang dilakukan oleh (Chong & Mahama, 2014). Penelitian tentang dampak sistem pengendalian manajemen di suatu perusahaan Chairunisa (2019) dan Sitepu et al., (2020) tentang anggaran interaktif terhadap kreativitas individu. Indikator yang digunakan untuk mengukur penggunaan anggaran interaktif dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- 1) Diskusi dengan melibatkan atasan, bawahan dan rekan kerja.
- 2) Adanya tantangan dan perdebatan mengenai data, asumsi dan rencana aksi.
- 3) Pandangan umum tentang organisasi.
- 4) Komitmen organisasi.
- 5) Fokus pada isu – isu umum.
- 6) Fokus pada faktor penentu keberhasilan.
- 7) Mengembangkan istilah yang mudah dipahami dalam organisasi.

Kejelasan peran diukur menggunakan instrumen dari Sitepu et al., (2020) yang diadopsi dari Sawyer (1992) dan diukur menggunakan skala likert lima poin dengan jangkar 1 “Sangat Tidak Pasti” dan 5 “Sangat Pasti”. Dalam pengukuran variabel kejelasan peran terdapat dua aspek, yaitu kejelasan tujuan dan kejelasan proses. Kejelasan tujuan digunakan

untuk mengetahui sejauh mana individu dapat merasakan kejelasan mengenai tujuan hasil dan tujuan pekerjaan. Sedangkan kejelasan proses, digunakan untuk mengetahui sejauh mana individu yakin tentang bagaimana melakukan pekerjaannya. Instrumen ini banyak digunakan oleh penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Whitaker et al., (2007) tentang pengembangan model lingkungan umpan balik dan kejelasan peran terhadap kinerja pekerjaan, Hall (2008) tentang pengaruh pengukuran kinerja yang komprehensif sistem kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial dan Darlis (2013) tentang kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis dalam peningkatan kinerja manajerial. Adapun indikator kejelasan proses dan kejelasan tujuan sebagai berikut:

- 1) Tugas dan tanggung jawab.
- 2) Maksud dan tujuan pekerjaan.
- 3) Hubungan pekerjaan dengan tujuan kerja.
- 4) Hasil yang diharapkan.
- 5) Aspek yang diharapkan dari evaluasi kerja.
- 6) Waktu dan tugas yang dikerjakan.
- 7) Penjadwalan.
- 8) Penentuan prosedur pekerjaan.
- 9) Ketepatan prosedur.
- 10) Pertimbangan menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

Kreativitas individu diukur menggunakan delapan instrumen dari Sitepu et al., (2020) yang dikembangkan oleh Moulang (2015) dan diukur menggunakan skala likert lima poin dengan jangkar 1 “Hampir Tidak Pernah” dan 5 “Hampir Selalu”. Instrumen ini telah diadaptasi dari studi yang berbasis survey oleh Denison et al., (1995), Spreitzer et al., (1999) dan Wang & Netemeyer (2004). Dua item diadaptasi dari Denison et al., (1995) digunakan untuk mengetahui sejauh mana peran kepemimpinan. Dua item selanjutnya diadaptasi dari Spreitzer et al., (1999) dan empat item sisanya diadaptasi dari Wang & Netemeyer (2004) yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana tingkat kreativitas tenaga penjualan dalam perusahaan. Selain itu, instrumen ini juga banyak digunakan oleh penelitian sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh (Pratadina et al., 2015; Sitepu et al., 2020). Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kreativitas individu yaitu:

- 1) Tentang ide – ide kreatif
- 2) Konsep dan ide baru
- 3) Kaya akan ide – ide kreatif
- 4) Cerdas dan kreatif
- 5) Kaya akan inovasi
- 6) Evaluasi terhadap masalah baru
- 7) Pandangan baru mengenai masalah lama
- 8) Adanya improvisasi dalam memecahkan masalah.

### **3.4 Alat Analisis**

Statistik deskriptif adalah alat yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan suatu data berupa nilai rata – rata, nilai minimal dan maksimal serta standar deviasi. Statistik deskriptif digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai variabel demografi dan digunakan untuk mengukur setiap indikator yang dilaporkan responden. Variabel demografi terdiri dari pendidikan, masa kerja perusahaan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

Partial Least Square merupakan teknik analisis data berdasarkan persamaan model struktural yang digunakan untuk mengatasi permasalahan dalam hubungan antar variabel. Model PLS banyak digunakan dalam penelitian akuntansi karena PLS mampu menganalisis data dengan ukuran sampel yang kecil tanpa membuat asumsi distribusi data (Juliandi, 2018).

Adapun tahapan dalam melakukan analisis data dalam model PLS yaitu *outer model* dan *inner model*.

### **3.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Model pengukuran atau *Outer model* digunakan untuk mendefinisikan bagaimana hubungan setiap indikator dengan variabel laten. Fokus utama dalam model ini yaitu untuk menguji validitas dan realibilitas. Tahapan dalam menganalisis data pada *outer model* meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan *reliability*.

#### **3.4.1.1 Uji Validitas**

*Convergent validity* digunakan untuk mengetahui validitas indikator terhadap variabel laten. *Convergent validity* diukur dengan loading faktor dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dinyatakan memenuhi tingkat validitas tinggi jika nilai loading faktor nya  $> 0,70$ . Jika nilai loading faktor kurang dari  $0,70$  maka indikator tersebut tidak diikutsertakan dalam model pengukuran. Pada pengujian AVE, suatu indikator dinyatakan memiliki nilai validitas konvergen yang baik jika nilai AVE  $> 0,5$ .

*Discriminant validity* digunakan untuk memastikan sejauh mana variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. *Discriminant validity* diukur dengan *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memiliki nilai validitas deskriminan yang baik jika pengujian *cross loading* memiliki nilai koefisien korelasi lebih tinggi dari konstruk lainnya.

#### **3.4.1.2 Uji Reliabilitas**

*Reliability* digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi, akurasi dan ketepatan suatu indikator dalam penelitian. *Reliability* dalam model PLS dapat diukur dengan parameter berupa *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Suatu indikator dinyatakan *reliable* jika *composite reliability* dan *cronbach alpha*  $> 0,70$  (Ghozali, 2016).

### **3.4.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

*Inner model* atau model struktural menunjukkan hasil kekuatan estimasi antar variabel laten untuk memastikan model struktur yang dibangun kuat dan akurat. Model struktural diukur dengan uji koefisiensi determinan (R-Square) dan uji signifikansi (Ghozali, 2016).

#### **3.4.2.1 Uji Koefisien Determinasi (*R-Squared*)**

Uji koefisien determinasi (*R-Square*) digunakan untuk mengetahui berapa besar pengaruh kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai *R-Square* yaitu  $0,70$  (kuat),  $0,45$  (moderat) dan  $0,25$  (lemah).

#### **3.4.2.2 Uji Signifikansi (Uji Hipotesis)**

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel dengan metode *bootstrapping*. Metode ini digunakan dalam pengujian signifikansi atau uji hipotesis karena dapat menghasilkan *resampling* terbaik. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic*  $> 1,96$  dinyatakan signifikan dan nilai *p-value*  $< 0,05$  dinyatakan hipotesis dapat diterima.

### **3.4.3 Uji Mediasi**

Uji mediasi digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Uji mediasi dilakukan menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Langkah dalam melakukan uji mediasi yaitu pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen signifikan. Kedua, pengaruh tidak langsung variabel independen dan variabel dependen harus signifikan. Langkah terakhir yaitu menghitung VAF dengan kriteria berikut (Hair et al., 2013):

1. VAF  $> 80\%$  = Mediasi penuh (full mediasi)
2. VAF  $20\% - 80\%$  = Mediasi Parsial
3. VAF  $< 20\%$  = Tidak ada efek mediasi