

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* (STUDI PADA POLITEKNIK ILMU PELAYARAN (PIP) SEMARANG)**

**Romanda Annas Amrullah**

Alumni Pascasarjana Universitas Semarang  
(romanda\_annas@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Kinerja adalah faktor yang mendukung efektivitas dan kinerja organisasi berdasarkan kemampuan manajer untuk melaksanakan tugas manajerial. Kinerja ini akan optimal jika manajer terlibat dalam proses penganggaran harus telah dipengaruhi oleh budaya organisasi dan komitmen yang dimiliki oleh karyawan yang ada dalam organisasi. Manajer yang terlibat dalam proses penganggaran manajer dapat menentukan berapa banyak dari kemampuannya untuk mencapai target yang harus dicapai sehingga menimbulkan kepercayaan dalam tujuan manager. Dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian *explanatory*. Populasi dalam penelitian ini adalah kepala urusan, dan ketua unit kepala departemen, sebesar Semarang Merchant Marine Polytechnic ke 34 responden. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sensus*. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Berdasarkan penelitian ini disimpulkan: Ada efek positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, moderat budaya organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, moderat komitmen organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial,

**Kata kunci:** Partisipasi Penganggaran, Kinerja Manajerial, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

**ABSTRACT**

*Performance is a factor that supports the organization's effectiveness and performance based on the ability of managers to carry out managerial duties. This performance will be optimal if the managers involved in the budgeting process must have been influenced by the organizational culture and commitment held by existing employees within the organization. The managers who are involved in the budgeting process managers can determine how much of its ability to achieve the targets to be achieved so that raises confidence in the manager. The purpose of this study was to analyze the effect of budget participation on managerial performance. To analyze the influence of organizational culture and organizational commitment moderated the budget participation on managerial performance. Types of research used in this study using explanatory research methods. The population in this research is the head of affairs, and chairman of the department head unit, amounting Semarang Merchant Marine Polytechnic to 34 respondents. The sampling technique used in this study is the census. Analysis tool used is multiple linear regression. Based on this study concluded: There is a positive and significant effect between budget participation on managerial performance, organizational culture moderates the positive and significant effect between budget participation on managerial performance, organizational commitment moderates the positive and significant effect between budget participation on managerial performance,*

**Keywords:** Participation Budgeting, Managerial Performance, Organizational Culture, Organizational Commitment

**PENDAHULUAN**

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik. Menurut Hansen dan Mowen (2004), Setiap *entitas* pencari laba ataupun nirlaba

bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan kedepan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu.

Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang di rencanakan sebelumnya.

Menurut Mulyadi (2004), anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Partisipasi penganggaran adalah luasnya pengaruh dan keterlibatan manajer bawahan dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975; Nouri dan Parker, 1998; Poon *et.al.*, 2001). Kinerja manajer adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap kualitas produk, kuantitas produk, ketepatan waktu produk, pengembangan produk baru, pengembangan personel, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan), dan urusan publik (Govin darajan dan Gupta, 1985; Nouri dan Parker, 1998). Dalam hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja ditunjukkan bahwa budaya juga merupakan variabel penting yang dapat mempengaruhi hubungan antara proses penyusunan anggaran partisipasi dan kinerja (Fruco dan Shearon, 1991).

Budaya melibatkan asumsi-asumsi yang di anggap benar tentang bagaimana orang seharusnya beranggapan, berpikir, bertindak, dan merasakan. Menurut Hall (1984) budaya merupakan bagian dari sifat manusia, apa yang dianggap sebagai pikiran atau akal adalah benar-benar budaya yang diinternalisasikan. Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara *implisit* oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2000). Perbedaan budaya yang dimiliki oleh individu dalam organisasi pemerintahan menjadi fokus perhatian dalam penelitian ini karena kemungkinan terdapat perbedaan yang dirasakan antara pimpinan-pimpinan yang bekerja pada instansi pemerintah. Budaya yang

ada dalam organisasi pemerintahan dapat mewujudkan *good governance* baik.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner, 2004). Komitmen organisasi yang menjadi tolak ukur sejauh mana aparat pemerintah daerah memihak pada suatu organisasi tertentu serta untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Memberikan pekerjaan individu yang nilainya tidak selaras dengan nilai dalam organisasi yang ada, maka akan cenderung menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi tersebut (Sumarno, 2005). Dengan mempunyai komitmen organisasi yang kuat maka hal itu akan mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang di tentukan. Selain mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan, komitmen yang tinggi juga dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan berusaha untuk membentuk organisasi yang baik sesuai dengan yang di harapkan. Apabila komitmen organisasi itu rendah maka akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya. Namun demikian dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi maka secara tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten antara lain : Brownell dan Mc. Innes (1986); dan Indriantoro (1993) menemukan pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986), dimana mereka menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusu

nan anggaran dengan kinerja manajerial, hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional atau lebih dikenal dengan istilah variabel *kontingensi* (*Contingency Variable*).

Penelitian yang dilakukan oleh Frucot dan Shearon (1991) dan Indriantoro (2000) menemukan pengaruh dimensi budaya terhadap efektivitas partisipasi dalam penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial. Penelitian oleh Mustikawati (1999) juga menunjukkan bahwa interaksi partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan budaya *pater nalistik* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. Penelitian Supomo (1998) dalam Susanti (2004) menunjukkan bahwa interaksi antara anggaran partisipatif dan budaya organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Berkaitan dengan variabel komitmen organisasi, penelitian Randall (1990) dalam Nouri dan Parker (1998) menunjukkan komitmen organisasi sebagai variabel moderating mempengaruhi secara signifikan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

### Perumusan Masalah

Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial memerlukan pendekatan kontijensi. Pendekatan *kontijensi* memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor/variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel yang bersifat kondisional tersebut adalah variabel *moderating*. Pada penelitian ini budaya organisasi dan komitmen organisasi digunakan sebagai variabel *moderating*. Oleh sebab itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial ?

2. Apakah budaya organisasi memoderasi mempunyai pengaruh yang signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial ?

3. Apakah komitmen organisasi memoderasi mempunyai pengaruh yang signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial ?

### LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Terdapat banyak faktor yang berpengaruh dalam penelitian terhadap anggaran, seperti faktor desentralisasi dan gaya kepemimpinan yang terkait dengan partisipasi anggaran. Penyusunan anggaran secara partisipatif dalam arti melibatkan berbagai pihak yang mempunyai kompetensi akan meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi dalam anggaran merupakan proses dimana para individu yang bekerja dievaluasi kinerjanya dan memperoleh penghargaan (*reward*) berdasarkan pencapaian target anggaran. Partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan positif, semakin tinggi partisipasi dalam anggaran, semakin meningkat kinerja manajerial. Hipotesis yang ditetapkan untuk menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, peneliti mengacu pada pendapat bahwa partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial (Brownell 1982b). Argumen yang diajukan adalah bahwa semakin tinggi partisipasi yang diberikan kepada bawahan maka bawahan cenderung berusaha agar anggaran yang mereka susun mudah dicapai, salah satu cara yang ditempuh adalah dengan meningkatkan kinerja manajerial.

**H1** : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

## 2. Pengaruh Partisipasi dalam penyusunan anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating

Konsep budaya organisasi yang digunakan Hofstede dkk (1990), dalam penelitian lintas budaya antar departemen dalam perusahaan pada dasarnya merupakan pengembangan dari konsep dimensi budaya nasional yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perbedaan budaya antar negara. Menurutnya antara budaya nasional dan budaya organisasi merupakan fenomena yang identik. Perbedaan kedua budaya tersebut tercermin dalam manifestasi budaya kedalam nilai dan praktek. Perbedaan budaya tingkat organisasi umumnya terletak pada praktek-praktek dibandingkan dengan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasi selanjutnya dapat dianalisis pada tingkat unit organisasi dan sub organisasi ( Supomo, 1998; dalam Susanti 2002 ).

Menurut Holmes dan Marsden (1996) budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial.

**H2:** Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi, semakin tinggi kinerja manajerial

## 3. Pengaruh Partisipasi dalam penyusunan anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating

Seseorang yang bergabung dengan suatu organisasi tertentu membawa keinginan, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang membentuk harapan kerja baginya dan bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai

tujuan bersama untuk dapat bekerja sama dan berprestasi. Seseorang harus memiliki komitmen organisasi, karena komitmen organisasi dapat tumbuh atau terwujud jika harapan kerja terpenuhi dan akan meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai : (1) Sebuah kepercayaan pada dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh, (3) Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi (Aranya *et al* dalam Triananingsih, 2004).

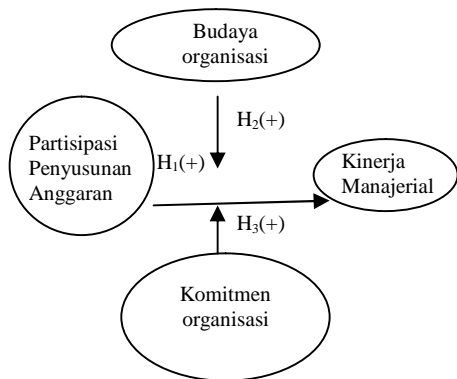
Alasan dipilihnya komitmen organisasi adalah dari asumsi bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi motivasi individu untuk melakukan sesuatu hal. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Komitmen organisasi yang kuat menyebabkan individu berusaha mencapai tujuan organisasi dan mengutamakan kepentingan organisasi. Individu berkomitmen tinggi akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik bagi organisasi. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi. Individu berkomitmen tinggi akan mendahulukan kepentingan organisasi serta berusaha agar organisasi lebih produktif dan profitable. Bagi individu berkomitmen tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang penting yang harus dicapai, serta berpandangan positif dan berbuat yang terbaik untuk kepentingan organisasi.

Komitmen organisasi sebenarnya dapat dilihat dari dua sisi, yang pertama dari sisi anggota organisasi tersebut dan yang kedua adalah dari sisi organisasi. Komitmen organisasi disini mempunyai arti keinginan dan kesediaan kedua belah pihak, yaitu organisasi dan anggota, untuk bersikap dan berperilaku sesuai system nilai organisasi yang menguntungkan bagi perkembangan dan kesejahteraan dua belah pihak dalam rangka mewujudkan kesan organisasi (Johson Dongoran, 2001).

**H3:** Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan Komitmen organisasi, semakin tinggi kinerja manajerial

### Kerangka Penelitian

Sesuai dengan telaah teoritis yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya tentang pengaruh variabel moderasi budaya organisasi dan komitmen organisasi pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial sebagai alur pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah keseluruhan responden yang berjumlah 34 responden atau kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang ditetapkan atau dengan kata lain populasi adalah jumlah keseluruhan dari obyek yang diteliti (Singarimbun, 2005). Penelitian ini dilakukan di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, dengan unit analisis kepala urusan, kepala unit dan ketua jurusan. Mengingat jumlah responden yang relatif kecil sehingga semua populasi ditetapkan semua sebagai sampel.

### Definisi Operasional

	NAMA VARIABEL	DEFINISI VARIABEL	INDIKATOR	SKALA
X1	Partisipasi Penyusunan Anggaran	Partisipasi anggaran adalah keterlibatan manajer dan luasnya pengaruh dalam proses penyusunan anggaran (Milani, 1975; Bronell, 1982; Nouri dan Parker, 1998; Poon, Pike, dan Tjosvold, 2001 dalam Supriyono 2005)	a.Keterlibatan penyusunan anggaran b.Merevisi usulan anggaran c.Diskusi tentang anggaran d.pengaruh manajer e. kontribusi penting terhadap anggaran f. frekuensi meminta pendapat	Skala <i>Likert</i> Sangat setuju = skor 5 Setuju = skor 4 Netral = skor 3 Tidak setuju = skor 2 Sangat tidak setuju = skor 1
X2	Budaya Organisasi	Budaya Organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu (Robbins, 2006).	a.Inovasi b.Mengambil resiko c.Perhatian yang detail d.Orientasi hasil f.Orientasi manusia g. Agresivitas	Skala <i>Likert</i> Sangat setuju = skor 5 Setuju = skor 4 Netral = skor 3 Tidak setuju = skor 2 Sangat tidak setuju = skor 1
X3	Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi merupakan identifikasi rasa dan keterlibatan loyalitas yang diungkapkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi (Gibson, 2006).	menyukseskan organisasi, kebanggaan kesediaan menerima tugas kesamaan nilai kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, inspirasi untuk melaksanakan tugas, senang atas pilihan bekerja organisasi yang terbaik, dan	Skala <i>Likert</i> Sangat setuju = skor 5 Setuju = skor 4 Netral = skor 3 Tidak setuju = skor 2 Sangat tidak setuju = skor 1

Y	Kinerja Manajerial	Kinerja pegawai adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator -indikator tertentu Mas'ud (2004)	perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan/representasi . Kinerja secara menyeluruh	Skala <i>Likert</i> Sangat setuju = skor 5 Setuju = skor 4 Netral = skor 3 Tidak setuju = skor 2 Sangat tidak setuju = skor 1
---	--------------------	--	---	--

## Teknik Analisis Data

### Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial : budaya organisasi, komitmen organisasi se bagai variabel *moderating*.

$$H1 : Y = a + \beta_1 X_1 + e$$

$$H2 : Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 X_1 X_2 + e$$

$$H3 : Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_1 X_3 + e$$

Keterangan :

X1 = Partisipasi penyusunan anggaran

X2 = Budaya organisasi,

X3 = Komitmen organisasi,

X1X2= Interaksi Partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi

X1X3= Interaksi Partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi,

Y = Kinerja manajerial

a = Konstanta

b1,..b5= Koefisien Regresi

e =Faktor Gangguan/*error*

### Pengujian Hipotesis -Uji t

Untuk menguji signifikansi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menggunakan uji t dengan tingkat toleransi sebesar 5% ( $\alpha=0,05$ ). Ho diterima apabila probabilitasnya  $\text{sign} > 0,05$ , dengan Ho ditolak apabila probabilitasnya  $\text{sign} \leq 0,05$ .

## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Analisis Regresi Berganda

#### Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran Terhadap Kinerja manajerial

Hasil persamaan regresi berganda tersebut diatas memberikan pengertian bahwa Partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial (Y).

$$Y = 0,802X_1$$

#### Budaya organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran dengan Terhadap Kinerja manajerial

Hasil persamaan regresi berganda tersebut diatas memberikan pengertian bahwa Partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Moderasi Partisipasi penyusunan anggaran-Budaya Organisasi ( $X_1X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial (Y).

$$Y = 1,357X_1 + 1,598X_2 + 1,886X_1X_2$$

#### Komitmen organisasi Memoderasi Partisipasi penyusunan anggaran dengan Terhadap Kinerja manajerial

Hasil persamaan regresi berganda tersebut diatas memberikan pengertian bahwa Partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) dan Moderasi Partisipasi penyusunan anggaran-Komitmen Organisasi ( $X_1X_3$ ) berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial (Y).

$$Y = 1,593X_1 + 1,603X_3 + 2,094X_1X_3$$

### Pengujian Hipotesis

**Pengujian H1** ; Hasil penelitian menunjukkan  $sign(0,000) < \alpha=0,05$  dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada taraf uji signifikansi 0,05 artinya jika partisipasi penyusunan anggaran semakin baik maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.

**Pengujian H2**; Hasil perhitungan menunjukkan  $sign(0,026) < \alpha=0,05$  dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan moderasi partisipasi penyusunan anggaran-Budaya Organisasi ( $X_1X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ) artinya semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja manajerial

**Pengujian H3**; Hasil perhitungan menunjukkan  $sign(0,024) < \alpha=0,05$  dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan moderasi partisipasi penyusunan anggaran-komitmen organisasi ( $X_1X_3$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ( $Y$ ) artinya semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja manajerial

### Koefisien Determinasi

Nilai Koefisien determinasi adalah sebesar 0,633 atau 63,3% berarti variasi perubahan kinerja manajerial dipengaruhi variabel partisipasi penyusunan anggaran, sebesar 63,3% dan sisanya 36,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Nilai Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah sebesar 0,778 atau 77,8% berarti variasi perubahan kinerja manajerial dipengaruhi variabel partisipasi penyusunan

anggaran, budaya organisasi dan moderasi partisipasi penyusunan anggaran-budaya organisasi sebesar 77,8% dan sisanya 22,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Nilai Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah sebesar 0,762 atau 76,2% berarti variasi perubahan kinerja manajerial dipengaruhi variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan moderasi partisipasi penyusunan anggaran-komitmen organisasi sebesar 76,2% dan sisanya 23,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

### PEMBAHASAN

#### Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran terhadap Kinerja manajerial

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh yang signifikan antara Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukardi (2003), Firdaus Abdul Rahman, Bambang Supomo (2003), Bambang Sardjito dan Osmed Murthaher (2007) dan penelitian Wahyudin Nor (2007) yang menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan pegawai menjadi lebih sejalan dengan tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan dalam organisasi sektor publik, partisipasi anggaran dan pengukuran kinerja tidak sebatas pada masalah pemakaian anggaran, namun pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek yang dapat memberikan informasi yang efisien dan efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan kinerja. Aspek-aspek yang dapat memberikan informasi yang efektif dan efisien seperti masukan, kualitas, keluaran, hasil, efisiensi. Dalam hal ini penyusunan anggaran digunakan dalam pendekatan kinerja, maka setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atau hasil yang diharapkan tercapai.

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur

kinerja manajerial. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsional, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan bawahan di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP). Sehingga partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap kepala urusan, kepala unit dan ketua jurusan di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya

### **Budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial**

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bambang Sardjito dan Osmed Murthaer (2007) yang mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi pada pegawai, semakin tinggi kinerja manajerial. Sebaliknya semakin rendah tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi pada pekerjaan, semakin rendah kinerja manajerial. Kombinasi kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi pada pegawai merupakan kesesuaian terbaik, yaitu faktor budaya organisasi memenuhi persyaratan kondisional atau efektivitas dari partisipasi penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini berarti partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial jika disertai dengan budaya organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi secara signifikan mampu bertindak sebagai variabel *moderating* yang memengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial.

### **Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial**

Terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel Moderating. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Firdaus Abdul Rahman, Bambang Supomo (2003) dan penelitian Bambang Sardjito dan Osmed Murthaer (2007) yang menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan pegawai menjadi lebih sejalan dengan tujuan organisasi. Kemudian tujuan dan nilai organisasi tersebut secara tidak langsung diyakini dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil ini mengindikasikan adanya dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Randall, 1990) dalam Nouri dan Parker (1998). Sistem anggaran yang baik akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi jika atasan peduli dan perhatian terhadap komitmen para bawahan dalam berpartisipasi untuk menyusun anggaran maka tujuan sasaran anggaran yang



akan dapat dicapai. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Komitmen yang rendah dari manajerial akan berimplikasi pada rendahnya kinerja komitmen untuk bertanggung-jawab terhadap tujuan sasaran anggaran yang hendak dicapai.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Budaya organisasi memoderasi pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

### **Implikasi Teoritis**

#### **Pengaruh Partisipasi penyusunan anggaran terhadap Kinerja manajerial**

Berdasarkan hasil analisis terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan target anggaran yang bisa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut.

#### **Budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial**

Berdasarkan hasil analisis budaya organisasi memoderasi pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasi

kan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran lebih efektif jika keputusan-keputusan yang penting dalam organisasi lebih sering dibuat secara kelompok. Partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi jika atasan se tingkat kepala dinas peduli dan perhatian terhadap masalah pribadi para bawahan, serta lebih tertarik pada orang (yang mengerjakan) dari pada hasil pekerjaan orang tersebut. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya aspek hubungan antara bawahan dan atasan dalam upaya meningkatkan kinerja para pegawai.

#### **Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial**

Berdasarkan hasil analisis komitmen organisasi memoderasi pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran pegawai maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan pegawai menjadi lebih sejalan dengan tujuan organisasi. Kemudian tujuan dan nilai organisasi tersebut secara tidak langsung diyakini dapat meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, manajer merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik.

Adanya interaksi antara komitmen organisasi, hal ini berarti para manajer tingkat bawah mempunyai informasi yang lebih akurat daripada para atasannya mengenai kondisi-kondisi lokal pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Penelitian ini didasarkan pada gagasan bahwa para manajer bawah (manajer pusat pertanggungjawaban) seringkali memiliki informasi yang lebih baik mengenai level anggaran yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas-aktivitas unit organisasi

nya daripada atasannya (manajer puncak). Oleh karena itu, para manajer bawahan akan berusaha untuk memberikan informasi tersebut ke dalam usulan anggarannya untuk menjamin bahwa mereka memperoleh sumber-sumber yang mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan peningkatan komitmen organisasi akan menyebabkan peningkatan kinerja manajerial yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

### Implikasi Manajerial

1. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel partisipasi penyusunan anggaran diketahui terdapat indikator dalam kategori tinggi yaitu tingkat keterlibatan dalam penyusunan anggaran, sebaiknya pimpinan Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang perlu memberikan kesempatan kepada kepala unit kerja yang ada ditingkat bawah untuk turut serta partisipasi dalam penyusunan anggaran, sebaiknya diupayakan untuk terus dilakukan oleh pimpinan instansi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran diperlukan dengan harapan manajemen lapisan bawah dapat memberikan informasi yang sesuai untuk tercapainya suatu tujuan, sehingga anggaran tidak hanya dibuat oleh manajemen atas yang mungkin akan sulit diterapkan karena tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dengan diikutsertakannya para pegawai dalam proses penyusunan anggaran, maka akan mendorong timbulnya semangat yang kuat untuk melaksanakan

anggaran yang ditetapkan sehingga kinerja pegawai akan lebih efektif.

2. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel budaya organisasi diketahui terdapat indikator dalam kategori tinggi yaitu manajemen di instansi lebih mengutamakan pada hasil dan keluaran, sebaiknya pembentukan budaya organisasi di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang dapat diciptakan melalui penerapan nilai-nilai instansi yang sesuai dengan individu
3. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel Komitmen organisasi diketahui terdapat indikator dalam kategori tinggi yaitu peduli dengan nasib organisasi, sebaiknya Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang meningkatkan *antusiasme* untuk meningkatkan kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam hal ini anggota tim tidak merasa takut menyatakan pendapat, tim dosen mendapat kesempatan untuk menunjukkan keahlian mereka dengan menjadi diri sendiri, sehingga kontribusi yang diberikan juga bisa optimal. Selain itu pimpinan di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) harus membangun komunikasi yang baik, melakukan pertemuan rutin guna mendengarkan keluhan dan masalah yang terjadi.

### Keterbatasan Penelitian

1. Persepsi responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk *instrument kuesioner* mungkin mempengaruhi validitas hasil dan dalam pengisian kuesioner tidak didampingi, sehingga *responden* kurang mengetahui apabila jawaban tidak sesuai dengan skala ukuran yang sebenarnya.
2. Dalam hal *responden* yang hanya terbatas pada kepala yang menjabat di instansi Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, di mana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika *responden* yang digunakan semua level kepada seluruh instansi di Semarang.

### Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial masih mungkin untuk dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Sedangkan beberapa agenda yang disarankan untuk penelitian serupa berikutnya adalah dengan memperluas penggunaan obyek penelitian. Selain itu penelitian selanjutnya perlu menguji secara lebih jauh dengan menggunakan *variable moderating* yang lain seperti gaya kepemimpinan, keinginan sosial dan inovasi agar lebih memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial

### DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. (1998). *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta : BPFE.
- Brownell, P. and McInnes, M. (1986). Budgetary Participation, motivation, and managerial performance. *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4
- Frocut, V dan Shearon WT, (1991), Budgetary Participation, Locus Of Control and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction, *The Accounting Review January* hal 8-89
- Frucot, Veronique and Stephen White. (2006). Managerial levels and the effects of budgetary participation on managers. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 No. 2 pp. 191-206
- Gozhali, I. dan R. Y. Fahrianta. (2002). Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi sebagai Variabel *intervening*. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen Ekonomi*, Vol. 2 No. 1, Februari 2002
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP
- Gibson Ivancevich Donnelly, (2000), *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta : Erlangga.
- Govindarajan. V. (1986)a. Decentralization, Strategy, Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations, *Academy of Management review*, Vol.11, No.4, pp. 844-856.
- \_\_\_\_\_. (1986)b. Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective, *Decision Sciences*, pp. 496-516.
- \_\_\_\_\_. dan Gupta, A. K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: impact on performance, *Accounting Organization and Society*, pp. 51-66.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. (2000) *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prentice Hall. Griffin,
- Hall, Edward T. (1984). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. Garden City, N.Y.: Anchor Press
- Indriantoro, Nur. (1993). The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables. *Ph.D. Dissertation, University of Kentucky, Lexington*.
- Hansen, Don R. dan Marryane M. Mowen. (2004). *Akuntansi Manajemen*, Edisi tujuh. Jakarta: Salemba Empat
- Indriantoro, Nur, dan Bambang Supomo, (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Indriantoro, Nur,. (2000). The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimension as Moderating Variables, University of

- Kentucky, *Disertation, Publication no.18.*
- Kenis, Izzettin, (1979), Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance, *The Accounting Review*, pp707-721
- Kusnadi (Maret 2005), Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening: Studi pada Perusahaan-Perusahaan yang sudah Listing di BEJ”, *JMK Vol 3, no 1*
- Luthans, Fred. (1998). *Organizational Behavior*, Eight Edition. NewYork: McGraw-Hill Co.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee, dan S. J. Carroll. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH : South - Western Publishing, Co.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude, *The Accounting Review*, 50, (2), April, pp. 274-284
- Mulyadi.(2004). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat
- Munandar,M.(2001). *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPF
- Mustikawati, Reni, (1999), Pengaruh Locus of Control dan Budaya Paternalistik terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, vol 1 no 2, hal 93-119
- Nouri, H. (1992). The effect of budgetary participation on job performance: a conceptual model and its empirical test. *Dissertation at Temple University Graduate Board. Not published.*
- \_\_\_\_\_, dan Parker, R.J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment, *Accounting Organization and Society*, Vol. 23. 5/6, pp. 467-483.
- O’Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F.. (1991). People organization culture: a profile comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3
- Ompusunggu, K.B. dan I.R. Bawono. (2007). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan *Job Relevant Information (JRI)* terhadap Informasi Asimetris. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol. 08, No. 01, Februari 2007
- Poon,M.,Pike,R., dan Tjosvold. (2001). Budget participation, goal interdependence and controversy: a study of a Chinese public utility, *Management Accounting Research*, 12, pp. 101-118.
- 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.
- Randall, D.M.(1990), The Consequences of Organizational Commitment : Methodological Investigation, *Journal of Organizational Behavior* 11:361-37
- Riyadi, Slamet. (2000). “Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai variable Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial”. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2, No. 2, Juli 2000
- Robbins, Stephen, P. (2003). *Organizational Behavior*, Tenth Edition, New Jew Jersey : Prentice Hall

- Sardjito, Bambang. (2007). "Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 6, No. 1, Januari 2005
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert Jr. (1995). *Management: Six Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Subramaniam, N. and Ashkanasy, N.M. (2001). The effect of organizational culture perceptions between budgetary participation and managerial job-related outcomes. *Australian Journal of Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 35-55
- Subramaniam, N. and Mia, L. (2001). The effect of organizational commitment: the role of perception of equity. *Advances on Accounting Behavioural Research*, Vol. 4
- Sugiyono, (2007), *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Alfabeta
- 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
- Supranto, J. (2000). *Statistik Teori dan Aplikasi*, Edisi Enam. Jakarta: Erlangga.
- Supriyono, R.A. (2004). "Pengaruh Variabel *intervening* Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.19, No. 3
- Supriyono, R.A. (2005). Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 20, No. 1
- Susanti. (2004), Analisis Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial; Komitmen Organisasi sebagai Moderator (Studi Empiris: Perusahaan Manufaktur Go Public, terdaftar di BEJ, Berkantor Pusat di Jawa Timur). *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*. Vol. 4 No. 3, Desember: 264-285.
- Triguna, (1997), *Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan yang Kondusif untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta : PT. Golden Terayon Press
- Yahya, M. Nor, Nik Nazli Nik Ahmad and Abdul Fatima. (2008). Budgetary Participation and Performance: some Malaysian Evidence. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 658-673
- Yuen, Desmond. (2007). *Antecedents of budgetary participation: enhancing employee's job performance*. *Manajerial Auditing Journal*. Vol. 22 No. 5
- Wiener, Y., (2004), Commitment in Organization : A Normative View, *Academy of Management Review* 7, pp 418-428