

# PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN PADA KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

**KADEK JULI SUARDANA  
I KETUT SURYANAWA**

*Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana*

## **ABSTRACT**

*Researches on relationship between budget participation and managerial performance have shown inconclusive evidences. Therefore moderating variables are necessary. Organization commitment is one of these variables. High commitment makes individual doing his/her best for the success of the organization. This research is conducted in SKPD Offices in Badung Regency. The purpose is to investigate the effect of budget participation on managerial performance and to examine whether organization commitment can moderate the relationship between budget participation and managerial performance. Respondents consist of member of management, whether top, middle, and lower level. Sample is defined using purposive sampling technique.*

*Result of the first hypothesis test shows that budget participation significantly and positively affects managerial performance. The second test results that organization commitment is not able to strengthen the relationship between budget participation and managerial performance. Some limitations of this research comprise the use of self rating scale on measurement of managerial performance, and the use of only one moderating variable. Further research could measure financial performance and also consider using other variables that expected to moderate the relationship between budget participation and managerial performance.*

**Keywords:** *participation, managerial performance, organization commitment.*

## **I. PENDAHULUAN**

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran (Mardiasmo, 2002:61). Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi terutama yang bersifat informasi lokal karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya. Menurut Brownell dalam Coryanata (2004:619) partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran melibatkan semua tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran.

Partisipasi dari bawahan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja karena dengan adanya komunikasi antara atasan dan bawahan dapat memungkinkan bawahan untuk memilih. Tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan bukti yang tidak konklusif. Menurut Sumarno (2005:586) penelitian Browneell, Brownell dan Mcinnes, Steers, Ivancevich, dan Indriantoro menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Cherrington, Milani, Kenis, Brownell dan Hirst serta Morse dan Reiner menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan hubungan yang positif tidak signifikan. Penelitian Stedry dan penelitian Bryan dan Locke menunjukkan pengaruh negatif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Govindarajan dalam Supriyono (2004) menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian tersebut diperlukan pendekatan kontijensi. Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa sifat hubungan yang ada antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial mungkin berbeda pada setiap kondisi. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel moderasi. Variabel komitmen organisasi adalah salah satu variabel yang dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. 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 dalam Coryanata, 2004:619). Artikel ini melaporkan hasil penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Kabupaten Badung, dan pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel moderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Kabupaten Badung.

## **II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Anggaran Sektor Publik**

*National Committee on Governmental Accounting (NCGA)*, saat ini *Governmental Accounting Standards Board (GASB)* mendefinisikan anggaran sebagai rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu (Bastian, 2001:79). Mardiasmo (2002:62) berpendapat bahwa anggaran publik berisi rencana kegiatan yang direpresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter atau dalam bentuk sederhana. Anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja dan aktivitas.

### **Proses Penyusunan Anggaran Sektor Publik**

Menurut Mardiasmo (2002:68), Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah yang dipresentasikan setiap tahun oleh esksekutif memberi informasi terperinci kepada DPRD/DPR dan masyarakat tentang program-program yang direncanakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas kehidupan rakyat, dan bagaimana program-program tersebut dibiayai. Penyusunan dan pelaksanaan anggaran tahunan merupakan rangkaian proses anggaran. Dalam penyusunan anggaran ada empat siklus anggaran yang meliputi empat tahap sebagai berikut.

(1) Tahap persiapan anggaran

Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang anggaran pengeluaran.

(2) Tahap ratifikasi

Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill*, namun juga harus mempunyai *political skill*, *salesman ship*, dan *coalition building* yang memadai. Integritas dan kesiapan mental yang tinggi dari eksekutif sangat penting dalam tahap ini. Hal tersebut penting karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan dan bantahan dari pihak legislatif.

(3) Tahap implementasi/pelaksanaan anggaran

Dalam tahap ini yang paling penting dan yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen. Manajer keuangan publik dalam hal ini bertanggung jawab untuk menciptakan sistem akuntansi yang memadai dan andal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati, dan bahkan dapat diandalkan untuk tahap penyusunan anggaran periode berikutnya. Sistem akuntansi yang baik meliputi pula dibuatnya sistem pengendalian intern yang memadai.

(4) Tahap pelaporan dan evaluasi anggaran

Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap pelaporan dan evaluasi anggaran tidak akan menemukan banyak masalah.

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Menurut Brownell dalam Coryanata (2004:619) partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi merupakan perilaku, pekerjaan, dan aktivitas yang dilakukan oleh manajer selama aktivitas

berlangsung. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan ciri penyusunan anggaran yang menekankan kepada partisipasi manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan (Mahoney *et al.* dalam T. Hani Handoko, 1996:34).

### **Komitmen Organisasi**

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 dalam Coryanata, 2004:619). Bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang diprioritaskan. Individu dengan komitmen organisasi yang kuat dalam dirinya akan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi serta berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Sebaliknya, individu dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadinya.

### **Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi disamping dapat memberikan kesempatan memasukkan informasi lokal karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya. Partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih. Tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih (Greenberg dan Folger, 1983 dalam Arief Wasisto dan Mahfud Sholihin, 2004:9). Semua kelebihan partisipasi ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H<sub>1</sub> : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja manajerial.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi pada Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial**

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 dalam Coryanata, 2004:619). Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan membuat individu berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, individu dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadinya. Partisipasi anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi (Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher, 2007:7). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Badung karena setiap SKPD dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya juga menyelenggarakan anggaran. SKPD yang dimaksud adalah dinas-dinas Kabupaten Badung.

#### **Objek Penelitian**

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Kabupaten Badung.

#### **Identifikasi Variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas tiga jenis variabel, yaitu sebagai berikut.

- (1) Kinerja manajerial merupakan variabel terikat dalam penelitian ini.
- (2) Partisipasi penyusunan anggaran merupakan variabel bebas dalam penelitian ini.
- (3) Komitmen organisasi merupakan variabel moderasi dalam penelitian ini.

#### **Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada variabel, dengan tujuan memberikan arti atau menspesifikasikannya. Dalam penelitian ini definisi operasional variabel yang dimaksud adalah sebagai berikut.

##### **(1) Variabel terikat**

Kinerja manajerial dalam penelitian ini diproksikan dengan kinerja dari tiap individu dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan dan penilaian kinerja secara menyeluruh. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah

instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.*, (1963) dalam Supriyono (2004). Instrumen ini berupa sembilan pertanyaan dengan nilai dari 1 sampai dengan 5. Responden diminta menilai kinerjanya sendiri pada tahun 2009 (*self rating*).

(2) Variabel bebas

Partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini diproksikan dengan lima pertanyaan yang terdapat dalam instrumen yang dikembangkan oleh Kenis (1979) dan Muslimah (1998) dalam Supriyono (2004). Responden diminta menilai partisipasi dirinya dalam penyusunan anggaran tahun 2009 dengan memberi nilai dari skala 1 sampai dengan 5.

(3) Variabel moderasi

Komitmen organisasi dalam penelitian ini diproksikan dengan sembilan pertanyaan yang terdapat dalam instrumen yang dikembangkan oleh Mowday *et al.*, (1979) dalam Supriyono (2004). Pertanyaan tersebut menggambarkan persepsi terhadap komitmen organisasi yang dimiliki responden selama tahun 2009. Setiap pertanyaan memiliki nilai dari 1 sampai dengan 5.

## **Jenis dan Sumber Data**

### *Jenis data*

Berdasarkan jenisnya data yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan atas data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2004:14). Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah masa kerja responden pada jabatannya sekarang luas daerah Kabupaten Badung per kecamatan, jumlah penduduk Kabupaten Badung per kecamatan, penduduk Kabupaten Badung yang bekerja. Data kualitatif, merupakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar (Sugiyono, 2004:13). Data kualitatif dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, kinerja manajerial, nama dan alamat dinas-dinas di Kabupaten Badung, pendidikan, jabatan, dan keterlibatan responden dalam penyusunan anggaran tahun 2009.

### *Sumber Data*

Berdasarkan sumbernya data yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan atas data primer dan data skunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer dalam penelitian ini berupa jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden atas pernyataan dalam kuesioner. Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan dan dipublikasikan oleh pihak lain. Sebaliknya, data sekunder dalam penelitian ini berupa luas daerah Kabupaten Badung per kecamatan, jumlah penduduk Kabupaten Badung per kecamatan, penduduk Kabupaten Badung yang bekerja, nama dan alamat dinas-dinas di Kabupaten Badung yang diperoleh dari buku agenda kerja tahun 2009 Pemerintah Daerah Kabupaten Badung.

## **Populasi dan Metode Penentuan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer publik atau pimpinan unit kerja atau seluruh pejabat pada dinas-dinas di Kabupaten Badung yang terlibat langsung dan mempunyai pengalaman dalam penyusunan anggaran. Populasi penelitian berjumlah 240 orang. Berdasarkan Perda No 7 Tahun 2008 yang berwenang di dalam penyusunan anggaran adalah unit kerja yang telah menduduki jabatan sebagai kepala dinas, kepala subdinas/kepala bagian/kepala bidang, dan kepala subbagian/kepala subbidang/kepala seksi serta telah menjabat minimal satu tahun.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2006:73). Teknik pemilihan dan penentuan sampel dalam penelitian ini adalah berdasarkan pendekatan *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut.

- (1) Menduduki jabatan kepala dinas, kepala sub inas/kepala bagian/kepala bidang, dan kepala subbagian/kepala subbidang/kepala seksi.
- (2) Individu terlibat dalam proses penyusunan anggaran/APBD tahun 2009 di Pemerintah Daerah Kabupaten Badung.
- (3) Telah menduduki jabatan minimal satu tahun.

Dalam penelitian ini digunakan rumus Slovin dengan derajat kesalahan 5%, sebagai berikut.

$$\begin{aligned}n &= N / (1 + Ne^2) \\ &= 240 / (1 + 240(0,05)^2) \\ &= 150\end{aligned}$$

Keterangan:

n: jumlah anggota sampel

N: jumlah anggota populasi

e: derajat kesalahan (5%)

Responden dalam penelitian ini adalah kepala dinas, kepala subdinas/kepala bagian/kepala bidang, dan kepala subbagian/kepala subbidang/kepala seksi dari dinas-dinas di Kabupaten Badung. Pihak-pihak tersebut merupakan manajer tingkat menengah ke bawah atau merupakan pusat pertanggungjawaban pada level pelayanan dan program. Selain itu, pihak-pihak tersebut juga terlibat didalam penyusunan anggaran pada dinas terkait. Alasan lainnya, mekanisme penyusunan anggarannya adalah *bottom-up*, dengan mekanisme tersebut memungkinkan manajer-manajer tersebut memiliki tingkat partisipatif anggaran yang tinggi.

### **Metode Pengumpulan Data**

- (1) Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan-pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2004:135).
- (2) Observasi nonpartisipan, yaitu teknik pengumpulan data yang berupa nama dan alamat dinas-dinas di Pemerintah Daerah Kabupaten Badung melalui buku agenda kerja 2009 Pemerintah Daerah Kabupaten Badung.

### **Teknik Analisis Data**

#### *Uji Pendahuluan*

Kesungguhan responden menjawab pertanyaan merupakan hal yang penting karena keabsahan (validitas) suatu hasil penelitian sangat

ditentukan oleh alat pengukur instrumen yang digunakan dan data yang diperoleh. Berdasarkan pertimbangan tersebut, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen sebelum dilakukan analisis data.

(1) Pengujian validitas

Pengujian validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2004:109). Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor tiap-tiap butir dengan total skor sehingga didapat nilai *Pearson Correlation*. Apabila korelasi antara tiap-tiap skor butir pertanyaan terhadap total skor butir pertanyaan menunjukkan hasil yang signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa tiap-tiap butir pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2001:137).

(2) Pengujian reliabilitas

Pengujian reliabilitas atau keandalan instrumen adalah sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama (Sugiyono, 2004:110). Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data atau jawaban yang sama pula. Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah data yang dikumpulkan melalui instrumen penelitian menunjukkan konsistensi internal yang memadai. Apabila koefisien *cronbach's alpha* lebih dari 0,60, maka instrumen yang digunakan dikatakan reliabel (Ghozali, 2001:133).

*Uji Asumsi Klasik*

Untuk kepentingan analisis, variabel-variabel yang dioperasikan harus memenuhi persyaratan sehingga tidak menghasilkan hasil yang bias dalam pengujian. Pengujian pendahuluan diperlukan karena model analisis didasarkan pada asumsi-sumsi penyederhanaan. Pengujian tersebut meliputi pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolonieritas, dan heteroskedastisitas.

*Pengujian Hipotesis*

(1) Pengujian hipotesis 1

Pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Pengujian dilakukan dengan teknik analisis regresi linear sederhana dengan bantuan SPSS versi 14.0. Persamaan statistik yang digunakan adalah:

$$KM = \alpha + \beta_1 PP + e \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- KM = kinerja manajerial
- PP = partisipasi penyusunan anggaran
- $\alpha$  = konstanta
- $\beta_1$  = koefisien regresi
- e = variabel pengganggu

Hipotesis alternatif diterima (partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial) jika tingkat signifikansi (sig. t) lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$ . Sebaliknya, hipotesis

alternatif ditolak jika tingkat signifikansi (sig. t) lebih besar daripada  $\alpha = 0,05$ .

## (2) Pengujian hipotesis 2

Pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Untuk menguji hipotesis ini digunakan model nilai selisih mutlak dari variabel independen yang diajukan oleh Frucot and Shearon (1991). Persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$KM = \alpha + \beta_1 PP + \beta_2 KO + \beta_3 |PP - KO| \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

KM = kinerja manajerial

$\alpha$  = konstanta

$\beta_1$  = koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran

$\beta_2$  = koefisien regresi komitmen organisasi

$\beta_3$  = koefisien regresi interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi

PP = partisipasi penyusunan anggaran

KO = komitmen organisasi

|PP-KO| = Interaksi yang diukur dengan nilai absolut perbedaan antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi

Komitmen organisasi mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, jika koefisien  $\beta_3$  pada tingkat kesalahan 5% signifikan secara statistik.

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Pendahuluan dan Pengujian Asumsi Klasik

Uji pendahuluan meliputi uji validitas dan reliabilitas Hasil uji validitas tersebut menunjukkan bahwa tiap-tiap butir pertanyaan dalam penelitian ini adalah valid. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan nilai *cronbach alfa* untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah 0,733. Nilai *cronbach alfa* untuk variabel komitmen organisasi adalah 0,693 dan nilai *cronbach alfa* untuk variabel kinerja manajerial adalah 0,714, sehingga dapat disimpulkan bahwa bahwa semua variabel adalah *reliable*.

Sebelum dianalisis dengan teknik regresi, model persamaan regresi harus melalui uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Dari pengujian secara statistik diperoleh data residual pada penelitian ini terdistribusi secara normal. Model regresi juga menunjukkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi. Selain itu, secara statistik model regresi pada penelitian ini tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

### Pegujian Hipotesis

#### *Pengujian Hipotesis 1*

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, yang ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,282 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis pertama diterima. *Adjusted R<sup>2</sup>* adalah 0,149. Hal ini berarti bahwa 14,9% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan sisanya sebesar 85,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model ini.

### *Pengujian Hipotesis 2*

Untuk mengetahui adanya pengaruh variabel komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial digunakan model nilai selisih mutlak. Berdasarkan hasil pengujian terlihat bahwa variabel moderasi yang merupakan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi ternyata tidak signifikan yaitu dengan profitabilitas signifikansinya 0,922 yang lebih besar daripada  $\alpha = 0,05$  dan  $t_{hitung}$  sebesar -0,098. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

*Adjusted R<sup>2</sup>* adalah 0,147. Hal ini berarti 14,7% bahwa variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi sedangkan sisanya sebesar 85,3% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model ini.

## **V. SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

- (1) Partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- (2) Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

### **Saran**

Berdasarkan simpulan dan hasil analisis pada bab sebelumnya dapat dikemukakan beberapa saran, yaitu sebagai berikut.

- (1) Penelitian selanjutnya dapat mengukur kinerja yang tidak diukur dengan *self rating scale* sehingga hasil penelitian tidak menimbulkan *leniency bias*, seperti kinerja keuangan (ekonomi, efisiensi, efektivitas).
- (2) Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan variabel moderasi yang lain, misalnya gaya kepemimpinan, budaya paternalistik, struktur organisasi, desentralisasi, dan sebagainya.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain sebagai berikut. Penggunaan *self rating scale* pada pengukuran kinerja manajerial memungkinkan menimbulkan *leniency bias*. Dalam penelitian ini hanya digunakan satu variabel moderasi (komitmen organisasi), masih ada

variabel moderasi lain yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arief Wasisto dan Mahfud Sholihin. 2004. "Peran Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja". *Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar, 2—3 Desember 2004.
- Arthana, I Komang. 2004. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Dinas Di Kota Denpasar". *Skripsi S1 Fakultas Ekonomi Universitas Udayana Denpasar*.
- Bambang Sardjito, dan Osmad Muthaher. 2007. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". *Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) X. Makasar, 26—28 Juli 2007*.
- Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia. 2005. "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58, Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah".
- . 2002. "Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 29, Tahun 2002 tentang Pedoman Kepengurusan, Pertanggungjawaban, dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah".
- Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. 2008. *Buku Penuntun Penulisan Usulan Penelitian, Skripsi, dan Mekanisme Pengujian*. Denpasar
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indra Bastian. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta
- Isma Coryanata. 2004. "Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar, 2—3 Desember 2004.
- Jogiyanto. 2004. *Metode Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.

- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Mohamad Mahsun. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Pemerintah Kabupaten Badung. 2004. "Keputusan Bupati Badung Nomor 367, Tahun 2004 tentang Sistem dan Prosedur Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Badung". Badung.
- \_\_\_\_\_. 2006. "Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) Kabupaten Badung Tahun Anggaran 2005".
- Riyanto, L.S. 1999. "The Effect of Attitude, Strategy and Decentralization on the Effectiveness of Budget Participation". *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* 1999. 2 (2): h:136—153.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sumarno. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII*. Solo, 15—16 September 2005.
- Sonny Hendra Surya, I Gede Putu. 2008. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating pada Dinas-Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan". *Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*, Denpasar.
- Supriyono. 2004. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial". *Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar, 2—3 Desember 2004.
- T. Hani Handoko. 1996. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.