

# **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Sarah Indah Wahyuni

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi Universitas Dian Nuswantoro Semarang  
(Jalan Nakula I no. 1-5 Semarang)

## **ABSTRACT**

*The purposes of these research are for knowing how the budgeting partisipations effect to the managerials performance by culture and organizations commitment as moderating variables in manufacturing company in Semarang.*

*In these research, we were using primary data that obtained by the respondents answers. The analytical methods that were used in these research is regressions method.*

*These research proved that high participation forming of budgeting has no significant effect to the managerial's performance in case those managerial has high level of organizational culture and the high level of participation forming of budgeting has significant effect to the managerial's performance in case those managerial has high level of organizational commitment in manufacturing company in Semarang.*

*Keywords : Budgeting participation, Organizational culture, Organizational commitment, Managerials performance.*

## **Pendahuluan**

Anggaran merupakan komponen penting dalam perusahaan. Anggaran sering digunakan untuk menilai kinerja para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan (Hansen dan Mowen, 2004). Fungsi penting anggaran adalah sebagai perencana dan pengendali perusahaan menjadikan anggaran sebagai instrumen penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Sinuraya (2009), anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan memprediksi masa depan, yang meliputi berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Anggaran adalah sebuah rencana tentang kegiatan di masa yang akan datang, yang mengilustrasikan kegiatan untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Sebuah organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif, (Kenis, 1979) menyatakan penyusunan \ggumpalan balik anggaran, dan kesulitan sasaran anggaran.

Dalam sebuah organisasi, penyusunan anggaran sebaiknya selalu mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain, serta kerjasama tim untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Kenis (1979) dalam Fitri (2004) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting pencapaian tujuan tersebut. Menurut Indriantoro (2000), semakin tinggi tingkat keterlibatan manager dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja. Penelitian Rinarti dan Renyowijoyo (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja. Hasil penelitian Lopez et al. (2007) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Serta Sardjito dan Muthaher (2008), Eker (2008), serta Rudhianto (2010) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Fitri (2004) menemukan adanya hubungan yang positif antara partisipasi penganggaran dan kinerja. Ia menyimpulkan, agar partisipasi anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja, maka yang pertama kali harus ada penerimaan atas tujuan anggaran. Atau dengan kata lain bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki peranan sentral dalam mendapatkan penerimaan atas tujuan perusahaan. Supriono (2004) setuju dengan kesimpulan tersebut, bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki peranan penting dalam meningkatkan motivasi. Ada dua alasan menurut Wasisto dan Sholihin (2004) mengapa partisipasi menjadi topik yang menarik dalam akuntansi manajemen. Pertama, partisipasi pada umumnya merupakan pendekatan manajerial yang dinilai dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Kedua, adalah beberapa penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Penelitian ini bertujuan untuk : menganalisis dan memperoleh bukti empiris tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, menganalisis dan memperoleh bukti empiris tentang pengaruh budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, menganalisis dan memperoleh bukti empiris tentang pengaruh komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

## **Rangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis**

### **Pengertian Anggaran**

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses dimana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran (Chong dan Chong, 2002). Menurut Brownell (1982) dalam Poerwati (2001), partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses partisipasi individu akan dievaluasi, dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran (target) yang dianggarkan dimana mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan target tersebut.

Adapun pengertian partisipasi penyusunan anggaran secara lebih rinci disampaikan oleh Milani (1975) dalam Poerwati (2001) yaitu :

1. Seberapa jauh anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer.
2. Alasan-alasan para atasan pada waktu anggaran dalam proses revisi
3. Frekuensi menyatakan inisiatif, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran kepada atasan yang diminta
4. Seberapa jauh manajer merasa mempunyai pengaruh dalam anggaran final
5. Kepentingan manajer dalam kontribusinya pada anggaran
6. Frekuensi anggaran didiskusikan oleh para atasan pada waktu anggaran disusun

### **Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Partisipasi anggaran adalah tingkat partisipasi manajer dalam mempersiapkan anggaran dan berpengaruh dalam menentukan pencapaian tujuan anggaran di pusat pertanggungjawabannya (Ritonga, 2008). Dia menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang

efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Wasisto dan Sholihin (2004) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan motivasi untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran. Anggaran partisipatif menyebabkan sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan menurut Wasisto dan Sholihin (2004) serta terhadap sistem anggaran yang diberlakukan perusahaan.

Menurut Chong dan Chong (2002), partisipasi anggaran sebagai proses dimana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Menurut penelitian Sardjito (2007), menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja karyawan, yaitu partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Sardjito (2007), juga menunjukkan bahwa interaksi partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sardjito (2007) menyatakan pula dalam penelitiannya bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat tingkat perbedaan partisipasi yang dikemukakan oleh Fitri (2004), yaitu antara partisipasi sesungguhnya dengan *Pseudo – participation*. Partisipasi sesungguhnya berarti bahwa individu secara spontan melakukan diskusi dan memberikan masukan, sedangkan dalam *Pseudo – participation* manajer tidak bersungguh-sungguh menyetujui tentang apa yang diputuskan, tetapi mereka menyatakan menyetujui karena perusahaan atau organisasi tersebut membutuhkan persetujuan mereka.

## **Budaya Organisasi**

Ritonga (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang dibuat atau dikembangkan dalam suatu organisasi dengan maksud untuk dapat mengatasi masalah-masalah yang timbul, apakah masalah yang terkait dengan adaptasi secara eksternal atau masalah integrasi secara internal.

Pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian asumsi-asumsi keyakinan (*belief*), nilai-nilai dan persepsi dari para anggota kelompok organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan. Poerwati (2001), budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Dengan demikian budaya mempunyai pengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial. Pernyataan ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Supriono (2004) menunjukkan bahwa perilaku dan budaya manajer berpengaruh terhadap kinerja. Budaya yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah budaya paternalistik. Budaya paternalistik menurut Mustikawati (1999) adalah budaya dimana atasan berperan sebagai “bapak” yang lebih tua akan segala hal, sehingga bawahan merasa tidak enak jika menyampaikan usulan apalagi mengkritik kesalahan atasan. Manajemen yang menerapkan budaya seperti ini akan mengurangi inisiatif bawahan dalam menyampaikan usulan.

Menurut Kluckhohn (1951), budaya terdiri dari pola pemikiran, perasaan, dan reaksi, diterima dan ditularkandengan simbol yang dapat menimbulkan prestasi tersendiri dari suatu kelompok termasuk pengejawantahan hal tersebut pada hasil yang diharapkan (Paramesthi, 2003). Menurutnya, definisi ini mencakup sistem nilai yang ada pada masing-masing wilayah budaya. Beberapa tipe nilai yang ada pada budaya, yaitu :

1. Konservatif vs Otonomi

Budaya dilihat dari sisi konservatif adalah melihat seseorang dari sudut pandang kelompok dan akan menemukan yang dibutuhkan melalui hubungan kelompok. Menekankan untuk tetap pada posisi status quo, kesopanan dan menahan emosi

atau perilaku yang mungkin mengubah kekompakan kelompok. Dari sisi otonomi, seseorang dilihat dari sisi individu mencoba menemukan sendiri yang dibutuhkan dengan caranya sendiri. Selalu mencari cara untuk mengekspresikan kepribadian internalnya.

## 2. Hirarki vs Egalitarianisme

Hirarki dilihat dari urutan, tatanan sistem yang menggambarkan aturan urutan pertanggungjawaban. Seseorang diwajibkan untuk memenuhi tanggung jawabnya dan menaati aturan sesuai dengan kedudukannya. Disini terbentuk legitimasi bahwa memang terjadi ketidakseimbangan distribusi kekuasaan, aturan, dan sumber.

Egalitarian memandang seseorang adalah sama sebagai manusia, menekankan kebebasan mengungkapkan keinginan pribadi.

## 3. Kekuasaan vs Keselarasan

Dari sudut pandang kekuasaan, seseorang akan berlomba untuk memiliki peran/kuasa akan sesuatu, mengendalikan sesuatu, mengatur keadaan sesuai dengan keinginan mereka. Dari sisi keselarasan, menggambarkan tentang penerimaan terhadap suatu hal/dengan apa adanya, lebih menekankan pada kesesuaian dengan lingkungan yang ada.

Demikian apabila suatu perusahaan memiliki budaya paternalistik yang kuat dapat pula memengaruhi anggaran. Budaya paternalistik yang cukup kuat dianut para manajer cenderung menghambat adanya partisipasi dan dapat menurunkan kinerja manajer dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

## **Komitmen Organisasi**

Dalam penelitian Fiedler (1978), komitmen organisasi dimasukkan pada bagian *behavior observability* yang merupakan jenis observability faktor sehingga dapat dinyatakan sebagai variabel kontinjensi. Begitu pula jika mengacu kepada *contingency model of management control* yang digambarkan secara komprehensif, maka komitmen organisasi termasuk pada *contextual factor* dari individual sehingga dapat dinyatakan sebagai variabel kontinjensi.

Komitmen organisasi dapat ditambah karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dalam dirinya untuk mengabdikan kepada organisasi (Fitri, 2004) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Sumarno, 2005). Sardjito dan Muthaher (2007) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi akan menyebabkan peningkatan kinerja dalam partisipasi anggaran.

## **Pengembangan Hipotesis**

Ritonga (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang dibuat atau dikembangkan dalam suatu organisasi dengan maksud untuk dapat mengatasi masalah masalah yang timbul, apakah masalah yang terkait dengan adaptasi secara eksternal atau masalah integrasi secara internal. Kreitner dan Kinicki (2001) juga menganggap penting adanya suatu kultur di organisasi yang merupakan suatu konsep pemikiran, asumsi implisit, yang dipegang atau dibagi bersama oleh sebuah kelompok, dimana konsep tersebut menggambarkan penerimaan, hal yang dipikirkan, dan reaksi terhadap suatu lingkungan.

Poerwati (2001) mengemukakan bahwa dimensi praktek dari kultur organisasional memiliki kaitan erat dengan praktek pengambilan keputusan. Penerapan partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran pada budaya organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial karena akan terjadi adanya *human relation* antara perusahaan dan karyawannya. Dengan demikian, interaksi antara partisipasi dengan budaya organisasi akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja manajerial.

Komitmen organisasi merupakan suatu keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Darlis, 2002). Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Ritonga, 2008). Ketika komitmen organisasi tertanam kuat dalam diri individu, maka individu tersebut akan berusaha maksimal dalam mencapai tujuan organisasi dan kemauan bekerja keras atas nama organisasi guna meningkatkan kinerja manajerial.

Individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau golongannya. Individu tersebut tidak akan mampu mengedepankan kepentingan dan tujuan organisasi sehingga apabila dia terlibat dalam penyusunan anggaran, nantinya akan membuka peluang untuk terjadinya selisih anggaran organisasi tersebut. Dengan komitmen yang kuat, di dalam individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepentingan yang sudah direncanakan, hal inilah yang kemudian membuat seseorang berbuat yang terbaik bagi kelangsungan organisasinya, kemudian akan menyebabkan peningkatan kinerja pada individu tersebut.

Asriningati (2006) menjelaskan bahwa karakteristik karyawan yang tinggi komitmen pada organisasinya antara lain memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi serta menerima tujuan dan nilai organisasi, memiliki keinginan untuk bekerja dengan baik, serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di dalam organisasi tersebut.

Dari uraian di atas, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

H<sub>1</sub>: Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial pada manajer yang memiliki budaya paternalistik tinggi.

H<sub>2</sub>: Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial pada manajer yang memiliki komitmen organisasi tinggi.

## **Metode Pengujian Data**

### **Uji Kualitas Data**

#### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas tersebut dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten bila dilakukan pengukuran ulang dua kali atau lebih. Dalam pengujian ini akan digunakan *one shot* atau sekali pengukuran saja yang kemudian hasilnya akan dibandingkan dengan pertanyaan lain dengan kata lain mengukur korelasi antar-jawaban pertanyaan. Menurut Ghazali (2005), untuk menguji reliabilitas data, penelitian ini menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai yang diberikan *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,60.

#### **Uji Validitas**

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Kuncoro, 2003). Uji validitas data dilakukan dengan menggunakan *correlation coefficients person* dengan melakukan *correlation bivariate* antara masing masing skor indikator dengan total skor variabel.

#### **Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik merupakan persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier berganda. Uji ini terdiri atas :

### 1. Uji Normalitas

Dua variabel yang datanya terdistribusi secara normal berarti kedua variabel tersebut tidak hanya *uncorrelated*, tetapi juga terdistribusi secara independen.

Untuk melihat distribusi data, penelitian ini menggunakan *Kolmogorov Smirnov Test* dengan melihat normal probabilitas plot. Dengan tingkat signifikan 5% keputusan yang diambil adalah jika probabilitas signifikan  $> 0,05$ , maka data tersebut terdistribusi secara normal. Merujuk pula kepada *scatterplot*, apabila sebaran data terletak di garis lurus maka persyaratan normalitas telah terpenuhi.

### 2. Uji Multikolinearitas

Apabila variabel-variabel independen dalam suatu persamaan regresi tidak memenuhi uji korelasi, maka kemungkinan terdapat masalah *multikolinearitas* dalam persamaan regresi tersebut. Untuk mengetahui masalah tersebut, dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* pada masing-masing variabel independen. Apabila nilai VIF kurang dari 10, maka korelasi antar variabel independen masih dapat ditoleransi.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Persamaan regresi linear klasik mengasumsikan bahwa seluruh nilai residu memiliki nilai *variance* yang sama (homoskedastisitas). Apabila residu tidak memiliki *variance* yang sama, berarti terdapat masalah heteroskedastisitas pada persamaan tersebut (Gujarati, 1995:318). Masalah ini dapat diketahui melalui pola sembarang yang terdapat pada grafik *scatterplot*. Apabila sebaran terjadi secara acak, maka dapat dipastikan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas pada persamaan tersebut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_1X_2 + b_5X_1X_3 + \varepsilon$$

Keterangan :

$Y$	= kinerja manajerial
$a$	= <i>intercept</i> /konstanta
$b_1; b_2; b_3; b_4; b_5$	= koefisien regresi
$X_1$	= partisipasi anggaran
$X_2$	= budaya organisasi
$X_3$	= komitmen organisasi
$\varepsilon$	= variabel pengganggu

## Hasil dan Pembahasan

### Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berikut adalah gambaran identitas responden yang dikategorikan berdasar masa kerja pada perusahaan manufaktur di Semarang, dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini :

**Tabel 4.1**  
**Masa Kerja Responden**

NO	MASA KERJA	FREKUENSI (ORANG)	PERSENTASE (%)
1	< 5 Tahun	2	4,17%
2	5 - 10 Tahun	22	45,83%
3	>10 Tahun	24	50%
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data Primer yang diolah, 2015*

Berdasarkan tabel di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 2 responden yang memiliki masa kerja kurang dari 5 Tahun. Persentase lain menunjukkan bahwa responden yang memiliki masa kerja antara 5 sampai dengan 10 Tahun sebanyak 22 orang atau 45,83%. Responden yang memiliki masa kerja yang lebih dari 10 Tahun sebanyak 24 orang atau 50%. Menurut hasil penelitian yang telah dipresentasikan dalam bentuk tabel di

atas, responden terbanyak memiliki masa kerja di atas 10 Tahun. Responden terbanyak memiliki masa kerja 10 tahun kemungkinan responden telah lama terlibat di dalam tubuh organisasi sehingga lebih mengerti tentang organisasi tersebut serta berperan penting dalam proses penyusunan anggaran secara partisipatif.

#### **Data Responden Berdasarkan Pendidikan**

Berikut adalah gambaran identitas responden yang dikategorikan berdasar jenis kelamin pada perusahaan manufaktur di Semarang, dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini :

**Tabel 4.2**  
**Pendidikan Responden**

<b>NO</b>	<b>PENDIDIKAN</b>	<b>FREKUENSI (ORANG)</b>	<b>PERSENTASE (%)</b>
1	≤SLTA	10	20,83%
2	S1	28	58,33%
3	S2	9	18,75%
4	S3	1	2,09%
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data Primer yang diolah, 2015*

Berdasarkan tabel di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah tamatan S1 dengan jumlah 28 orang atau 58,33%. Sedangkan persentase lain menunjukkan bahwa responden yang berpendidikan kurang dari sama dengan SLTA berjumlah 10 orang dengan persentase sebesar 20,83%. Ada pun pada tingkat pendidikan S2 menunjukkan bahwa terdapat 9 orang dengan persentase 18,75%, terdapat pula 1 responden yang memiliki tingkat pendidikan S3 dengan persentase sebesar 2,09%. Tingkat pendidikan digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan analisa manajer terhadap anggaran yang akan dibuat, yang nantinya berkaitan dengan tingkat partisipasi dan juga kinerjanya.

#### **Data Responden Berdasarkan Umur**

Berikut adalah gambaran identitas responden yang dikategorikan berdasar umur pada perusahaan manufaktur di Semarang, dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini :

**Tabel 4.3**  
**Umur Responden**

<b>NO</b>	<b>UMUR</b>	<b>FREKUENSI (ORANG)</b>	<b>PERSENTASE (%)</b>
1	≤30 Tahun	6	12,5%
2	30 - 40 Tahun	23	47,92%
3	>40 Tahun	19	39,58%
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data Primer yang Diolah, 2015*

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak berumur 30 sampai 40 tahun dengan persentase sebesar 47,92%. Ada pun responden berusia kurang dari sama dengan 30 tahun sebanyak 6 orang dengan persentase 12,50% dan responden berusia di

atas 40 tahun berjumlah 19 responden dengan persentase 39,58%. Dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak adalah responden dengan rentang usia 30-40 tahun. Tabel data umur digunakan sebagai ukuran kematangan seorang manajer dalam pengambilan keputusan terhadap apa yang telah dianggarkan oleh perusahaan yang nantinya berkaitan dengan tingkat partisipasi dan juga kinerjanya.

### Hasil Analisis Data

#### Deskripsi hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian ini akan mengungkapkan persepsi dari responden mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja perusahaan dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai moderator pada perusahaan manufaktur di Semarang dapat dilihat dari nilai rata – rata pernyataan responden pada setiap pertanyaan / kuesioner yang diajukan dan untuk penilaiannya dilakukan rentang skala sebagai berikut :

Nilai maksimum : 5

Nilai minimum : 1

Rentang skala :  $\frac{5 - 1}{5} = 0,8$

<b>Kategori :</b>	5	
1,0 – 1,80	=	sangat rendah / sangat buruk
1,81 – 2,60	=	rendah / buruk
2,61 – 3,40	=	sedang / cukup
3,41 – 4,20	=	baik / tinggi
4,21 – 5,00	=	sangat baik / sangat tinggi

Berdasarkan hasil jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada para responden terhadap variabel variabel yang diteliti, dapat diketahui jumlah orang maupun prosentasinya sebagai berikut :

#### a. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Partisipasi Anggaran (X<sub>1</sub>)

Tanggapan responden mengenai faktor sikap berperilaku dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden terhadap Variabel X<sub>1</sub>**

No	indikator variabel X <sub>1</sub>	SKOR JAWABAN										
		1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)		rata-rata
		f	skor	F	Skor	F	skor	F	skor	f	Skor	
1	Partisipasi Anggaran	0	0	0	0	27	81	20	80	1	5	3,45
2	Mengajukan Opini	0	0	0	0	23	69	24	96	1	5	3,54
3	Pengaruh terhadap hasil akhir	0	0	0	0	34	102	13	52	1	5	3,31
4	Pertanyaan tentang opini	0	0	3	6	13	39	29	116	3	15	3,67
5	Kepuasan anggaran	0	0	1	2	34	102	9	36	4	20	3,33
<i>nilai rata rata tabel</i>												3,46



Berdasarkan hasil dari jawaban kuesioner dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai pengaruh partisipasi anggaran, mengajukan opini, pengaruh terhadap hasilakhir, pertanyaan opini, dan kepuasan anggaran adalah tinggi atau baik terhadap kinerja manajerialnya. Sementara itu persepsi responden untuk masing - masing indikator adalah sebagai berikut :

1. Pada item pernyataan pertama, sebagian responden menjawab Normal (N) sebanyak 27 orang (56,25%) dan nilai rata-ratanya 3,45 sehingga indikator ini tergolong baik / tinggi.
2. Pada item pernyataan kedua, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 24 orang (50%) dan nilai rata-ratanya 3,54 sehingga indikator ini tergolong baik / tinggi.
3. Pada item pernyataan ketiga, sebagian responden menjawab Normal (N) sebanyak 34 orang (70,83%) dan nilai rata-ratanya 3,31 sehingga indikator ini tergolong sedang/cukup.
4. Pada item pernyataan keempat, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 29 orang (60,41%) dan nilai rata-ratanya 3,67 sehingga indikator ini tergolong baik/tinggi.
5. Pada item pernyataan kelima, sebagian responden menjawab Normal (N) sebanyak 34 orang (70,83%) dan nilai rata-ratanya 3,33 sehingga indikator ini tergolong baik/tinggi.
6. Dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan yang digunakan sebagai penjelas variabel partisipasi anggaran memiliki indikator baik/tinggi karena memiliki nilai rata-rata sebesar 3,46.

**b. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Tanggapan responden mengenai faktor sikap berperilaku dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden terhadap Variabel X2**

No	indikator variabel X2	SKOR JAWABAN										rata-rata
		1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)		
		f	skor	F	Skor	f	Skor	F	Skor	f	skor	
1	Membantu masalah keluarga	3	3	22	44	11	33	12	48	0	0	2,64
2	Sandang pangan	0	0	0	0	21	63	25	100	2	5	3,50
3	Kesehatan karyawan	0	0	0	0	10	30	31	124	7	35	3,93
4	Pendidikan yang layak bagi anak karyawan	0	0	0	0	14	42	31	124	3	15	3,77
<i>nilai rata rata tabel</i>												3,46

Sumber : data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil dari jawaban kuesioner dapat disimpulkan bahwa hasil dari penelitian ini, tanggapan responden mengenai pengaruh budaya organisasi adalah tinggi atau baik terhadap kinerja manajerialnya. Sementara itu persepsi responden untuk masing - masing indikator adalah sebagai berikut :

1. Pada item pernyataan pertama, sebagian responden menjawab Tidak Setuju (TS) sebanyak 22 orang (45,83%) dan nilai rata-ratanya 2,64 sehingga indikator ini tergolong sedang/cukup.
2. Pada item pernyataan kedua, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 25 orang (52,08%) dan nilai rata-ratanya 3,50 sehingga indikator ini tergolong baik/tinggi.
3. Pada item pernyataan ketiga, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 31 orang (64,58%) dan nilai rata-ratanya 3,93 sehingga indikator ini tergolong baik/tinggi.
4. Pada item pernyataan keempat, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 31 orang (64,58%) dan nilai rata-ratanya 3,77 sehingga indikator ini tergolong baik/tinggi.
5. Dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan- pernyataan yang digunakan sebagai penjelas variabel budaya organisasi memiliki indikator baik/tinggi karena memiliki nilai rata-rata sebesar 3,46.

**c. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi (X3)**

Tanggapan responden mengenai pengaruh komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden terhadap Variabel X3**

No	indikator variabel X3	SKOR JAWABAN										rata-rata
		1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)		
		f	skor	f	Skor	F	skor	f	skor	f	skor	
1	Upaya menyukseskan tujuan organisasi	0	0	0	0	21	63	25	100	2	10	3,6
2	kebanggaan terhadap perusahaan	0	0	0	0	21	63	25	100	2	10	3,6
3	penugasan berlatar belakang prestasi	0	0	3	6	23	69	20	80	2	10	3,43
4	Melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab	0	0	0	0	11	33	35	140	2	10	3,81
5	Peluang peningkatan kinerja	0	0	0	0	14	42	29	116	5	25	3,81
6	Kepedulian terhadap masa depan organisasi	0	0	0	0	24	72	24	96	0	0	3,5
<b>nilai rata rata tabel</b>												3,62

Sumber : data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil dari jawaban kuesioner dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden mengenai pengaruh komitmen organisasi adalah tinggi atau baik terhadap kinerja manajerialnya. Persepsi responden untuk masing - masing indikator adalah sebagai berikut :

1. Pada item pernyataan pertama, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 25 orang (52,08%) dan nilai rata-ratanya 3,6 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
2. Pada item pernyataan kedua, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 25 orang (52,08%) dan nilai rata-ratanya 3,6 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
3. Pada item pernyataan ketiga, sebagian responden menjawab Normal (N) sebanyak 23 orang (47,91%) dan nilai rata-ratanya 3,43 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
4. Pada item pernyataan keempat, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 35 orang (72,91%) dan nilai rata-ratanya 3,81 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
5. Pada item pernyataan kelima, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 29 orang (60,41%) dan nilai rata-ratanya 3,81 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
6. Pada item pernyataan keenam, sebagian responden menjawab Setuju (S) dan Normal masing masing sebanyak sebanyak 24 orang (50%) dan nilai rata-ratanya 3,5 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
7. Dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan- pernyataan yang digunakan sebagai penjelas variabel komitmen organisasi memiliki indikator baik/tinggi karena memiliki nilai rata-rata sebesar 3,62.

**d. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Organisasi (Y)**

Tanggapan responden mengenai faktor sikap berperilaku dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden terhadap Variabel Y**

no	indikator variabel Y	SKOR JAWABAN										rata-rata
		1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)		
		f	Skor	f	skor	F	skor	f	skor	f	skor	
1	Skala kinerja	0	0	0	0	16	48	28	112	4	20	3,75
2	Perencanaan	0	0	0	0	14	42	28	112	6	30	3,83
3	Investigasi	0	0	0	0	10	30	33	132	5	25	3,89
4	Pengkoordinasian	0	0	0	0	13	39	24	96	11	55	3,95
5	Evaluasi	0	0	0	0	7	21	28	112	13	65	4,12
6	Pengawasan	0	0	0	0	14	42	19	76	15	75	4,02
7	Pemilihan Staff	0	0	0	0	8	24	28	112	12	60	4,08
8	Negosiasi	0	0	0	0	11	33	32	128	5	25	3,87
9	Perwakilan	0	0	0	0	11	33	35	140	2	10	3,81
<i>nilai rata rata tabel</i>												3,92

1. Pada item pernyataan pertama, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 28 orang (58,33%) dan nilai rata-ratanya 3,75 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.

2. Pada item pernyataan kedua, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 28 orang (58,33%) dan nilai rata-ratanya 3,83 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
3. Pada item pernyataan ketiga, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 33 orang (68,75%) dan nilai rata-ratanya 3,89 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
4. Pada item pernyataan keempat, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 24 orang (50%) dan nilai rata-ratanya 3,95 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
5. Pada item pernyataan kelima, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 28 orang (58,33%) dan nilai rata-ratanya 4,12 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
6. Pada item pernyataan keenam, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 19 orang (39,58%) dan nilai rata-ratanya 4,02 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
7. Pada item pernyataan ketujuh, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 28 orang (58,33%) dan nilai rata-ratanya 4,08 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
8. Pada item pernyataan kedelapan, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 32 orang (66,67%) dan nilai rata-ratanya 3,87 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
9. Pada item pernyataan kesembilan, sebagian responden menjawab Setuju (S) sebanyak 35 orang (72,91%) dan nilai rata-ratanya 3,81 sehingga indikator ini tergolong tinggi/baik.
10. Dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan- pernyataan yang digunakan sebagai penjelas variabel kinerja manajerial memiliki indikator baik/tinggi karena memiliki nilai rata-rata sebesar 3,92.

### Uji Kuesioner

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat kestabilan dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil.

Alat untuk mengukur reliabilitas adalah *koefisien alpha cronbach* (Sugiyono, 2019). Suatu variabel dikatakan reliabel, apabila :

Hasil  $\alpha > 0,6$  = reliabel

Hasil  $\alpha < 0,6$  = tidak reliable

Tabel 4.8  
Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Variabel	Alpha Hitung	Alpha Cronbach	kriteria
1	Partisipasi Anggaran (X1)	0,830	0,6	Reliabel
2	Budaya Organisasi (X2)	0,682	0,6	Reliabel
3	Komitmen Organisasi (X3)	0,814	0,6	Reliabel
4	Kinerja Organisasi (Y)	0,879	0,6	Reliabel

Pada pengujian reliabilitas pada tabel 4.8, baik variabel partisipasi anggaran, budaya organisasi, komitmen organisasi serta kinerja manajemen dikatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya hal ini karena  $\alpha$  hitung di atas  $\alpha$  cronbach yaitu 0,6. Variabel partisipasi anggaran memiliki  $\alpha$  hitung 0,830, variabel budaya organisasi memiliki  $\alpha$  hitung 0,682, variabel komitmen organisasi memiliki  $\alpha$  hitung 0,814, dan variabel kinerja organisasi memiliki  $\alpha$  hitung 0,879.

### Uji Validitas

Uji validitas untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011).. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df) = n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sample. Suatu indikator dikatakan valid, apabila n = 48 dan  $\alpha = 0,05$ . Maka  $r_{tabel} = 0,2845$  dengan ketentuan (Ghozali, 2011).

Hasil  $r_{hitung} > r_{tabel}(0,2845) = \text{valid}$

Hasil  $r_{hitung} < r_{tabel}(0,2845) = \text{tidak valid}$

Tabel 4.9  
Pengujian Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Item	R hitung	R tabel (df : 46)	Kriteria
Partisipasi Anggaran (X1)	X11	0,712	0,2845	VALID
	X12	0,656	0,2845	VALID
	X13	0,721	0,2845	VALID
	X14	0,477	0,2845	VALID
	X15	0,642	0,2845	VALID
Budaya Organisasi (X2)	X21	0,375	0,2845	VALID
	X22	0,754	0,2845	VALID
	X23	0,524	0,2845	VALID
	X24	0,347	0,2845	VALID
Komitmen Organisasi (X3)	X31	0,822	0,2845	VALID
	X32	0,604	0,2845	VALID
	X33	0,445	0,2845	VALID
	X34	0,461	0,2845	VALID
	X35	0,726	0,2845	VALID
	X36	0,446	0,2845	VALID
Kinerja Organisasi (Y)	Y1	0,477	0,2845	VALID
	Y2	0,741	0,2845	VALID
	Y3	0,709	0,2845	VALID
	Y4	0,761	0,2845	VALID
	Y5	0,724	0,2845	VALID
	Y6	0,73	0,2845	VALID
	Y7	0,394	0,2845	VALID
	Y8	0,63	0,2845	VALID
	Y9	0,467	0,2845	VALID

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011).

Tabel 4.10  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,85508685
Most Extreme Differences	Absolute	,171
	Positive	,171
	Negative	-,086
Kolmogorov-Smirnov Z		1,183
Asymp. Sig. (2-tailed)		,122

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan uji statistik non-parametrik Kolmogorov – Smirnov (K-S) diatas menunjukkan bahwa Asymp.Sig. > 0,05 menunjukkan nilai 0,122 sehingga data penelitian ini berdistribusi normal.

#### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011). Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai Tolerance dan nilai Variance (VIF). Jika nilai Tolerance>0,1 atau sama dengan nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi pada penelitian ini. Hasil pengujian uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11  
 Uji Multikolinearitas  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8,900	5,215		1,707	,095		
X1	,682	,191	,387	3,569	,001	,960	1,042
X2	-,299	,223	-,144	1,342	,187	,982	1,019
X3	,864	,177	,531	4,872	,000	,952	1,050

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel 4.11 diperoleh angka VIF yaitu kurang dari 10 dan Tolerance yang lebih dari 0,1 yaitu VIF untuk variabel partisipasi anggaran (X1) sebesar 1.042 dan Tolerance sebesar 0,960; VIF untuk variabel Budaya Organisasi (X2) sebesar 1.019 dan Tolerance sebesar 0,982 ; VIF untuk variabel Komitmen Organisasi (X3) sebesar 1.050 dan Tolerance sebesar 0,952. Hal ini berarti tidak terdapat asumsi multikolinearitas dalam model regresi pada penelitian ini.

### Uji Heteroskedastisitas

Jika varians dari residual satu pemangatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan grafik scatterplot untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas. Caranya adalah dengan membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas dan jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (homoskedastisitas).

**Tabel 4.12**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,500	2,777		,540	,592
X1	,125	,102	,186	1,231	,225
X2	-,050	,119	-,063	-,423	,675
X3	-,027	,094	-,044	-,290	,773

a. Dependent Variable: ABSRES

Dari tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi karena nilai signifikansi masing-masing variabel independen lebih dari 0,05.

### 4.6 Uji Regresi Linier Berganda

Rumus regresi yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4[X_1X_2] + b_5[X_1X_3] + \epsilon$$

- Y = variabel terikat (Kinerja Manajerial)  
 $b_1 - b_6$  = koefisien regresi  
 $X_1$  = Partisipasi Anggaran  
 $X_2$  = Budaya Organisasi  
 $X_3$  = Komitmen Organisasi  
 $[X_1X_2]$  = Moderasi Budaya Organisasi  
 $[X_1X_3]$  = Moderasi Komitmen Organisasi  
 $\epsilon$  = Kinerja Manajerial

**Tabel 4.13**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8,900	5,215		1,707	,095		
X1	,682	,191	,387	3,569	,001	,960	1,042
X2	-,299	,223	-,144	-1,342	,187	,982	1,019
X3	,864	,177	,531	4,872	,000	,952	1,050

a. Dependent Variable: Y

- a. Koefisien regresi variabel partisipasi anggaran sebesar 0,682 adalah positif, artinya bahwa semakin meningkat partisipasi anggaran sebesar 1%, maka akan meningkatkan tingkat kinerja sebesar 0,682.

- b. Koefisien regresi variabel budaya organisasi diketahui bahwa variabel tersebut berpengaruh sebesar -0,299, artinya bahwa semakin meningkat nilai budaya organisasi sebesar 1%, maka akan menurunkan tingkat kinerja sebesar 0,299.
- c. Koefisien regresi variabel komitmen organisasi diketahui sebesar 0,864 adalah positif, artinya bahwa semakin meningkat komitmen organisasi sebesar 1%, maka akan meningkatkan tingkat kinerja sebesar 0,864.

**4.7 Uji Model**

**a. Uji Simultan (Uji F)**

Untuk menguji apakah variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat secara bersama – sama. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5% (Ghozali, 2011).

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  , maka  $H_0$  diterima bila  $sig > \alpha = 0,05$

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  , maka  $H_0$  ditolak bila  $sig < \alpha = 0,05$

**Tabel 4.14**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	310,787	2	155,394	15,165	,000 <sup>a</sup>
	Residual	327,899	32	10,247		
	Total	638,686	34			

a. Predictors: (Constant), MODERASI\_KOMITMEN, MODERASI\_BUDAYA

b. Dependent Variable: Y

Tabel 4.14 hasil pengujian dengan SPSS didapatkan angka F hitung antara partisipasi yang dimoderasi oleh budaya dan komitmen organisasi dengan variabel yang dipengaruhi yaitu kinerja manajerial sebesar 15,165 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05, sehingga terdapat pada daerah  $H_0$  ditolak, artinya variabel partisipasi yang dimoderasi oleh budaya dan komitmen organisasi secara simultan / bersama – sama berpengaruh secara signifikan kinerja manajerial (Y) dan model regresi dalam penelitian ini dikatakan fit atau layak.

**b. Pengujian Hipotesis**

**Tabel 4.15**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	23,189	2,450		9,467	,000		
MODERASI_BUDAYA	-,019	,012	-,233	1,663	,103	,592	1,690
MODERASI_KOMITMEN	,044	,008	,816	5,826	,000	,592	1,690

a. Dependent Variable: Y



Untuk menguji apakah variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5% (Ghozali, 2011).

Bentuk hipotesisnya :

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  , maka  $H_0$  diterima bila  $sig > \alpha = 0,05$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  , maka  $H_0$  ditolak bila  $sig < \alpha = 0,05$

Sedangkan kriteria pengujian pada uji statistik t dilakukan dengan membandingkan antara nilai t hitung dengan nilai t tabel dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%. Jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka secara individual variabel independen mempengaruhi variabel dependen ( $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima). Selain itu, dapat juga dengan melihat nilai probabilitas. Jika nilai probabilitas lebih kecil daripada 0,05 (untuk tingkat signifikansi = 5%), maka variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan nilai probabilitas lebih besar daripada 0,05 maka variabel independent secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

### **1. Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial pada manajer yang memiliki budaya organisasi tinggi.**

Perumusan Hipotesis

$H_{01} : \alpha = 0$  = Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada manajer yang memiliki budaya organisasi tinggi.

$H_{a1} : \alpha > 0$  = Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada manajer yang memiliki budaya organisasi yang tinggi.

Dengan Taraf signifikansi sebesar 5% (0,05) Hasil uji regresi interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan kultur organisasional [( $X_1$ - $X_2$ )] terhadap kinerja manajerial berpengaruh positif sebesar -0,019 dengan nilai sig.  $t = 0,103$  ( $p > 0,05$ )

Kesimpulan :

Menerima  $H_{01}$  dan menolak  $H_{a1}$ , yang artinya : Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada manajerial yang memiliki budaya organisasi tinggi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Sulistyningtyas (2003) namun bertolak belakang dengan penelitian Ritonga (2011), Supriyono (2004), dan Fitri (2004). Ada beberapa faktor penyebab yang menjadikan  $H_{a1}$  ditolak , antara lain : sistem penilaian kerja (tuntutan perusahaan berkaitan dengan *rewards and punishment*, laju modernisasi ( *skill and technology* ), jenjang karir, insentif bagi eksekutif, persaingan global, dan sebagainya (Sulistyningtyas, 2003).

### **2. Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada manajer yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan.**

Perumusan Hipotesis

$H_{01} : \alpha = 0$  = Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada manajer yang memiliki komitmen organisasi tinggi.

$H_{a1} : \alpha > 0$  = Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada manajer yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Dengan Taraf signifikansi sebesar 5% (0,05) Hasil uji regresi interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan kultur organisasional [( $X_1$ - $X_3$ )] terhadap kinerja manajerial berpengaruh sebesar 0,044 dengan nilai sig.  $t = 0,000$  ( $p < 0,05$ ).

Kesimpulan :

Menolak  $H_{01}$  dan menerima  $H_{a1}$ , yang artinya : Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada manajerial yang memiliki budaya organisasi tinggi.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ritonga (2011), Rahman (2002), yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mewujudkan tujuan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi.

**c. Uji Koefisiensi Determinasi**

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model pada variabel bebas (X) dalam menerangkan variabel terikat (Y), dengan output sebagai berikut :

**Tabel 4.16**  
**Uji Koefisiensi Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,709 <sup>a</sup>	,503	,469	2,95081	2,329

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2015

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 4.16 didapatkan angka koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,469. Hal ini berarti bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi anggaran, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebesar 46,9%. Sedangkan sebesar  $(100\% - 46,9\%) = 53,1\%$  dapat dipengaruhi oleh variabel lain, misalnya : pendidikan, usia dan lainnya.

**Pembahasan**

**Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi.**

Dari hasil uji secara interaksi menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini sejalan dengan penelitian Sulistyningtyas (2003) namun bertolak belakang dengan penelitian Ritonga (2011), Supriyono (2004), dan Fitri (2004). Ada beberapa faktor penyebab yang menjadikan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, antara lain : sistem penilaian kerja (tuntutan perusahaan berkaitan dengan *rewards and punishment*, laju modernisasi (*skill and technology* ), jenjang karir, insentif bagi eksekutif, persaingan global, dan sebagainya (Sulistyningtyas, 2003).

Budaya dalam suatu organisasi juga ditentukan oleh manajemen puncak. Budaya yang telah diciptakan dan berkembang dalam suatu organisasi tidak bisa atau tidak mudah untuk diubah. Hal tersebut tergantung pada atasan atau pemimpin perusahaan. Meskipun bawahan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran namun saran yang diajukan bawahan tidak dipertimbangkan dalam mengambil keputusan maka penganggaran tersebut tidak akan berpengaruh terhadap kinerja.

Pada variabel budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden pada mayoritas poin pernyataan bernilai baik, namun pada pernyataan nomor 1 tanggapan responden hanya masuk dalam kategori cukup. Tanggapan tersebut memberikan gambaran bahwa ternyata pihak manajerial tidak semuanya sepakat bahwa pihak manajerial harus ikut terlibat dalam masalah pribadi yang dialami oleh karyawannya, karena masalah pribadi memang berada di luar masalah di lingkungan kerja namun secara langsung atau tidak

langsung dapat mempengaruhi kinerja di perusahaan. Hal tersebut menunjukkan perusahaan sampel tidak sepenuhnya memiliki budaya paternalistik.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya dalam penelitian ini tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi.**

Dari hasil uji secara interaksi juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ritonga (2008), Rahman (2012), yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mewujudkan tujuan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi.

Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karena komitmen organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi karena kondisi organisasi akan menjadi lebih baik apabila komitmen yang dimiliki oleh individu penggerak sistem tersebut tinggi. Sebaliknya, apabila komitmen yang dimiliki individu penggerak sistem organisasi tersebut rendah maka kondisi organisasi tidak akan jauh lebih baik dari sebelumnya.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Dibuktikan dengan tanggapan responden mengenai variabel komitmen organisasi termasuk kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,62. Adanya keinginan dalam diri untuk menyukseskan tujuan organisasi, rasa bangga terhadap perusahaan, pemberian tugas yang didasarkan prestasi kerja karyawan, pelaksanaan tugas dengan penuh tanggung jawab, peluang peningkatan kerja (prospektif), dan kepedulian terhadap masa depan organisasi mengindikasikan anggota organisasi memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi dimana tempat dia bernaung.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan, maka diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, tidak signifikan ( $p > 0,05$ , hipotesis 1 ditolak). Hasil ini sejalan dengan penelitian Sulistyningtyas (2003) namun bertolak belakang dengan penelitian Ritonga (2011), Supriyono (2004), dan Fitri (2004). Ada beberapa faktor penyebab yang menjadikan  $H_1$  ditolak, antara lain: sistem penilaian kerja (tuntutan perusahaan berkaitan dengan *rewards and punishment*, laju modernisasi (*skill and technology*), jenjang karir, insentif bagi eksekutif, persaingan global, dan sebagainya (Sulistyningtyas, 2003).

Interaksi kedua yakni antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial memiliki hasil yang signifikan karena  $p < 0,05$  ( $\text{sig.t} = 0,000$ ) sehingga  $H_2$  diterima. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ritonga (2011), Rahman (2002), yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mewujudkan tujuan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi.

### **Saran**

Penerapan partisipasi penyusunan anggaran pada suatu perusahaan dapat diterapkan pada kondisi manajerial yang memiliki budaya organisasional yang tinggi ataupun rendah, karena budaya organisasi yang terdapat pada manajerial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Sedangkan penerapan partisipasi penyusunan anggaran sangat dianjurkan pada manajerial dengan komitmen organisasi yang tinggi karena sangat berpengaruh terhadap

peningkatan kinerja manajerial. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mewujudkan tujuan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi.

### **Keterbatasan**

Peneliti menyadari masih terdapat banyak keterbatasan dalam penelitian ini. Keterbatasan yang dirasakan oleh peneliti antara lain :

1. Tidak dilakukannya wawancara secara intensif kepada responden untuk bahasan pengembangan jawaban di masing masing poin.
2. Penelitian ini berdasarkan jawaban responden saja, sehingga dikhawatirkan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sebenarnya.
3. Waktu konfirmasi yang cukup lama sehingga penelitian ini hanya mampu melibatkan 8 perusahaan manufaktur di Semarang. Peneliti mengakui bahwa jumlah tersebut masih sangat kurang untuk menggambarkan hasil penelitian yang diekspektasikan.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, maka peneliti berharap penelitian selanjutnya dengan variabel yang sama untuk melakukan penelitian dengan cara wawancara intensif untuk memperjelas konsistensi variabel tertentu pada variabel lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asriningati. 2006. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidak Pastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Kasus pada Perguruan Tinggi Swasta di DIY)*. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Bambang, S. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi*. Universitas Sultan Agung.
- Hadi, S. 2000. *Metodologi Research*. Jilid 2. Yogyakarta: Andi.
- Hansen dan Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen (Terjemahan)*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikhsan, Arfan & Ishak. 2008. *Akuntansi Keperilakuan Cetakan Ketiga*. Jakarta : Salemba Empat.
- Marsudi, S.A., Ghozali, Imam, 2001, *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information (JRI) Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur*”, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*:hal 104-129.
- Mediaty, Syarifudin Muhlis. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Moderator (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Barru Sulawesi Selatan)*. Tidak dipublikasikan.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat dan Rekayasa)*, Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan Edisi 3*. Jakarta : Salemba Empat.
- Poerwati, Tjahjaning. 2001. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating*. Tesis Program Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Pramesthiningtyas, Arisha Hayu. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening*. Skripsi Program Sarjana Universitas Diponegoro.
- Prasetyaningtyas, Heni. 2006. *Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Struktur Organisasi, Kultur Organisasi, dan Motivasi sebagai Variabel Moderating (Studi pada Perusahaan Rokok yang Berada di Malang)*. Tidak dipublikasikan.
- Rinarti, Deasy & Renyowijoyo, Muindro. 2007. “Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Budaya Organisasi terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial”. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 9, No.2, halaman 124-135.

- Ritonga, Panarangan. 2008. *Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara*. Tesis Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Robert N.A. dan Vijay G., (Terjemahan). 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta:Salemba Empat.
- Sinuraya, Chandra. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi Universitas Kristen Maranatha*. Volume I Nomor 1 Mei 2009.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Supomo, Indriantoro. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama (Cetakan Keenam). Yogyakarta: Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gajah Mada.
- Wijayanti, Titik. 2009. *Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi Serta Hubungannya Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Perusahaan AMDK di Pasuruan*. Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang.