

# Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating

<sup>1</sup>Offiyardi

<sup>1</sup>Politeknik Raflesia - [opi74@yahoo.co.id](mailto:opi74@yahoo.co.id)

**Abstrak**— Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan melihat pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah semua SKPD Kabupaten Rejang Lebong. Kemudian sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pejabat SKPD yang menduduki jabatan sebagai kepala dinas dan pejabat yang menduduki jabatan setingkat di bawah kepala dinas. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, total kuesioner yang siap untuk diolah sebanyak 74 kuesioner, dengan metode yang digunakan adalah purposive sampling. Kemudian Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda, selanjutnya analisis regresi, dengan menggunakan program SPSS 16. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada pengujian hipotesis pertama (H1) dengan menggunakan persamaan model I dapat dikatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis kedua dengan menggunakan *Model moderated Regression Analysis* (MRA) menunjukkan bahwa budaya organisasi memperkuat pengaruh partisipasi di dalam penyusunan anggaran kinerja manajerial.

**Kata Kunci** — Partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, budaya organisasi

## 1 PENDAHULUAN

Pemerintah pada dasarnya, mempunyai tugas, tujuan dan kewajiban serta memiliki tanggung jawab di dalam meningkatkan kesejahteraan kehidupan masyarakat, tugas dan tujuan pemerintah salah satu bentuknya adalah meningkatkan kesejahteraan dan kenyamanan masyarakat secara umum, melalui program-program dan kegiatan yang telah disusun berdasarkan jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Terwujudnya dan terlaksananya suatu kegiatan pemerintah dalam hal ini disebabkan adanya indikasi peranan partisipasi dan kinerja pimpinan dan kultur budaya. Terwujud dan terciptanya indikasi tersebut itu menunjukkan tingginya keseriusan pemerintah dalam memberikan kesejahteraan dan kenyamanan kepada masyarakat. Semakin tingginya kesejahteraan dan kenyamanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat maka semakin tinggi pula perhatian masyarakat dalam memberikan kontribusi kepada pemerintah. melalui kontribusi pajak. Tingginya kontribusi pajak tersebut oleh masyarakat, inilah menunjukkan tingkat pendapatan asli daerah (PAD) khususnya daerah Kabupaten Rejang Lebong. Kemudian semakin tinggi tingkat kontribusi pajak yang diberikan oleh masyarakat kepada pemerintah maka semakin tinggi pula tanggung jawab dan perhatiannya kepada masyarakat dan semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan kehidupan yang dirasakan bagi masyarakat. Secara implisit dapat dikatakan tugas dan tanggung jawab dan perhatian pemerintah terlaksana dengan baik, melalui kegiatan – kegiatan program jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Terkait dengan kebijakan dan program pemerintah tersebut itulah menanda niat untuk mewujudkan kesejahteraan kehidupan masyarakat semakin membaik, dan itu adalah salah satu bentuk wujud dari kegiatan pemerintah kegiatan tersebut dapat dilakukan bentuk peningkatan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat secara umum. Sebagai salah satu bentuk pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat adalah pelayanan terhadap infrastruktur dan bidang lainnya,

Sesungguhnya dapat dikatakan bahwa terwujudnya dan

terciptanya suatu kepedulian dan keseriusan yang tinggi itu berarti bahwa hubungan pemerintah dengan masyarakat cukup baik. Hubungan itu dibuktikan dengan tinggi perhatian dan kontribusi yang diberikan oleh masyarakat kepada pemerintah. Selanjutnya tingginya perhatian masyarakat itu dirilis diwujudkan ke dalam bentuk sebuah laporan keuangan yang memberikan tentang informasi-informasi dalam penggunaan anggaran serta laporan realisasi anggaran, baik secara keterbukaan (transparansi), pertanggungjawaban (akuntabilitas). Tuntutan masyarakat terhadap pemerintah daerah sebagai penyelenggara adalah untuk mewujudkan pemerintah yang bersih (*good governance*) dengan mengedepankan akuntabilitas, transparansi (keterbukaan), partisipasi (keikutsertaan), keadilan dan kemandirian. Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah untuk mewujudkan *good governance* sebagai dasar yaitu Undang-Undang No 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang No 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Kedua Undang-Undang tersebut telah merubah sistem pertanggungjawaban pemerintah daerah dengan pemerintah pusat, dengan katalain pertanggungjawaban secara vertikal yaitu kepada pemerintah pusat ke pertanggungjawaban ke sistem horizontal (kepada masyarakat melalui Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD)). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa anggaran itu merupakan sebuah proses yang terencana.

Berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 19 Tahun 2011 tentang Perubahan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), maka jumlah SKPD yang ada di Pemerintah Daerah Kabupaten Rejang Lebong adalah sebanyak 34 SKPD. Sehubungan dengan peneliti terdahulu seperti hasil penelitian Abriyani (2002) membuktikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan latar belakang di atas, untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja

manajerial dan variabel budaya organisasi sebagai moderating, maka dalam rumusan masalah ini meliputi sebagai berikut antara lain:

- 1) Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial?
- 2) Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan budaya organisasi sebagai variabel moderating

Adapun ruang lingkup dan batasan dalam penelitian ini hanya terbatas penelitian antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variabel budaya organisasi sebagai variabel moderating. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pejabat kepala dinas yang sedang menduduki jabatan dan pejabat yang sedang menduduki jabatan setingkat dibawah pejabat kepala dinas, yaitu kepala bidang (kabid), kepala seksi, Badan, sekretariat, kantor camat (kecamatan) pada Pemerintah Kabupaten Rejang Lebong.

## 2 KAJIAN PUSTAKA

### Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan hal yang penting bagi semua pihak baik itu pemerintah maupun perusahaan. Oleh karena itu anggaran dapat juga dihadirkan sebagai nilai tambah dan motivasi bagi pihak perusahaan dan pemerintah. Apabila anggaran dianggap sebagai alat berpengaruh pada hasil kegiatan yang dilaksanakan. Sedangkan menurut Achmad (2002) mengatakan bahwa anggaran merupakan suatu proses pernyataan mengenai estimasi kinerja yang akan dicapai oleh suatu organisasi dalam periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran moneter. Kemudian anggaran juga merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan dana publik. Definisi anggaran daerah menurut pendoman Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No 13 Tahun 2006 Bab 1 pasal 1 ayat 53 adalah selisih antara pendapatan dan belanja daerah. Nafarin (2004) menjelaskan bahwa anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

### Teori Penetapan Tujuan (Goal setting theory)

Teori Penetapan Tujuan (*goal setting theory*) ini adalah di motori oleh Edwin Lock (1978) menjelaskan bahwa faktor-faktor penentu yang penting bagi individu terhadap bagaimana ia mengarahkan usaha atau upayanya yang terletak pada tujuan individu itu sendiri dan sejauh mana tanggung jawabnya terhadap tujuan tersebut. Kemudian Edwin Lock juga mengemukakan bahwa maksud untuk bekerja kearah tujuan, dengan menentukan sumber utama dan maksud kerjanya. Dengan demikian artinya bahwa tujuan memberi tahu seseorang apa yang akan dikerjakan, kemudian beberapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan.

Hal ini juga dapat dikatakan bahwa tujuan khusus akan meningkatkan kinerja (Robbins, 1998). Kemudian secara implemtasi teori ini terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran adalah semacam target yang ada di dalam anggaran, secara idealnya sesuatu itu dapat dicapai dengan baik. Jadi konsep pada teori penetapan tujuan ini (*goal setting theory*) adalah bahwa seseorang yang

memahami tujuan apa yang diharapkan organisasi kepadanya, akan dapat mempengaruhi perilaku kerjanya. Dalam hal yang sama juga berlaku pada pihak atau seseorang yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempengaruhi terhadap efektivitas kinerja manajerial. Sesuai dalam penjelasan teori ini adalah bahwa faktor penentu bagi seseorang terhadap bagaimana ia mampu mengarahkan usaha atau upaya adalah terletak pada tujuan individu itu sendiri dan sejauh mana tanggung jawab terhadap tujuan tersebut.

### Tujuan Anggaran

Anggaran bagi pemerintah merupakan sebuah dokumen formal yang menyatakan suatu kesepakatannya antara kegiatan pemerintah dengan pendapatannya yang diharapkan untuk menutup keperluan belanja atau pembayaran yang diperlukan bila akan terjadi *surplus* atau *defisit*. Vijaj dan Govindrajan (2005) juga menjelaskan bahwa dalam penyusunan anggaran juga terdapat tujuan sebagai berikut antara lain:

- 1) Memperbaiki rencana strategic organisasi
- 2) Mengkoordinasi motivasi berbagai bagian dari organisasi
- 3) Menyerahkan tanggung jawab kepada manajerial, dan memberikan otoritas besarnya biaya yang boleh dikeluarkan dan memberikan umpan balik kepada manajerial yaitu atas kinerja mereka.
- 4) Merupakan sebagai perjanjian atas dasar untuk mengevaluasi kinerja manajerial sesungguhnya

### Fungsi Anggaran

Secara umum fungsi anggaran bagi pemerintah adalah merupakan rencana jangka pendek atau jangka panjang yang disusun oleh pemerintah Adisasmita, (2011). Kemudian Darise (2008) juga menjelaskan bahwa anggaran dilingkungan pemerintahan antara lain:

- 1) Anggaran merupakan pernyataan kebijakan public
- 2) Anggaran merupakan target fiskal yang menggambarkan keseimbangan antar belanja, pendapatan, dan pembiayaan yang diinginkan.
- 3) Anggaran menjadi landasan pengendalian yang memiliki konsekuensi hukum
- 4) Anggaran juga memberikan landasan penilaian kinerja pemerintah.
- 5) Hasil pelaksanaan anggaran dituangkan ke dalam laporan keuangan pemerintah sebagai pernyataan dan pertanggungjawaban pemerintah kepada publik.

### Manfaat Partisipasi Anggaran

Manfaat anggaran secara luas bagi pemerintah adalah untuk memberikan gambaran dan informasi-informasi atas fungsi dan tujuan anggaran terhadap suatu kegiatan yang terencana dan tersusun melalui daftar RKA. Selanjutnya Nafarin (2000) menjelaskan ada beberapa manfaat anggaran tersebut, meliputi antara lain:

- 1) Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama
- 2) Dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kelebihan atau kekurangan karyawan
- 3) Dapat memotivasi karyawan
- 4) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang tidak perlu

- 6) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan secara efisien mungkin
- 7) Alat pendidikan bagi para manajer.

Sesungguhnya partisipasi anggaran itu dapat diartikan sebagai gambaran yang dapat memicu terhadap kegiatan maupun informasi tingkat kinerja manajerial dalam mencapai tujuan terhadap manfaat anggaran. Dengan demikian keterlibatan partisipasi bawahan dalam proses penyusunan anggarannya dapat membawa dampak positif terhadap penggunaan anggaran, yang selalu berkaitan dengan hasil kinerja manajerial. Dengan melibatkan partisipasi tersebut maka secara tidak langsung bawahan ikut merasakan memiliki tanggungjawab atas kegiatan-kegiatan baik yang sedang terlaksana, maupun yang sudah terlaksana. Robins (2002) mengatakan bahwa partisipasi adalah merupakan suatu proses untuk menggunakan seluruh kapasitas dan dirancang untuk mendorong peningkatan rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap keberhasilan suatu organisasi

### Keunggulan Partisipasi Anggaran

Secara empiris telah membuktikan bahwa partisipasi anggaran sangat berperan penting dalam proses pencapaian tujuan anggaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Anthony dan Govindrajana (2005) juga menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang efektif, untuk meningkatkan motivasi manajerial. Oleh karena itu, semakin tingginya tingkat partisipasi digunakan maka semakin tinggi pula tingkat partisipasi kearah membuat kecenderungan mendorong manajerial untuk lebih aktif meningkatkan kinerjanya. Sehingga apa yang diharapkan oleh manajerial akan lebih tercapai dengan baik.

### Kelemahan Anggaran

Selain keunggulan anggaran, dimana anggaran juga memiliki suatu kelemahan, Kemudian Anthony dan Govindrajana (2005) juga menjelaskan kelemahan dalam proses penyusunan anggaran tersebut meliputi antara lain:

- 1) Anggaran dapat menimbulkan perasaan tertekan bagi karyawan atau pegawai, ini dikarenakan penyusunan anggaran memasang target yang ditetapkan dan sulit tercapai. pada saat bawahan memberikan pikiran yang bisa kepada atasan, lalu pihak manajerial memasuki kepentingan pribadi dan manajerial mendapat nilai tambah dari target anggaran yang akan dicapai, sehingga anggaran yang disusun tidak berdasarkan kemampuan atau produktivitas yang sebenarnya.
- 2) Ketika adanya kesenjangan anggaran yang terjadi pada saat bawahan memberikan pemikiran yang kepada atasan, diawali dengan pemikiran biasa tersebut biasa, maka pihak manajerial memasukkan kepentingan pribadi dan manajerial mendapatkan nilai tambah dari anggaran yang akan dicapai.

### Prinsip Penyusunan Anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran merupakan hal yang sangat penting bagi bawahan maupun atasan. Hal ini dapat dikatakan bahwa prinsip dalam proses penyusunan anggaran merupakan bagian dari tolak ukur dalam penyusunan anggaran tersebut. Dalam hal ini yang dimaksudkan prinsip sebagai tolak ukur dalam penyusunan anggaran adalah pada saat bawahan dan atasan membuat

penyusunan anggaran itu harus didasari pada fakta dan program yang ada, dan program tersebut harus bersifat prioritas, dan tidak didasari oleh tekanan dari berbagai pihak yang memiliki kepentingan tersendiri. Dengan demikian mengacu pada prinsip tersebut maka anggaran yang dibuat oleh bawahan dan atasan tepat sasaran dan tujuan yang akan di capai. Adapun prinsip penyusunan anggaran adalah meliputi antara lain:

- 1) Efisiensi berorientasi pada anggaran, dimana anggaran yang tersedia dilakukan secara optimal dengan melakukan kegiatan secara tepat sasaran. Secara prinsipnya anggaran yang ada diusahakan dapat membiayai semua kegiatan yang ada, sehingga semua kegiatan yang ada dalam pemerintahan dapat berjalan dengan baik.
- 2) Efisiensi berorientasi pada kegiatan, artinya pemerintah telah menentukan kegiatan yang harus dicapai melalui program kegiatan prioritas dengan demikian pemerintah melakukan pengelolaan dengan baik terhadap anggaran, yang ada.

### Anggaran SKPD

Dalam proses penyusunan anggaran SKPD harus merujuk pada Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman pelaksanaan Fungsi Pengawasan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Kemudian tindak lanjut hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Hasil keuangan, di Bab I Pasal I pada poin 8 mengatakan bahwa Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat dengan SKPD. Pada pemerintah daerah selaku pelaksanaan urusan pemerintah daerah, dan selanjut juga didasari pada nota kesepakatan antara Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dengan Pejabat Penguasa Anggaran (PPA), melalui proses waktu yaitu bulan Agustus pada tahun anggaran berjalan melalui pedoman Rencana Kerja Anggaran (RKA) SKPD yang dibuat oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) berfungsi sebagai acuan kepala SKPD dalam penyusunan RKA-SKPD tersebut. pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), memuat komponen antara lain:

- 1) PPA yang dialokasikan untuk setiap program SKPD berikut rencana pendapatan dan pembiayaan
- 2) Sinkronisasi program dan kegiatan antara SKPD dengan Kinerja SKPD yang sesuai dengan Standar Pelayanan Minimum (SPM) yang telah ditetapkan.
- 3) Batas waktu Penyampaian RKA-SKPD
- 4) SKPD dibuat harus berkaitan dengan prinsip-prinsip peningkatan efisiensi, Efektivitas, Transparansi dan akuntabilitas penyusunan anggaran dalam pencapaian prestasi kerja.
- 5) Dokumen sebagai lampiran KUA, Kode Rekening APBD, format RKA SKPD dan analisis standar belanja, dan satuan harga. Pada unit dan penyusunan RKA SKPD adalah Dinas, Sekretariat, Badan Lembaga Teknis, Kantor Kecamatan dan Kantor Kelurahan, sebagai pengguna anggaran

### Pengertian Kinerja

Kemudian Armstrong (2004) menjelaskan bahwa perbaikan terhadap kinerja sangat diperlu untuk dilakukan perubahan kinerja, jika kinerja itu tidak sesuai yang diharapkan dalam tujuan dan sasaran organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan sesungguhnya kinerja itu adalah apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara

melakukannya agar pekerja tepat dan sesuai dengan tujuan, sasaran organisasi.

### Unsur-unsur Pengukuran Kinerja

Mardiasmo (2002) menjelaskan bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam pengukuran kinerja, adalah meliputi antara lain:

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategik organisasi, hal ini menjelaskan bahwa sesungguhnya tujuan itu merupakan pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sedangkan sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit.
- 2) Merumuskan indikator dan ukuran kerja, yang menjelaskan bahwa indikator kinerja tersebut merupakan suatu yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur bagi suatu organisasi di masa yang akan datang.
- 3) Mengukur Tingkat tercapaiannya tujuan, sasaran suatu organisasi, dalam hal ini dapat dilakukan dengan cara menetapkan indikator-indikator yang jelas. Salah satu cara untuk mengukur tingkat ketercapaian kinerja manajerial yaitu dengan melakukan atau membandingkan hasil aktual dengan kinerja dalam pelaksanaan kegiatannya apakah sudah sesuai atau belum terhadap kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

### Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial pada dasarnya adalah suatu keadaan atau kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak tertentu guna mengetahui tingkat pencapaian hasil dan suatu organisasi yang dihubungkan dengan visi organisasi. Menurut Achmad (2002) mengemukakan bahwa Kinerja manajerial didefinisikan sebagai alat yang digunakan untuk menilai seberapa besar keberhasilan implementasi dan suatu strategi. Kemudian posisi manajerial dalam struktural organisasi pemerintahan beradapada pimpinan puncak, maka peran manajerial adalah sebagai leader. Oleh karena itu kinerja manajerial merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan pekerjaan bawahan agar tidak terjadi kesalahan pada pekerjaan. Menurut Wibowo (2010) menjelaskan bahwa ada tujuh cara yang harus diperhatikan oleh kinerja manajerial meliputi antara lain:

- a) Perencanaan jangka panjang
- b) Mendorong dan mengembangkan inovatif bawahan
- c) Memberikan dorongan pada orang lain
- d) Menciptakan hubungan yang baik dengan bawahan
- e) Menciptakan integritas pada pihak lain
- f) Melibatkan diri dalam pekerjaan tertentu
- g) Mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan

### Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas dapat diartikan sebagai kewajiban memberikan pertanggungjawaban, menyajikan melaporkan, mengungkapkan, segala aktivitas atau kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya, hubungannya berkaitan erat dengan mekanisme pelaporan, dan pertanggung jawabannya kepada otoritas yang lebih tinggi. Karena akuntabilitas dapat menilai kinerja, responsivitas, moralitas terhadap harapan publik.

Menurut Apriyadi (2008) juga menjelaskan bahwa akuntabilitas adalah sebagai kewajiban bagi individu atau kelompok organisasi, penguasa yang dipercayakan untuk

mengerjakan dan mengelola sumber daya yang ada, yang menyangkut pertanggungjawabannya. Dengan maksud bahwa Akuntabilitas sangat terkait erat dengan instrumen kegiatan terutama dalam hal pencapaian hasil dalam berbagai kegiatan pada organisasi maupun publik. Untuk mewujudkan suatu pertanggungjawaban tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk transparansi kepada masyarakat.

Kemudian Konsep tentang Akuntabilitas secara harfiah dalam bahasa Inggris biasa disebut dengan *accountability* yang diartikan sebagai "yang dapat dipertanggungjawabkan" Atau dalam kata sifat disebut sebagai *accountable*. Sebagai pengertian dan suatu *accountability* adalah merupakan kewajiban untuk menjelaskan bagaimana realisasi otoritas yang diperolehnya tersebut. Kemudian *responsibility* secara tidak langsung juga bersentuhan ke dalam birokrasi pemerintah, karena *responsibility* merupakan otoritas yang diberikan atasan untuk melaksanakan suatu kebijakan.

Sirajudin dan Aslam mengemukakan bahwa akuntabilitas adalah merupakan sisi-sisi, sikap dan watak kehidupan manusia yang meliputi akuntabilitas internal dan eksternal seseorang dan sisi internal seseorang akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban individu tersebut secara vertikal. Sedangkan akuntabilitas eksternal seseorang adalah akuntabilitas individu tersebut kepada lingkungannya baik lingkungan formal (atasan-dengan bawahan) maupun lingkungan masyarakat.

### Budaya Organisasi

Menurut Widjaja (1997) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi (*Organization Behavior*) adalah merupakan seperangkat sistem, yang dapat mempertinggi dan memperendah efektivitas kinerja seseorang atau kelompok, hal ini terletak pada nilai dan norma-norma yang terdapat di dalam suatu organisasi, dengan adanya nilai-nilai dan norma-norma tersebut membuat adanya perbedaan yang dimiliki oleh suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Dengan demikian dapat dikatakan yang dimaksud dengan budaya organisasi itu adalah sesuatu yang memiliki keunggulan dengan memberikan batas dan berciri khas tersendiri dengan organisasi lainnya, serta dapat meningkatkan identitas diri seseorang maupun organisasi. Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah Satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan. Hal ini dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa hal antara lain:

1) Budaya organisasi yang bersifat otoriter, dalam hal ini yang dikatakan budaya organisasi otoriter yaitu semua keputusan, aturan dan kebijakan harus didasari oleh atasan. Dengan maksud semua aturan yang ada itu datang dari atasan artinya bawahan hanya bersifat menunggu.

2) Budaya organisasi bersifat demokratis, yang dimaksud dengan budaya demokratis yaitu semua aturan dan kebijakan didasari dengan musyawarah bersama artinya pimpinan dalam menciptakan suatu ide pimpinan selaludengan dari bawahan, artinya bawahan mempunyai hak atau kepentingan dalam mengeluarkan ide dalam melakukan suatu perubahan dalam organisasi.

3) Budaya organisasi bersifat pasif, yang dimaksud budaya organisasi bersifat pasif adalah semua aturan dan kebijakan yang diterapkan yang berasal atasan tanpa adanya kerjasama yang baik tidak dapat berjalan dengan baik, dikarenakan nilai-nilai yang ada didalam budaya

tersebut tidak mencerminkan sebuah organisasi yang baik artinya bawahan tidak wujudkan nilai-nilai budaya terhadap masyarakat dengan baik.

Kemudian secara tidak langsung dikatakan bahwa hubungan budaya organisasi terhadap kinerja dan partisipasi menunjukkan sebuah hubungan yang mempunyai tujuan, sasaran dan manfaat terhadap organisasi, hal ini merupakan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*). Hal ini dapat diartikan bahwa setiap seseorang memiliki rasa kepedulian yang tinggi, sehingga dengan adanya kepedulian dan tanggung jawab rasa memiliki dan tanggung jawab atas pekerjaan yang telah di kelompokkan sesuai dengan kemampuan, skilnya, kemudian antara atasan dengan bawahan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi terhadap tujuan organisasi yang telah disusun dan ditetapkan pada sebelumnya. Secara eksplisit fungsi budaya organisasi meliputi antara lain:

- 1) Budaya organisasi dapat memberikan batas artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya organisasi dapat memberikan rasa identitas yang tinggi pada anggota organisasi
- 3) Budaya mempermudah timbulnya kecintaan keistimewaan yang khas.
- 4) Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial

### Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robins (2000) dalam Saputra (2005) mengemukakan bahwa ada 7 karakteristik dan budaya organisasi yaitu meliputi sebagai berikut :

- 1) Inovatif dan Pengambilan Risiko, dengan melihat sejauh mana arah pegawai didorong dan dimotivasi untuk secara aktif melakukan inovatif mengambil resiko demikemajuan.
- 2) Perhatian kepada rincian yaitu sejauh mana perhatian organisasi terhadap para pegawai agar lebih memperlihatkan kecermatannya, ketajaman analisis dan memperhatikan rincian.
- 3) Orientasi hasil, dalam hal ini bagaimana manajemen memfokuskan padahasilnya, bukan hanya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
- 4) Orientasi Orang yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkandampaknya pada orang-orang dalam organisasi itu.
- 5) Onientasi Tim,yaitu untuk melihat sejauh mana atau bagaimana kegiatan kerjadiorganisasikan oleh kelompok dan bukan hanya individu.
- 6) Keagresifan yaitu melihat bagaimana dukungan organisasi kepada anggotanya untuk organisasi melakukan kegiatannya
- 7) Kemantapan yaitu bagaimana organisasi itu menekan status quo sebagaikonsentrasi dan pertumbuhan.

### Fungsi Budaya Organisasi

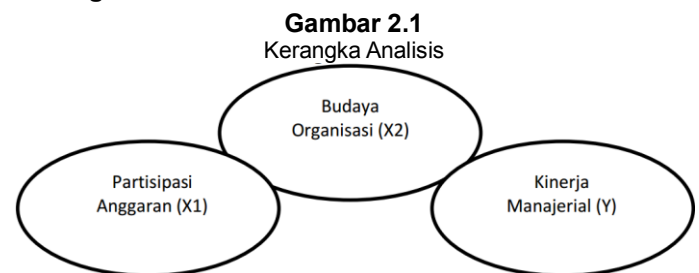
Fungsi budaya organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Kreitner (2005) juga mengemukakan bahwa ada empat jenis fungsi budaya organisasi antara lain:

- 1) Memberikan identitas kepada pegawainya
- 2) Memudahkan komitmen secara kolektif
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial

- 4) Membentuk perilaku dengan membantu manajemen merasakan keberadaanya.

Berdasarkan fungsi-fungsi budaya organisasi tersebut, maka suatu organisasi akan mampu memberikan kepastian-kepastian kepada para anggotanya mengenai organisasi. Dalam hal ini, sementara waktu budaya yang terjadi di semua SKPD di Pemerintahan Daerah Kabupaten Rejang Lebong adalah budaya organisasi bersifat otoriter, yang selalu menekan atau menciptakan bentuk sendiri, dengan adanya sistem tersebut membuat bawahan merasa ada sesuatu tertekan, dengan demikian bawahan menganggap budaya organisasi itu hanya sementara dan tidak merasakan membumikan budaya organisasi yang baik

### Kerangka Analisis



### Pengembangan Hipotesis

#### Variabel Partisipasi Anggaran

Pengembangan Hipotesis ini bertujuan adalah untuk melakukan pengujian apakah ada pengaruhnya antara variabel partisipasi anggaran, budaya organisasi dengan variabel kinerja manajerial, selanjutnya partisipasi juga dapat dikatakan sesuatu yang bersifat relative yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok, baik partisipasi tersebut di distribusikan dalam bentuk kepentingan kelompok maupun kepentingan diri sendiri. Dengan demikian semakin tinggi tingkat partisipasi seseorang maka semakin tinggi pula rasa tanggung jawab yang dimilikinya terhadap kegiatan yang dikerjakan dan semakin banyak pula pengalaman yang diperoleh dari kegiatan-kegiatan tersebut. Kemudian sebaliknya semakin rendah partisipasi bawahan maka semakin rendah pula seseorang itu memiliki rasa kepedulian dan tanggungjawab serta pengalaman tentang kegiatan (program), baik pada program sebelumnya maupun yang sedang berjalan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kurang kesadaran individu untuk melakukan pengembangan diri sendiri. Beberapa hasil penelitian terdahulu seperti Abriyani (2002) menemukan kedua variabel tersebut yaitu partisipasi penyusunan anggaran memiliki hubungan dan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, kemudian Wasisto dan Solihin, (2004) mengemukakan peran partisipasi penganggaran dalam hubungan kinerja manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja. Indriantoro (1998) membuktikan variabel antara keefektifan partisipasi anggaran dalam penilaian kinerja manajerial memiliki hubungan positif dan signifikan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Berdasarkan penelitian terdahulu maka hipotesis yang dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

### Pengembangan Hipotesis Budaya Organisasi

Budaya organisasi dibangun atas dasar tipe pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok, apa yang terjadi di waktu lalu (Wibowo, 2010). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kemungkinan budaya organisasi akan terjadi perubahan akibat dan tekanan dalam organisasi itu sendiri, karena peningkatan kinerja secara efektif dapat menimbulkan informasi dan hubungan yang baik. Terjadinya hubungan yang baik disebabkan adanya keseimbangan antara atasan dengan bawahan, Keseimbangan itu bisa terjadi apabila manajerial (atasan) mampu memahami kehendak dan menunjukkan tingginya kepedulian terhadap kehendak bawahan.

Kemudian dapat dikatakan bahwa nilai perilaku itu merupakan bagian dari nilai-nilai budaya organisasi, maka nilai perilaku anggota organisasi itu dapat mempengaruhi seseorang dalam bentuk kondisi apapun, baik itu dalam bentuk norma-norma dan nilai suatu budaya organisasi itu sendiri. Berney dalam Widodo (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi yang berkembang secara positif mempunyai hubungan untuk meningkatkan hasil yang efektif bagi organisasi, mempunyai konsensus yang tinggi, meningkatkan produktivitas bawahan yang lebih baik lagi. Hal ini ada kemungkinan bisa terjadi budaya organisasi memiliki hubungan dan pengaruh pada kinerja manajerial dan partisipasi yang cukup kuat.

H2 : Budaya organisasi sebagai variabel moderating berpengaruh positif antara hubungan Partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

## 3 METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini, dilakukan pada dasarnya menggunakan penelitian empiris (*empirical research*) yaitu data yang diperoleh berdasarkan observasi atau pengamatan lapangan Indriantoro dan Supomo (2002). Hal ini dapat dikatakan bahwa pada jenis penelitian ini adalah bersifat kuantitatif, dimana sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dan kuesioner Dimana penelitian ini, memiliki latar belakang pada perkembangan kondisi sekarang ini. Tujuan penelitian studi kasus ini dilakukan adalah untuk melakukan penyelidikan atau mengetahui secara mendalam apa yang menyebabkan terjadi ke tidak pemerintah dalam merekomendasikan kegiatan program yang prioritas, kemudian juga untuk apakah ada intraksi variabel budaya organisasi dapat di jadikan sebagai moderasi antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, agar hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan untuk melakukan perubahan atau pembenahan pada organisasi tersebut.

### Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah merupakan sesuatu yang sangat penting untuk dilakukan antara variabel independen dengan variabel dependen, untuk secara implementasi dapat dilakukan deskriptif statistik. Pada pengukuran variabel penelitian ini dapat dijelaskan meliputi sebagai berikut antara lain:

### 1) Variabel Independen

Variabel independen yaitu bentuk variabel yang dapat menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen, (Indriantoro dan Supomo, 2002). Kemudian variabel independen dalam penelitian ini adalah Partisipasi penyusunan anggaran, untuk mengukur variabel penelitian menggunakan konsep instrument yang telah dilakukan oleh Abrayani (2002) dalam hasil penelitiannya menyatakan terdapat hubungan dan pengaruh positif tingkat partisipasi dengan melihat tingkat keseriusan dan keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran.

Secara implementasi variabel indeviden dapat di uraikan ke dalam kuesioner dengan memiliki 7 item pertanyaan yang akan dijawab oleh responden pada saat melakukan penelitian. Kemudian pada kuesioner tersebut terdapat 2 klasifikasi pertanyaan yaitu pertanyaan tentang partisipasi anggaran dan budaya organisasi. Setiap item pertanyaan, memiliki nilai skala poin 1 sampai dengan nilai skala poin 5, dengan masing-masing skala memiliki kategori yaitu nilai skala poin 1 menunjukkan tidak setuju (TS), pada nilai poin skala 2 menunjukkan sangat tidak setuju (STS) sedangkan nilai poin 3 menunjukkan kurang setuju (KS), nilai poin skala 4 menunjukkan setuju (S) kemudian nilai poin skala 5 menunjukkan sangat setuju (SS).

### 2) Variabel Dependen

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen (Indriantoro dan Supomo, 2002). Hal ini variabel dependen adalah kinerja manajerial, kemudian yang maksud kinerja manajerial dalam hal ini adalah kegiatan-kegiatan yang sesuai dan menyentuh langsung pada bidangnya, seperti pada bidang perencanaan, pengawasan, pengkoordinasian, pengaturan, dan negosiasi. Untuk mengukur indikator kinerja manajerial dalam hal ini adalah nilai skala poin. Kemudian variabel dependen ini memiliki sebanyak 9 item pertanyaan, kesemua pertanyaan tersebut telah di uraikan ke dalam bentuk kuesioner. Adapun sebagai pendoman kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuesioner Abraayani (2002). Dalam menjawab pertanyaan kuesioner tersebut memiliki nilai kriteria 1 sampai 5 yaitu dengan kategori nilai skala poin 1 pada pertanyaan, 1 menunjukkan tidak setuju (TS), kategori nilai skala poin 2 pada pertanyaan 2 menunjukkan sangat tidak setuju (STS) sedang nilai skala poin 3 pada pertanyaan 3 menunjukkan kurang setuju (KS) pada nilai skala poin 4 pada pertanyaan 4 menunjukkan setuju (S) kemudian nilai skala poin 5 pada pertanyaan 5 menunjukkan sangat setuju (SS).

### 3) Variabel Moderating

Budaya organisasi (organisasi behavior), dalam hal ini yang dimaksudkan dengan variabel moderating dalam penelitian ini adalah variabel yang akan mempengaruhi antara variabel partisipasi anggaran dengan variabel kinerja manajerial. Nilai-nilai yang terkait ke dalam unsur-unsur budaya organisasi adalah kedisiplinan, etika dan norma-norma perilaku individu atau kelompok organisasi dalam proses

bekerja pada organisasi tersebut (Cahyono dan Ghozali, 2002). Hal ini dengan maksud bahwa setiap bawahannya dapat menunjukkan sikap dan nilai norma-norma perilaku yang baik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel moderating tersebut merupakan sebagai bentuk variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independen dengan variabel dependen (Indriantoro dan Supomo, 2002). Untuk mendukung dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan instrument-instrumen Abrayani (2002). Variabel budaya organisasi memiliki 13 item pertanyaan. dengan nilai skala poin 1 sampai 5. Untuk menjawab pertanyaan tersebut dengan setiap nilai skala poin 1 pada pertanyaan, 1 menunjukkan tidak setuju (TS), dan nilai skala poin 2 pada pertanyaan 2 menunjukkan sangat tidak setuju (STS), pada nilai skala poin 3 pada pertanyaan 3 menunjukkan kurang setuju (KS), pada nilai skala poin 4 pada pertanyaan 4 menunjukkan setuju (S) kemudian nilai skala poin 5 pada pertanyaan 5 sangat setuju (SS).

## Populasi dan Sampel

Indriantoro dan Supomo (2002) juga mengatakan bahwa populasi adalah sekelompok orang atau kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Dalam hal ini populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para pejabat (manajerial) kemudian yang setingkat dengan manajerial yang menduduki jabatan pada SKPD dalam pemerintahan daerah Kabupaten Rejang Lebong.

Berdasarkan peraturan daerah (Perda) Nomor 19 Tahun 2011 tentang Perubahan Peraturan Daerah, Organisasi dan Tata kerja Perangkat Daerah sebagai sasaran subjek dalam pengisian instrument tersebut, diantaranya adalah kepala dinas, kepala bidang, kepala seksi, sekretariat, kantor kecamatan, pada Kabupaten Rejang Lebong. Karena hal ini dalam penelitian tersebut menggunakan teknik purposive sampling, dengan dasar itu peneliti bermaksud pada setiap masing-masing SKPD di ambil 4 responden untuk mengisi instrument tersebut. Agar mempermudah peneliti untuk memperoleh data. Kemudian kuesioner yang disebar sebagai mewakili dan semua responden SKPD, dengan jumlah sampel berkisar 136 responden.

## 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian diawali dengan penyempuran kuesioner dan tanggal 11 Desember sampai dengan 21 Desember 2012. Kemudian dalam hal ini ada cara pengisian kuesioner, yang pertama adalah data kuesioner tersebut diisi oleh responden dengan cara tatap muka langsung. Kedua yaitu dengan cara data kuesioner oleh peneliti ditipkan kepada staf yang masih ada di sekretariat, karena responden yang akan dituju ternyata tidak ada di tempat. Selanjutnya sebelum kuesioner itu dititipkan peneliti sedikit memberikan penjelasan maksud dan tujuan dan kuesioner, termasuk indikator-indikator yang ada di dalam kuesioner tersebut agar tidak terjadi kesalahan dalam menjawab item-item variabel di dalam kuesioner tersebut.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Daerah Nomor 19 Tahun 2011 tentang Perubahan dan perampingan SKPD,

maka jumlah SKPD yang ada di Pemerintahan Daerah Kabupaten Rejang Lebong adalah sebanyak 34 SKPD, Kemudian responden yang dituju dalam penelitian ini adalah pejabat yang menduduki jabatan sebagai kepala dinas dan penjabat yang setingkat dibawah kepala dinas yang menduduki jabatan adalah kepala bidang (kabid), kepala seksi, sekretariat dan kepala kantor kecamatan. Untuk mempermudah dan efektif waktu bagi peneliti, maka dalam hal ini responden perlu dibatasi.

Dalam menjawab kuesioner ini, responden yang di ambil sebagai sampel adalah 4 responden, yang menduduki jabatan sebagai mewakili dan masing-masing SKPD Kabupaten Rejang Lebong. Sehingga total responden adalah 136 orang. Namun kuisoner yang kembali hanya 85, sedangkan yang dapat diolah sejumlah 74 kuisoner.

## Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran dan suatu data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner sebanyak 74 yang dikembalikan oleh responden, deskriptif ini dilihat dan nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai minimum dan masing-masing variabel independen dan dependen. Berikut adalah hasil olahan data deskriptif statistik:

**Tabel 4.1**  
Deskriptif statistik

Var.	N	Teoritis		M	Aktual		M	Dev
		Min	Max		Min	Max		
K.M.	74	9	45	27	20	43	35.07	4.307
P.A.	74	7	35	21	24	33	29.23	1.912
B.O.	74	13	65	32.5	39	62	53.93	4.741
In	74	7	35	21	82	151	118.7	14.57

Sumber: data primer diolah

Ket: K.M. = Kinerja Manajerial  
P.A. = Partisipasi Penyusunan Anggaran  
B.O. = Budaya Organisasi  
In = Interaksi PA dengan BO  
M = Mean score  
N = Jumlah data  
Dev = Deviasi

Tabel 4.3 diatas menunjukkan hasil pengukuran statistik deskriptif terhadap variabel dan 74 responden. Variabel Kinerja manajerial terdiri 9 item pertanyaan pada skala likert 5 poin. Dan 74 responden dihasilkan rentang aktual 20 - 43, artinya tingkat nilai terendah kinerja manajerial adalah 20 dan kisaran aktual, sedangkan 43 merupakan nilai tertinggi dan kinerja manajerial. Rentang teoritis yang mungkin terjadi adalah antara 9 yang menunjukkan nilai terendah sampai 45 yang menunjukkan nilai paling tinggi. Mean untuk variabel kinerja manajerial adalah 35,07, sedangkan rata-rata teoritisnya 27. Dan hasil analisa diatas mengidentifikasikan bahwa kinerja manajerial pada tingkat cukup baik dan standar deviasi pada manajerial sebesar 4,307 menunjukkan jawaban respondencukup bervariasi.

Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dan 13 pertanyaan. Dan 74 responden dihasilkan kisaran aktual 39- 62, artinya budaya organisasi berada di kisaran 39 menunjukkan nilai rendah dan yang berada dikisaran 62 menunjukkan nilai yang paling tinggi. Mean untuk seluruh responden adalah 53,93 sedangkan mean teoritisnya adalah 39. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi pada tingkat cukup baik, nilai standar deviasi sebesar 4, 741



menunjukkan jawaban responden cukup beragam.

Variabel moderating yang merupakan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi, yang diukur dengan dalam menggunakan instrumen masing-masing 7 pertanyaan. Dan 74 responden dihasilkan kisaran aktual 82 - 151, artinya interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi berada di kisaran 82 menunjukkan nilai terendah dan berada di kisaran 151 menunjukkan nilai yang paling tinggi. Mean untuk seluruh responden adalah 118,69 sedangkan mean teoritisnya adalah 82. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi pada tingkat yang cukup baik, karena nilai standar deviasi sebesar 14,572 menunjukkan bahwa jawaban responden cukup beragam.

#### Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Variabel	Persamaan			Hipotesis
	Nilai Koefisien	t-statistik	Sig	
Partisipasi Anggaran	-0,368	-1,982	0,052	Diterima
Budaya Organisasi	-0,318	-1,275	0,207	Ditolak
Interaksi	0,832	2,781	0,007	Diterima
R-Square	0,192			
Adj R Square	0,154			
F	5,005			
Sig	0,004			

Sumber: Data diolah 2013

#### Pengujian Hipotesis

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah partisipasi Penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis dan hipotesis pertama ( $H_1$ ) dapat dilihat dan tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.2**  
Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Variabel	Persamaan			Hipotesis
	Nilai Koefisien	t-statistik	Sig	
Partisipasi Anggaran	0,300	2,292	0,032	Diterima
R-Square	0,090			
Adj R Square	0,071			
F	4,847			
Sig	0,032			

Sumber: Data diolah 2013

Dan hasil regresi pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa hipotesis dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran dengan pengujian hipotesis menggunakan persamaan 1 diperoleh diperoleh R square sebesar 0,090 dan Adjusted R Square 0,071, nilai F hitung adalah 4,487 nilai signifikansi 0,032. Nilai uji t-statistik partisipasi penyusunan anggaran 2,202 dengan nilai signifikansi yang sama yaitu 0,032. Dan nilai regresi menunjukkan hasil yang signifikansi yaitu pada level signifikan 5% hipotesis pertama ini menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja manajerial dapat diterima, hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel partisipasi anggaran ( $X_1$ ) terhadap kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA). Hipotesis ini adalah budaya organisasi memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial. Hasil analisis regresi hipotesis kedua ( $H_2$ ) dari persamaan kedua dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

**Tabel 4.3**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menggunakan model persamaan regresi yang dimoderasi menunjukkan besarnya koefisien determinasi adalah 0154, ini berarti 15,4 % Variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 84,6 % dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya diluar model ini.

Nilai statistik F dari persamaan ini adalah 5,005 dan signifikansisebesar 0,004. Hasil pengujian menunjukkan bahwa model regresi ini fit karena probabilitas signifikansinya < 5%. Sehingga variabel partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan signifikan, karena probabilitasnya < 0.05. Variabel partisipasi penyusunan anggaran menghasilkan nilai koefisien (bi) sebesar 0,832, nilai t statistik sebesar 2,781 dan tingkat signifikansi < 5% yang berarti bahwa variabel partisipasi anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja manajerial dengan moderasi variabel budaya organisasi.

Hasil pengujian dari variabel partisipasi penyusunan menunjukkan nilai koefisien regresi yang negatif sebesar -0,368 dengan tingkat signifikan pada level 5%. Pengaruh yang negatif dan tidak signifikan signifikan dari partisipasi penyusunan anggaran dalam menjelaskan pengaruhnya kinerja manajerial pada perusahaan yang menggunakan budaya organisasi. Koefisien regresi yang negative dan pengaruhnya yang tidak signifikan dan variabel budaya organisasi sebelumnya tidak konsisten dengan hasil penelitian Abrayani (2002), Wasistodan Sholihin (2004), Indriantoro (2002).

Selanjutnya untuk variabel budaya organisasi menunjukkan nilai koefisien regresi yang negatif sebesar -1,275 dengan nilai signifikansi 0,207 > 0.05 (hasil yang tidak signifikan). Koefisien yang negatif mengindikasikan bahwa

Semakin baik kinerja manajerial maka akan semakin sedikit perusahaan menggunakan budaya organisasi dalam proses penyusunan anggaran guna mencapai tujuan masa akan datang. Meskipun koefisien regresi yang negatif dan budaya organisasi tetapi pengaruhnya tidak signifikan dalam menjelaskan kinerja manajerial, sehingga tidak konsisten dengan hasil penelitian Abriyeni (2003), Wasisto dan Solihin (2004), Indriantoro (2002) Dan untuk variabel moderasinya partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi menunjukkan nilai koefisien regresi yang positif sebesar 0,832 dengan nilai signifikansi 0,007 < 0,05 berarti



menunjukkan hasil yang signifikan tetapi koefisien yang positif mengindikasikan interaksi budaya organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Koefisien regresi yang positif dan interaksi antara variabel budaya organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran konsisten dengan hasil penelitian Abriyeni (2003), Wasisto dan Solihin (2004), Indriantoro (2013).

Hasil ini mengindikasikan bahwa dengan melakukan budaya organisasi dalam proses partisipasi penyusunan anggaran adalah bahwa setiap orang memiliki kepedulian tinggi, adanya rasa memiliki dan tanggung jawab atas pekerjaan yang telah dikelompokkan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Hasil regresi dan model yang digunakan untuk hipotesis yang kedua ditunjukkan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran sehingga hipotesis kedua dinyatakan diterima. Dengan diterimanya hipotesis kedua ini berarti semakin tinggi budaya organisasi dipergunakan dalam proses penyusunan anggaran, suatu anggaran akan dikatakan efektif jika kegiatan itu dilakukan sesuai dengan tujuan dan dapat bermanfaat bagi bawahan dan masyarakat secara umum. Secara implementasinya pada teori penetapan tujuan (goal setting theory) akan terlihat bahwa bagaimana bawahan atau seseorang bekerja sesuai arahnya dan memiliki tanggung jawab yang tinggi dengan pekerjaan terhadap organisasi. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki intraksi yang kuat dan berpengaruh positif terhadap kedua variabel tersebut. Semoga variabel budaya organisasi merupakan variabel moderasi dengan diterimanya hipotesis kedua, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan framework sebagai panduan (Sharma 1981) untuk mengidentifikasi variabel moderating.

### **Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja material**

Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa keikutsertaan manajerial dalam hal penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, pada Pemerintah Daerah Kabupaten Rejang Lebong. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan bawahan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja manajerial, dengan demikian seseorang yang terlibat di dalam penyusunan anggaran berarti ia memiliki rasa kepedulian dan tanggung jawab yang tinggi pada setiap kegiatan.

Hasil hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial dapat diterima dan mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Abrayani (2002), Wasisto dan Sholihin (2004), Indriantoro (2002), yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial.

### **Pengaruh Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating**

Dari hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel moderasi dalam penelitian ini memperkuat

terhadap variabel dependen dan independen, karena dan hasil pengujian diperoleh hasil yang signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi memperkuat partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dapat diterima.

Dari hasil penelitian ini mendukung penelitian yang terdahulu yang dilakukan Abrayani (2002), Wasisto dan Solihin (2004), Indriantoro (2002). Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran.

Hasil pengujian hipotesis dan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintah Daerah Kabupaten Rejang Lebong. Secara implementasi dapat dikatakan bahwa dengan menerapkan budaya organisasi bersifat demokratis merupakan suatu prinsip menuju ke arah transparansi ke arah hasil yang akan dicapai oleh seseorang, ketika seseorang itu ikut keterlibatan dalam penyusunan anggaran. Karena budaya organisasi sebagai variabel memperkuat kedua variabel tersebut. Jadi budaya organisasi sangat penting sekali diterapkan dan diperdayakan pada setiap bawahan pada lingkungan kerjanya, pada Pemerintah Daerah Kabupaten Rejang Lebong.

## **5 KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti mengambil kesimpulan berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Dimana dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan menguji secara empiris tentang keterkaitan budaya organisasi sebagai variabel yang pengaruhnya terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh pada kinerja manajerial. Hal ini berarti semakin tinggi keterlibatan manajerial di dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin baik prestasi kerja manajer dalam mewujudkan pencapaian tujuan anggaran.
- 2) Budaya organisasi yang berfungsi sebagai variabel moderating memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

### **Saran**

Dari pembahasan ini hasil penelitian dan kesimpulan diatas, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

- 1) Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya penelitian-penelitian yang akan dilakukan selanjutnya dalam bidang akuntansi manajemen pada organisasi sektor publik, khususnya yang berkenaan dengan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan budaya organisasi dan hubungannya dengan kinerja manajerial.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan terhadap literatur-literatur maupun penelitian yang berhubungan dengan akuntansi manajemen dalam bidang sektor publik.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang menjadi pertimbangan yang akan mempengaruhi hasil dan penelitian yang dilakukan, hal ini disebabkan padadarnya keterbatasan responden yang dapat dijadikan sampel pada penelitian ini, kemudian sebagian responden yang mengisi kuesioner tersebut adalah bawahan yang tidak memiliki keterkaitan dengan jabatan, bagi para responden tersebut merupakan perintah dari atasannya.

Penelitian ini menggunakan metode survei yaitu dengan menggunakan kuesioner dan tidak melakukan wawancara langsung, hal ini menimbulkan perbedaan pemahaman terhadap maksud responden dalam menjawab pertanyaan yang telah disediakan dalam kuesioner. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagian kecil dari variabel-variabel lain yang dapat menimbulkan pengaruhnya terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi.

### Rekomendasi

Penelitian selanjutnya hendaknya memperbanyak variabel dan memperluas sampel seperti melibatkan seluruh manajerial dan setingkat dengan manajerial (kabid, kasi, ka biro) yang ada diseluruh tempat penelitian. Menambah variabel yang dapat memperkuat dan mempengaruhi yang bisa dijadikan sampel dalam penelitian ini, misalnya budaya organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdul Halim & Abdullah, S. 2006. Hubungan dan masalah keagenan dipemerintah daerah: sebuah peliang penelitian dan anggaran dan akuntansi. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*
- [2] Abrayani, Puspaningsih, (2003). Pengaruh partisipasi anggaran dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*. Online
- [3] Achmad, Fauzi. (2002). *Manajemen kinerja*. Cetakan ketiga Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [4] Achmad Fauzi (2003). *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Penerbit Graha Ilmu, edisi dan cetakan pertama Yogyakarta.
- [5] Adisasmita, Rahardjo (2011). *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*, Penerbit Graha Ilmu cetakan pertama Yogyakarta.
- [6] Armstrong, Michael dan Angela Baron, (2004), *Performance Management*, London Of Personal and Development.
- [7] Armstrong, Millce! (2004). *Performance management*, (Alih bahasa : Toni Setiawan). Tungu Yogyakarta
- [8] Anthony, Robert, N dan Vijal Govindraj, 2005, *Manajemen Contrai System*. 9th Edisi Ricard Irwin, Inc Mc. Grawill.
- [9] Apriyadi, (2008). Ertikel tentang konsep Akuntabilitas, Download <http://id/akuntabilitas>, tanggal 12 April 2013 jam 14.15
- [10] Cahyono, Dwi dan Ghazali, (2002). Pengaruh jabatan budaya organisasional dan konflik peran terhadap hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, *Jurnal riset Akuntansi indonesia (JRAI)* Vol. 5 No.3, September
- [11] Danse, Nurlan, (2008). *Akuntansi keuangan Daerali, (akuntansi sektor publik)*. Cetakan pertama Penerbit PT. Macanan Jaya Cemerlang, Jakarta.
- [12] Emelia, gustina (2007) *Pengaruh jabatan, budaya organisasi dan konflik peran terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi*. Karya ilmiah path studi emperis pada akuntan public.
- [13] Ghazali, Imam. (2006). *Apilksi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS emarang*. Penerbit Universitas Diponogoro.
- [14] Indriantoro, dan Bambang Supomo, (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi pertama yogyakarta BPFE.
- [15] Kripatrik, (2006). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*, penerbit PT. Raja Grafinda Persada cetakan ke 3 tahun 2010, Jakarta.
- [16] Mahsun Moh, dan Firma Sulitiyawati, (2006). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Yogyakarta edisi ketiga BPFE
- [17] Mahmudi, (2001). *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*, penerbit grahailmu yogyakarta, cetakkan pertama (2011)
- [18] Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- [19] Mulyadi, (2001). Ertikel tentang konsep good governance Download <http://id.wikipedia> good governance, tanggal 12 April 2013 Jam 14.15.
- [20] Nafarin, M, (2000). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi I, penerbit Salemba Empat Jakarta.
- [21] Nurcah, (2010), *Partisipasi Penyusunan Anggaran Meiniliki Hubungan Positif dan Negatif Serta Signifikan Terhadap Manajerial*.
- [22] Payman, (2005). *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*, Penerbit Grahallmu cetakan pertama tahun 2011, Yogyakarta.
- [23] Robins, Stephan. (2002). *Organizational Behavior*, Pretince Hall, (1996) *Perilaku Organisasi Konsep, Kontraversi, Aplikasi Jilid 1* Edisi Bahasa Indonesia, Perhallindo.
- [24] Roberts, Mill Cristie, (2001) *Resort Management and operation*, New york : Jhon Wily and Sons. inc.
- [25] Syafruddin, Ateng (1993). *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*, Penerbit Graha Ilmu cetakan pertama, Yogyakarta BPFE..
- [26] Sian and Asian, (1995) Ertikel tentang Accountability chapter 1 in a Book Accountability the Phorophency, Edited Asian And Pacific Development Centre, tanggal 12 April 2013 Jam 14 30.
- [27] Subash dan Sharma, (1990). *Penulisan ertikel Internet* (<http://correlationanalysisfektor.ac.co.id>) dan di akses tanggal 10 februari 2012.
- [28] Urna Sakaran (2006), *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis (Research Methods ForBusines)*, Cetakan ke 4 Penerbit Salemba Empat Jakarta Wasisto,
- [29] Arief dan Mahfud Sholihin, (2004). *Peran Partisipasi Penganggaran Dalam Hubungan Antara Keadilan Prosedural Dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja*.
- [30] Widjaja Tunggal, Amin. (1997). *Kamus Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : Perhallindo
- [31] Wibowo, (2010). *Manajemen kinerja*, edisi ke tiga penerbit PT. Raja Grafindo persada Jakarta.
- [32] Whitaker, James. B (1995). *The Governance performance and resuld act of A.Mandeted for strategic planning performance Meadurement, educationservices Arlington, Virgini*.

- [33] \_\_\_\_ Undang -undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang — undang Nomor 33Tahun 2004 Tentang Pemerntah Daerah dan Perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- [34] \_\_\_\_ Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 Tentang Perencanaan Pembangunan Pemerintah Nasional
- [35] \_\_\_\_ Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 , tentang Pendoman Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Terhadap tindaklanjut hasil pemeriksaan Badan pemeriksa keuangan.
- [36] \_\_\_\_ Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 Tentang Kerangka Standar Akuntansi Pemerintahan Aktual
- [37] \_\_\_\_ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2010 Tentang Penyusunan Anggaran Belanja Daerah.
- [38] \_\_\_\_ Undang —undang Nomor 34 Tahun 2004 Tentang Pajak dan Retribusi Daerah
- [39] \_\_\_\_ Undang —undang Nomor 59 Tahun 2007 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah