

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN POLITIK ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

**Prihasantyo Siswo Nugroho
Tri Sumiyanti
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin Semarang**

ABSTRACT

The process of budgeting involves many parties, including upper level managers to lower level managers. While to produce an effective budget, managers need the ability to predict the future, taking into account various factors, such as participation, commitment and budget goals themselves. From various studies that have been done, there are inconsistencies from the results of research. The sample in this research is head section, head of sub section, head of department and head of department involved in preparing the budget in each Satuan Kerja Pengawas Daerah (SKPD) of Central Java. The sample used is 20 SKPD with each SKPD consisting of 20 echelon officials involved in budget preparation. To test the hypothesis proposed in this study, the data analysis technique used is to use Structural Equation Modeling (SEM) which is operated with AMOS program. With the result of research that partially budgetary participation and clarity of budget target have an effect on managerial performance, while for organizational politics moderation variable and organizational commitment able to strengthen influence of budget participation and clarity of budget target to managerial performance.

Keyword: budget participation, clarity of budget targets, organizational politics, organizational commitment and managerial performance

PENDAHULUAN

Partisipasi merupakan salah satu teknik manajemen yang efektif karena para manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun, sehingga anggaran yang disusun secara partisipasi menjadi realistis. Kinerja manajerial dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan dalam mendayagunakan sumber daya yang ada. Manajer akan dinilai

berprestasi apabila dapat mewujudkan apa yang menjadi tujuan. Manajer puncak dapat mengevaluasi kinerja manajer bawahannya dengan memberi penghargaan (*reward*), imbalan atau bahkan hukuman. Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial yaitu partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran.

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, diantaranya manajer tingkat atas sampai manajer tingkat bawah. Sedangkan untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manajer membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti partisipasi, komitmen dan sasaran anggaran itu sendiri (Bangun, 2009). Mekanisme anggaran akan dapat mempengaruhi perilaku bawahan dimana mereka akan merespon positif atau negatif. Bawahan dan atasan akan berperilaku positif apabila tujuan pribadi bawahan dan atasan sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, bawahan akan berperilaku negatif apabila anggaran tidak diaplikasikan dengan baik, sehingga tujuan bawahan dapat menyimpang dari tujuan organisasi.

Sasaran anggaran dapat dicapai melalui serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan dalam bentuk anggaran. Pada konteks pemerintah daerah, sasaran anggaran terdapat pada Rencana Strategik Daerah (Renstada) dan Program Pembangunan Daerah (Propeda) (Suhartono dan Solihin, 2006). Dengan adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan dapat memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya, target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi.

Konsep komitmen organisasi merupakan variabel yang memegang peranan penting dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran. Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang

ingin dicapai organisasi (Mowday et al., 1979 dalam Darma 2004). Pada konteks pemerintah daerah, aparat yang merasa sasaran anggarannya jelas, akan bertanggungjawab jika didukung dengan komitmen aparat yang tinggi terhadap instansi pemerintah daerah. Aparat akan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi (Suhartono dan Solihin, 2006). Berdasarkan definisi di atas, anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Selain itu juga politik organisasi penting dalam penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi, atau berfokus pada perilaku-perilaku untuk melayani kepentingan diri sendiri, yang bukan merupakan tugas atau arahan dari organisasi. Perilaku politik dalam organisasi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang tidak diminta sebagai bagian dari peran resmi individu, namun aktivitas itu mempengaruhi, atau mencoba mempengaruhi, distribusi keuntungan/*advantages* dan ketidakuntungan di dalam organisasi.

Politik organisasi dapat terjadi di suatu organisasi karena adanya atmosfer lingkungan yang kurang sehat seperti adanya lingkungan yang bertentangan. *Hostile environment* dapat terjadi pada saat meningkatnya konflik antar individu dan kelompok yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang bertentangan, perilaku karyawan akan banyak dipengaruhi oleh lingkungan, dan memungkinkan tindakan ekstrim seperti perilaku

agresif pada teman kerja verbal dan fiskal (Musaroh, 2007)

Politik organisasional memungkinkan untuk menghasilkan *work outcomes* yang positif maupun yang negatif. Hasil kerja yang positif dapat berupa kemajuan karir, ketenaran dan status, meningkatnya kekuasaan dan kedudukan, penyelesaian tujuan pribadi, meningkatkannya rasa pengendalian dan kesuksesan. Menurut Musaroh (2007) politik organisasional juga memiliki hasil kerja yang negatif yaitu berupa kehilangan kekuatan strategis dan kredibilitas akan kedudukan, perasaan negatif pada orang lain, perasaan bersalah, dan kinerja yang buruk.

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, terdapat ketidakkonsistenan dari hasil penelitian tersebut. Diantaranya penelitian Nouri (dikutip oleh Supriyono, 2004) menyatakan bahwa pada awal-awal riset antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (*inconclusive*) dan seringkali bertentangan. Sedangkan penelitian Mongeri (2012) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Pemerintah daerah. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menguji kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Penelitian ini disusun dengan judul “pengaruh partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan politik organisasi sebagai variabel moderasi (studi kasus pada instansi pemerintah daerah).”

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
2. Apakah terdapat pengaruh antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial?
3. Apakah politik organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
4. Apakah politik organisasi dapat memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial?
5. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
6. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial?

TELAAH PUSTAKA AGENCY THEORY

Menurut Jensen dan Meckling (1976) hubungan keagenan di dalam *Agency Theory* menjelaskan bahwa perusahaan merupakan kumpulan kontrak (*nexus of contract*) antara pemilik sumber daya ekonomi (*principal*) dan manajer (*agent*) yang mengurus penggunaan dan pengendalian sumber daya tersebut. Berdasarkan teori keagenan, anggaran partisipatif merupakan proses kerjasama antara agen dan prinsipal dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penganggaran daerah. Anggaran daerah disusun oleh eksekutif sebagai agen dan disahkan oleh legislatif sebagai prinsipal (Dewi dan

Yasa, 2012). Makna partisipatif di pemerintahan daerah adalah keterlibatan SKPD dalam penyusunan APBD. Kepala SKPD memiliki kesempatan untuk mengajukan usulan terkait dengan pelaksanaan Rencana Kerja Perangkat Daerah (RKPD) sebagai acuan dalam menyusun Rencana Kegiatan Anggaran (RKA-SKPD). RKA-SKPD merupakan dokumen anggaran partisipatif di pemerintah daerah secara internal terkait penentuan alokasi anggaran dan target kinerja dalam RAPBD yang selanjutnya menjadi APBD (Abdullah, 2012).

PARTISIPASI ANGGARAN

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982). Partisipasi anggaran adalah tahap partisipasi pengurus dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggungjawaban. Brownell (1982) mendefinisikan bahwa anggaran adalah suatu proses partisipasi individu akan dinilai dan mungkin diberi penghargaan atas prestasi mereka pada tujuan yang dianggarkan, dan mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan tujuan tersebut.

KEJELASAN SASARAN ANGGARAN

Kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauhmana tujuan

anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran tersebut (Kenis, 1979 dalam Suhartono dan Solichin, 2007). Oleh karena itu, sasaran anggaran daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Kejelasan sasaran anggaran akan menyebabkan aparat mengetahui secara pasti sasaran yang akan dicapai sehingga memiliki informasi yang cukup daripada tidak ada kejelasan sasaran anggaran. Kejelasan sasaran anggaran akan mempermudah aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran untuk mencapai target-target anggaran yang telah ditetapkan. Efektif atau tidaknya kejelasan sasaran anggaran sangat ditentukan oleh *psychological attributes* (Suhartono dan Solichin, 2007).

KOMITMEN ORGANISASI

Menurut Robbins (1996) dalam Mongeri (2012) komitmen organisasi adalah suatu tingkat keyakinan sejauhmana seseorang memihak pada suatu organisasi tertentu yang tujuannya berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi, keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus, dan komitmen organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya (Mongeri, 2012). Kuatnya komitmen organisasi dikarakteristikan sebagai menerima tujuan dan nilai organisasi serta melakukan berbagai usaha untuk kepentingan perusahaan.

POLITIK ORGANISASI

Politik organisasi dapat didefinisikan sebagai tindakan individu yang dipengaruhi oleh tujuan pencapaian kepentingan kelompok atau pribadi tanpa memperhatikan atau menghargai *well-being* atau kesejahteraan orang lain atau organisasi secara menyeluruh (Kacmar dan Baron, 1999 dalam Marlina, 2001). Politik organisasi dapat terjadi di suatu organisasi karena adanya atmosfer lingkungan yang kurang sehat seperti adanya lingkungan yang bertentangan. *Hostile environment* dapat terjadi pada saat meningkatnya konflik antar individu dan kelompok yang dapat menciptakan kerja yang bertentangan, perilaku karyawan akan banyak dipengaruhi oleh lingkungan, dan memungkinkan melakukan tindakan ekstrem seperti perilaku agresif pada teman kerja secara verbal dan fisik (Musaroh, 2007).

KINERJA MANAJERIAL

Menurut Soepomo (1998), kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria, sistem penganggaran (*reward*) dan konflik.

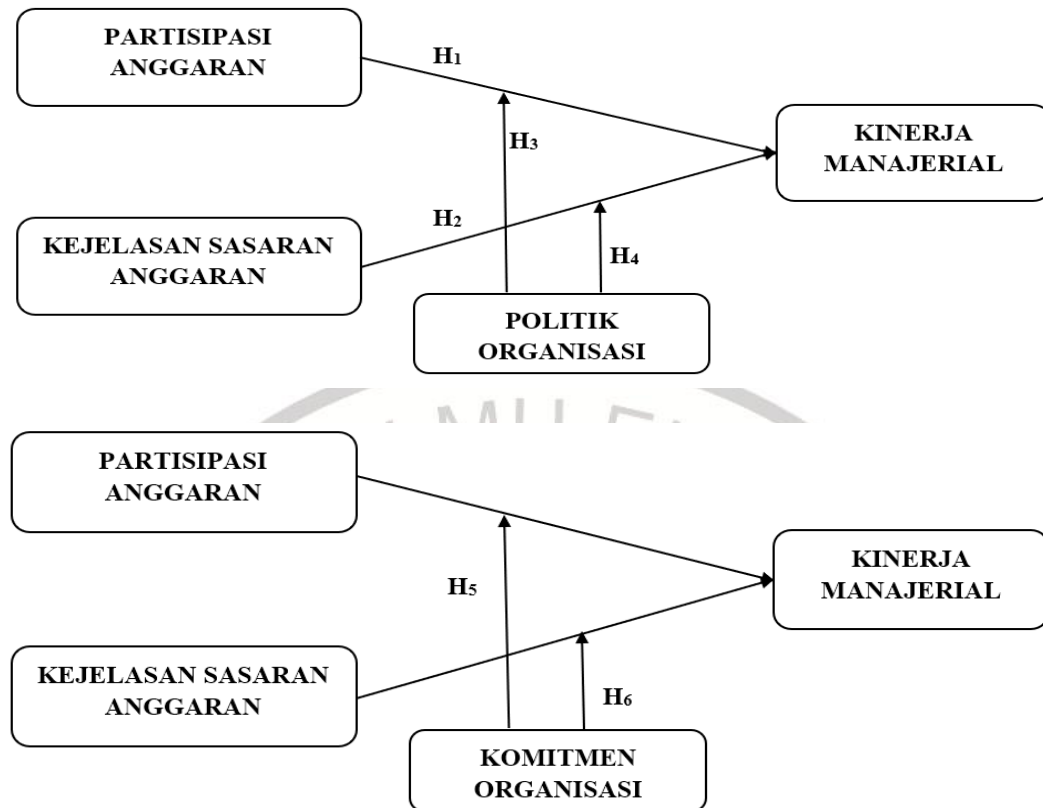
Dalam konteks organisasi pemerintah daerah, pengukuran kinerja pimpinan SKPD dilakukan

untuk menilai pimpinan SKPD tersebut melakukan tugas pokok dan fungsi yang dilimpahkan kepadanya selama periode tertentu. Pengukuran kinerja SKPD merupakan wujud dari *vertical accountability* dimana pengevaluasian kinerja bawahan oleh atasan dan sebagai *horizontal accountability* pemerintah daerah yaitu kepada masyarakat atas amanah yang diberikan kepadanya.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini menjelaskan bahwa kinerja manajerial dalam hal anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor, partisipasi anggaran, kejelasan anggaran, komitmen organisasi yang diperkuat oleh variabel komitmen organisasi dan politik organisasi. Manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen organisasi yang kemudian komitmen organisasi ini akan memperbaiki kinerja manajerial dan politik organisasi akan mampu meningkatkan kinerja manajerial dalam hal partisipasi anggaran. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan lebih mudah untuk menerima tujuan anggaran dan tujuan organisasi yang kemudian akan meningkatkan komitmen organisasi para manajer tersebut (Nouri dan Parker, 1998 dalam Ahmad dan Fatima, 2008).

Adapun kerangka konseptual penelitian ini digambarkan pada model berikut ini:



Gambar 1 : Kerangka Pemikiran Teoritis

HIPOTESIS PENELITIAN

- H1 :Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial
- H2 :Kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial
- H3 :Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang diperkuat oleh politik organisasi
- H4 :Kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang diperkuat oleh politik organisasi
- H5 :Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang diperkuat oleh komitmen organisasi

H6 :Kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang diperkuat oleh komitmen organisasi

POPULASI DAN SAMPEL

Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Jawa Tengah, sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah kepala seksi, kepala sub bagian, kepala bagian dan kepala dinas yang terlibat dalam penyusunan anggaran dalam masing-masing SKPD Provinsi Jawa Tengah. Metode pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling* karena sampel yang dipilih hanya yang berkaitan dengan proses penyusunan, pelaksanaan dan

pertanggungjawaban anggaran. Sampel yang digunakan adalah 20 SKPD dengan masing-masing SKPD terdiri dari 20 pejabat eselon yang terlibat dalam penyusunan anggaran, alasannya adalah masing-masing SKPD memiliki berbagai tipe dari SKPD yang ada di Jawa Tengah.

Metode Pengumpulan Data

Data diperoleh dari informasi langsung dari SKPD Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah melalui observasi langsung dan survei dengan cara memberikan kuesioner kepada para responden. Kuesioner yang digunakan meliputi lima bagian yaitu kuesioner untuk meneliti kinerja manajerial, kuesioner untuk meneliti partisipasi anggaran, kuesioner untuk meneliti kejelasan sasaran anggaran, kuesioner untuk meneliti komitmen organisasi dan kuesioner untuk meneliti politik organisasi. Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala pengukuran tipe *Likert*, dimana responden diminta untuk memilih jawaban jawaban yang paling tepat dengan 5 macam

alternatif yang masing-masing berkisar 1 sampai dengan 5 (Sangat Tidak Setuju = 1, Tidak Setuju = 2, Netral = 3, Setuju = 4, Sangat Setuju = 5).

Teknik Analisis

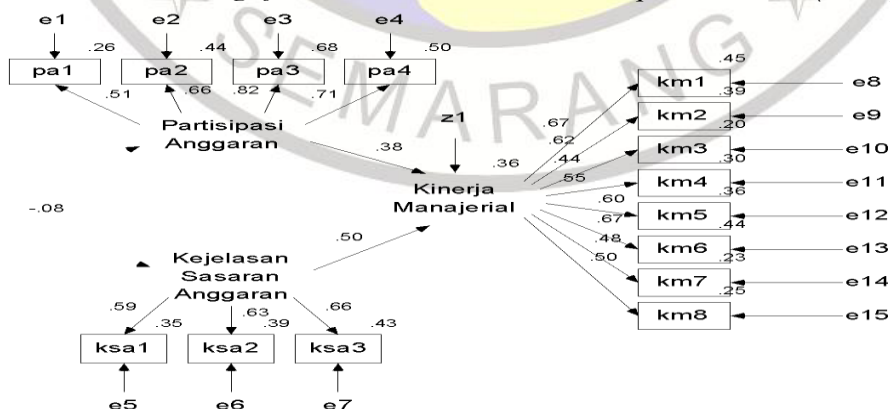
Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka tehnik analisis data yang digunakan adalah menggunakan *SEM (Structural Equation Modelling)* yang dioperasikan dengan program AMOS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian persyaratan analisis meliputi uji konfirmatori, dan goodness of fit model dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 2.

Gambar 2. Hasil Pengujian Full Model-*Structural Equation Model (SEM)*



Sumber: Data primer yang diolah, 2016
 Analisis statistik bertujuan melihat signifikansi pengaruh

partisipasi anggaran dan kejelasan saasaran anggaran terhadap kinerja

manajerial. Hasil analisis SEM sebagai langkah pengujian hipotesis

adalah sebagai berikut:

Tabel 1. *Output Regression Weights*

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
Kinerja_ Manajerial <-- Kejelasan_Sasaran_ Anggaran	.497	.101	4.903	*** par_13
Kinerja_ Manajerial <-- Partisipasi_Anggara n	.281	.066	4.275	*** par_14

Sumber : data primer yang diolah, 2016

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 1 menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 1 hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan ada hubungan positif 0,497 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 4,903 dengan nilai p-value 0,000 (tanda ***). Nilai CR tersebut berada di atas nilai kritis ± 1.96 dengan tingkat signifikansi jauh berada di bawah nilai signifikan 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis 1 diterima.

Hasil penelitian ditemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ($p = 0,000$). Hal tersebut memberi arti bahwa semakin tinggi responden berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin baik kinerja manajerial di SKPD, sebaliknya semakin rendah responden berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin rendah pula kinerja manajerial di SKPD. Berdasarkan gambaran secara univariat ditemukan bahwa partisipasi anggaran berada pada

level rendah, hal ini memberi arti bahwa responden kurang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran atau dengan kata lain keterlibatan responden dalam penyusunan anggaran di SKPD kurang aktif.

Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 2 menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 1 hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan ada hubungan positif 0,281 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 4,275 dengan nilai p-value 0,000 (tanda ***). Nilai CR tersebut berada di atas nilai kritis ± 1.96 dengan tingkat signifikansi jauh berada di bawah nilai signifikan 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis 2 diterima.

Hasil penelitian ditemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ($p = 0,000$). Hal tersebut memberi arti bahwa semakin jelas

sasaran anggaran yang ditetapkan maka semakin baik kinerja manajerial di SKPD, sebaliknya semakin tidak jelas sasaran anggaran yang ditetapkan maka semakin rendah pula kinerja manajerial di SKPD. Berdasarkan

gambaran secara univariat ditemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran berada pada level tinggi, hal ini memberi arti bahwa sasaran anggaran yang ditetapkan sudah cukup jelas, sehingga kinerja manajerialnya meningkat.

Analisis Variabel Moderasi

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi oleh Politik Organisasi

Tabel 2. *Output Regression Weights*

Kelompok	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Politik Organisasi Rendah Kinerja_Manajer <-- Partisipasi_Ang ial	.595	.255	2.328	.020	par_11
Politik Organisasi Tinggi Kinerja_Manajer <-- Partisipasi_Ang ial	.140	.057	2.448	.014	par_11

Sumber : data primer yang diolah, 2016

Hipotesis 3 menyatakan bahwa politik organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 2 hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada masing-masing kelompok menunjukkan ada hubungan positif dengan nilai *critical ratio* (CR) masing-masing sebesar 2,328 dan 2,448 berada di atas nilai kritis ± 1.96 dengan tingkat signifikansi jauh berada di bawah nilai signifikan 0.05 masing-masing sebesar 0,020 dan 0,014. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat

dimoderasi oleh politik organisasi, sehingga hipotesis 3 diterima.

Hasil penelitian ditemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat dimoderasi oleh politik organisasi. Hal tersebut memberi arti bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran dengan politik organisasi baik, maka akan meningkatkan kinerja manajerial SKPD, sebaliknya semakin tinggi partisipasi anggaran dengan politik organisasi kurang baik, maka akan menurunkan kinerja manajerial SKPD. Berdasarkan gambaran secara univariat ditemukan bahwa politik organisasi berada pada level rendah, hal ini memberi arti bahwa politik organisasi pada kondisi yang baik.

Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh politik organisasi

Tabel 3. *Output Regression Weights*

Kelompok	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Politik Organisasi Rendah Kinerja_Manajerial <-- Kejelasan_Sasaran_Anggaran	.710	.190	3.730	***	par_10
Politik Organisasi Tinggi Kinerja_Manajerial <-- Kejelasan_Sasaran_Anggaran	.370	.110	3.358	***	par_10

Sumber : data primer yang diolah, 2016

Hipotesis 4 menyatakan bahwa politik organisasi memperkuat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 3 hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada masing-masing kelompok menunjukkan ada hubungan positif dengan nilai *critical ratio* (CR) masing-masing sebesar 3,730 dan 3,358 berada di atas nilai kritis ± 1.96 dengan tingkat signifikansi jauh berada di bawah nilai signifikan 0.05 masing-masing sebesar 0,000 dan 0,0000 (***) tanda bintang 3 menunjukkan berpengaruh sangat signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat dimoderasi oleh

politik organisasi, sehingga hipotesis 4 diterima.

Hasil penelitian ditemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat dimoderasi oleh politik organisasi. Hal tersebut memberi arti bahwa semakin jelas sasaran anggaran yang ditetapkan dengan suasana politik organisasi baik, maka akan meningkatkan kinerja manajerial SKPD, dan semakin jelas sasaran anggaran yang ditetapkan dengan suasana politik organisasi kurang baik, maka akan menurunkan kinerja manajerial SKPD. Berdasarkan gambaran secara univariat ditemukan bahwa politik organisasi berada pada level rendah, hal ini memberi arti bahwa politik organisasi pada kondisi yang baik sehingga kinerja manajerial di SKPD terbukti baik.

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Tabel 4. *Output Regression Weights*

Kelompok	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen Organisasi Rendah Kinerja_Manajerial <-- Partisipasi_Anggaran	.524	.125	4.181	***	par_11
Komitmen Organisasi Tinggi Kinerja_Manajerial <-- Partisipasi_Anggaran	.094	.068	1.387	.165	par_11

Sumber : data primer yang diolah, 2016

Hipotesis 5 menyatakan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 4 hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada masing-masing kelompok menunjukkan ada hubungan positif dengan nilai *critical ratio* (CR) pada kelompok komitmen organisasi rendah sebesar 4,181 berada di atas nilai kritis ± 1.96 dengan tingkat signifikansi jauh berada di bawah nilai signifikan 0.05 sebesar 0,000 (***) , sedangkan pada kelompok komitmen organisasi tinggi didapatkan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 1,387 berada di bawah nilai kritis ± 1.96 dengan tingkat signifikansi berada di atas nilai signifikan 0.05 sebesar 0,165. Hasil ini berpedoman pada hasil kelompok komitmen organisasi tinggi menghasilkan pengaruh positif dan

signifikan sehingga dapat diartikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat dimoderasi oleh komitmen organisasi, sehingga hipotesis 5 diterima.

Hasil penelitian ditemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat dimoderasi oleh komitmen organisasi. Hal tersebut memberi arti bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi tinggi, maka akan meningkatkan kinerja manajerial SKPD, dan semakin tinggi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi kurang, maka akan menurunkan kinerja manajerial SKPD. Berdasarkan gambaran secara univariat ditemukan bahwa komitmen organisasi berada pada level tinggi, hal ini memberi arti bahwa komitmen pegawai pada organisasi kuat, sehingga kinerja manajerial SPKD juga tinggi.

Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh komitmen organisasi

Tabel 5. *Output Regression Weights*

Kelompok	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen Organisasi Rendah Kinerja_Manajerial <-- Kejelasan_Sasaran_Anggaran	.768	.211	3.646	***	par_10
Komitmen Organisasi Tinggi Kinerja_Manajerial <-- Kejelasan_Sasaran_Anggaran	.281	.093	3.010	.003	par_10

Sumber : data primer yang diolah, 2016

Hipotesis 6 menyatakan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 5 hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*)

antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada masing-masing kelompok menunjukkan ada hubungan positif dengan nilai *critical ratio* (CR) masing-masing sebesar 3,646 dan 3,010 berada di atas nilai kritis \pm

1.96 dengan tingkat signifikansi jauh berada di bawah nilai signifikan 0.05 masing-masing sebesar 0,000 (***) dan 0,003 menunjukkan berpengaruh sangat signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat dimoderasi oleh komitmen organisasi, sehingga hipotesis 6 diterima.

Hasil penelitian ditemukan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat dimoderasi oleh komitmen organisasi. Hal tersebut memberi arti bahwa semakin jelas sasaran suatu anggaran dengan komitmen organisasi tinggi, maka

akan meningkatkan kinerja manajerial SKPD, dan semakin jelas sasaran suatu anggaran dengan komitmen organisasi kurang, maka akan menurunkan kinerja manajerial SKPD. Berdasarkan gambaran secara univariat ditemukan bahwa komitmen organisasi berada pada level tinggi, hal ini memberi arti bahwa komitmen pegawai pada organisasi kuat, sehingga mampu memperkuat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial SPKD.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang didapatkan pada penelitian ini dapat dibuat ringkasan seperti tersaji pada tabel 6

Tabel 6. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Keputusan
H1	Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial	Diterima
H2	Kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial	Diterima
H3	Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang diperkuat oleh politik organisasi	Diterima
H4	Kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang diperkuat oleh politik organisasi	Diterima
H5	Partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang diperkuat oleh komitmen organisasi	Diterima
H6	Kejelasan sasaran anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang diperkuat oleh komitmen organisasi	Diterima

Sumber : data primer diolah, 2016

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana telah di uraikan sebelumnya, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja

Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Jawa Tengah.

2. Ada pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Jawa Tengah.

3. Politik organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Jawa Tengah.
 4. Politik organisasi memperkuat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Jawa Tengah.
 5. Komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Jawa Tengah.
 6. Komitmen organisasi memperkuat pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Jawa Tengah.
4. Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi intrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan.
 5. Meningkatkan suasana politik organisasi yang semakin sehat sehingga tercipta lingkungan kerja yang tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.

Saran

Anggaran menjadi sangat penting dan relevan di pemerintahan daerah, karena anggaran berdampak terhadap kinerja pemerintahan yang dikaitkan dengan fungsi pemerintah dalam memberi pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan temuan penelitian, maka ada beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan, yaitu:

1. Meningkatkan keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran di SKPD.
2. Memperjelas sasaran anggaran sehingga memudahkan pegawai untuk menyusun target-target anggaran. Agar target target anggaran yang disusun dapat sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi.
3. Menciptakan rasa kepemilikan terhadap SKPD, oleh karena itu pegawai harus mengidentifikasi

dirinya dalam organisasi, agar pegawai lebih mempercayai bahwa pegawai berguna dan bermanfaat besar bagi SKPD, agar pegawai lebih merasakan kenyamanan didalamnya, guna mendukung nilai-nilai, visi, dan misi organisasi dalam mencapai tujuan.

4. Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi intrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan.
5. Meningkatkan suasana politik organisasi yang semakin sehat sehingga tercipta lingkungan kerja yang tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan pada hasil penelitian ini, diantaranya adalah dalam pemilihan sample yang tidak acak, kemungkinan dapat mengurangi kemampuan generalisasi temuan yang dihasilkan oleh penelitian ini. Tingkat pengembalian sampel yang hanya sebesar 67,5% juga turut menjadi factor penyebab keterbatasan dalam penelitian ini, tingkat pengembalian sampel yang kurang dari 100% akan mengurangi generalisasi kesimpulan yang dihasilkan.

Pada metode pengumpulan data, penelitian ini menggunakan metode kuesioner, kelemahan metode kuesioner terletak pada response rate yang lebih rendah dibandingkan dengan metode wawancara atau terlibat langsung

dalam aktivitas organisasi . kelemahan lainnya dari metode tersebut adalah pada internal validity, misalnya pada penggunaan instrument pengukuran kinerja manajerial self rating akan cenderung menimbulkan leniency bias (kemurahan hati dalam menilai kinerja diri sendiri).

Hasil penelitian ini telah menjawab permasalahan mengenai bagaimana menciptakan kinerja manajerial di SKPD, namun peneliti hanya memfokuskan pada dua faktor saja yaitu partisipasi anggaran, dan kejelasan sasaran anggaran, jadi masih ada faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja manajerial di SKPD Provinsi Jawa Tengah. Hal ini terlihat dari kemampuan kejelasan sasaran anggaran dan partisipasi anggaran yang hanya mampu menjelaskan kinerja manajerial sebesar 36,3% saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. (2004). *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Kabupaten dan Kota di Daerah Istimewa Yogyakarta*. Program Pasca Sarjana UGM: Yogyakarta.
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. (1995). *Management Control System*. Edisi 9, Mc-Graw-Hill.
- Bangun, Andarias. (2007). *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Penawasan Internal sebagai Pemoderasi (Studi pada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang)*. Tesis Universitas Sumatera Utara.
- Baiman, S. (1982). *Agency Research in Managerial accounting: A Survey*. *Journal of Accounting Literature*, 154-213.
- Brownell, Peter. (1982). *The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participative and Organizational Effectiveness*. *Journal of Accounting Research*, 20 (spring) 12-27.
- Darma, E. S. (2004). *Pengaruh Kejelasan Sasaran dan Sistem Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi pada Pemerintah Daerah*. Tesis. Program Pasca Sarjana UGM: Yogyakarta.
- Dunk, Alan S. (1993). *The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack*. *The Accounting Review*, p. 400-410.
- Falikhatun, Dra., M.SI, AK. (2007). *Interaksi Informasi Asimetri, Budaya Organisasi, Dan Group Cohesiveness Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dan Budgetary Slack (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Se Jawa Tengah)*. SNA X.
- Fitri, Yulia. (2004). *Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran (Studi Empiris pada Universitas*

- Swasta di Kota Bandung). SNA VII, 581-597.
- Ghozali, Imam, (2009), "Aplikasi Analisis Multivariabel dengan Program SPSS", BP UNDIP, Semarang.
- Hehanusa, Maria. (2009). *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Aparat: Integrasi Variabel Intervening Dan Variabel Moderasi Pada Pemerintah Kota Ambon Dan pemerintah Kota Semarang*. Universitas Diponegoro.
- Hossein, Nouri. *Using Organizational Commitment and Job Involvement to Predict Budgetary Slack : A Research Note*. Accounting Organization and Society 19 no. 3, p. 289-295.
- Jensen, Michael C dan William H. Meckling. (1976). *Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics 3 (1976) 305-360. North-Holland Publish Company.
- Mongeri, Messa. (2012). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Moderating (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kota Padang*. FE Universitas Negeri Padang.
- Musaroh. (2007). *Pengaruh Politik Organisasi terhadap Job Distress di tempat kerja (Studi Empiris pada Karyawan dan Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta)*. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ompusunggu, Krisler Bornadi dan Icuk Rangga Bawono. (2007). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Job Relevant Information (JRI) Terhadap Informasi Asimetris (Studi Pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri Di Kota Purwokerto Jawa Tengah)*.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business (Metode Penelitian untuk Bisnis)*. Edisi 4.
- Suhartono, Ehrmann dan Mochammad Solichin (2006). *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi*. SNA IX
- Supriyono, R.A. (2004). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer*. SNA VII, 598-615
- Wicaksono, Bambang. (2005). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja terhadap Kepuasan Kerja di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, Politik Organisasi sebagai Variabel Moderating*. FE UNTAG Banyuwangi.