

Pengaruh Partisipasi Karyawan Terhadap Performance Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran

Saragi Marshelina

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pattimura, Kota Ambon, Provinsi
Maluku, Indonesia

Email: saragimarshelina@gmail.com

Abstrak

Penyusunan anggaran yang baik seyogyanya menggunakan prinsip dari bawah ke atas (bottom up) yang melibatkan berbagai level jabatan di setiap departemen dalam suatu perusahaan. Hal ini akan lebih baik karena dapat mengharapkan berbagai masukan dari kalangan bawahan untuk menentukan target kinerjanya yang hendak ingin dicapai dalam suatu periode atau jangka waktu tertentu. Rumah Sakit Pirngadi adalah Rumah Sakit Umum Pemerintah yang ada di kota Ambon. Pengelolaan Pembelanjaan Alat-alat Kesehatan memerlukan anggaran yang tepat dalam hal perencanaan dan penggunaan. Kasus pemakaian ulang atau daur ulang alat-alat kesehatan atau penggunaan rekondisi alat-alat kesehatan pada tahun 2023 menandakan penggunaan pengelolaan anggaran tidak secara tepat guna. Tanpa komitmen organisasi partisipasi tidak akan berpengaruh pada kinerja manajerial. Partisipasi dengan komitmen yang berpengaruh akan meningkatkan kinerja manajerial. Sistem komitmen organisasi dan pemberian reward kepada pihak yang terkait dalam penyusunan anggaran adalah merupakan hal cukup menarik. Pemilihan sampel dengan cara Sensus, dimana pemilihan anggota sampel diambil 32 orang yang ada dibagian operasional dan pembelian peralatan kesehatan. Rumah Sakit Umum Pirngadi Ambon diambil semua untuk disurvei. Hal ini dilakukan karena keterbatasan sampel yang diambil sehingga diambil secara keseluruhan bagian Operasional (Engineering) dan pembelian peralatan (perencanaan) yang terlibat langsung dengan perencanaan dan penyusunan anggaran. Data diolah dengan menggunakan software SPSS versi 17 dengan metode regresi linear yang menggunakan variabel moderating. Analisa data dilakukan dengan pendekatan regresi dengan menggunakan variabel moderating dengan tingkat alpha 0,05 (5%) artinya dibawah 0,05 (t-value <0,05) maka setiap variabel berpengaruh secara signifikan. Pengujian korelasi parsial dengan menggunakan t-test menunjukkan variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pengujian secara simultan dilakukan dengan F-test (F-value <0,05) atau sebesar 0,000 maka semua variabel secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi dan reward secara simultan terhadap hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Kata Kunci: Partisipasi, Komitmen, Reward, Dan Kinerja Manajerial.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Rencana kerja disusun berdasarkan target yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan, periodenya bisa dalam jangka waktu kurang atau lebih dari satu tahun. Rencana kerja pada umumnya disusun dengan format tertentu yang biasanya disebut anggaran. Anggaran merupakan rencana kerja yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang (Munandar, 2001). Penyusunan anggaran yang baik seyogyanya menggunakan prinsip dari bawah ke atas (bottom up) yang melibatkan berbagai level jabatan di setiap departemen dalam suatu perusahaan. Hal ini akan lebih baik karena dapat mengharapkan berbagai masukan dari kalangan bawahan untuk

menentukan target kinerjanya yang hendak ingin dicapai dalam suatu periode atau jangka waktu tertentu. Penyusunan anggaran semacam ini merupakan pendekatan anggaran partisipatif atau self imposed budget. Anggaran melibatkan para manajer untuk turut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran perusahaan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasional baik secara individual maupun kinerja manajerial di dalamnya, karena dengan partisipasi tersebut akan meningkatkan semangat kerja dan tanggungjawab moral dari semua komponen yang ada dalam perusahaan untuk mensukseskan rencana kerja yang dimaksud. Oleh karena itu anggaran tersebut merupakan suatu konsep secara komprehensif yang melibatkan semua komponen yang ada dalam perusahaan, maka dalam penyusunannya memerlukan komunikasi yang baik dikalangan semua pihak untuk merumuskannya dengan kejujuran dan keterbukaan satu sama lainnya, sehingga mewujudkan adanya kesamaan persepsi dan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sebagai alat pengukuran kinerja, anggaran adalah suatu upaya untuk mempengaruhi bagaimana manajer memandang aturan dalam penyusunan anggaran mereka dan bagaimana mengaturnya. Pengukuran kinerja berdasarkan anggaran memberikan manajer kelonggaran yang nyata dalam memahami sumber daya mereka secara akuntabel dari hasil suatu program dan imbalan yang dijanjikan atau memperbaiki kelemahan yang timbul. Secara umum imbalan termasuk peningkatan transfer kekuasaan, peningkatan kekuasaan kontrak, mengurangi kelalaian anggaran, pembagian keuntungan, atau pembayaran bonus untuk anggota staf kunci (Andrews, 2005). Kekuasaan yang terbentuk karena pemberian imbalan merupakan dasar bagi pengikut (bawahan) yang mempengaruhi kapasitas kerja mereka sesuai dengan besarnya imbalan yang diterima. Imbalan dapat membuat kepuasan bawahan untuk beberapa pemenuhan kebutuhannya (Dalimunthe, 2006). Pemberian Reward yang berbeda adalah sebagai penentu kuat dari perilaku pekerja dalam hal ini adalah manajer, karena dapat mengendalikan produktivitas pekerja dan juga dapat sebagai penentu apakah karyawan akan meninggalkan atau tetap bergabung dalam perusahaan (Fuller, 2002) untuk menjalankan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Reward dalam hal ini berusaha untuk membuat proses managerial tetap patuh pada visi dan misi perusahaan (melanjutkan status quo) dengan mengurani slack budget melalui pendekatan bottom up approach pada proses penyiapan anggaran yang merupakan proses perencanaan dalam aspek managerial.

Rumah Sakit Pirngadi adalah Rumah Sakit Pemerintah yang ada dikota Ambon. Pengelolaan Pembelanjaan Alat-alat Kesehatan memerlukan anggaran yang tepat dalam hal perencanaan dan penggunaan. Kasus pemakaian ulang atau daur ulang alat-alat kesehatan atau penggunaan rekondisi alat-alat kesehatan pada tahun 2023 menandakan penggunaan pengelolaan anggaran tidak secara tepat guna. Tanpa komitmen organisasi partisipasi tidak akan berpengaruh pada kinerja manajerial. Partisipasi dengan komitmen yang berpengaruh akan meningkatkan kinerja manajerial. Sistem komitmen organisasi dan pemberian reward kepada pihak yang terkait dalam penyusunan anggaran adalah merupakan hal cukup menarik. Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan "pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan reward sebagai variabel moderating pada Rumah Sakit Umum Pirngadi". Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: Apakah ada pengaruh secara signifikan partisipasi manajer dalam penganggaran terhadap kinerja manajerial? Apakah ada pengaruh secara signifikan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi manajer dalam penganggaran dengan kinerja manajerial? Apakah ada pengaruh reward terhadap hubungan antara partisipasi manajer dalam penganggaran dengan kinerja manajerial?

Kajian Teori

Anggaran

Anggaran (budget) adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya suatu periode tertentu. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat penting sebagai suatu bentuk standar kinerja yang ditargetkan oleh perusahaan yang mencakup rencana-rencana manajemen didalam suatu organisasi, mengalokasikan sumber daya dan mengkoordinasikan aktivitas. Secara umum anggaran dimaksud menggambarkan tentang rencana manajemen secara komprehensif untuk masa yang akan datang dan bagaimana rencana tersebut dapat dicapai dengan baik (Garrison dan Norren, 2000). Anggaran dalam arti lain adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang waktu tertentu, biasanya satu tahun (Mulyadi, 2001). Sebagaimana diketahui bahwa anggaran tersebut merupakan suatu konsep secara komprehensif yang melibatkan semua komponen yang ada dalam perusahaan, semua jenjang kepangkatan baik dari atasan sampai kebawahan, maka implementasinya memerlukan komunikasi yang baik di kalangan semua pihak, sebab jika dalam suatu perusahaan komunikasi tidak baik, maka anggaran tersebut tidak akan berjalan secara efektif (Harahap, 2001).

Partisipasi Manajer dalam Proses Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat dan penerima keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan para manajer operasional (operating managers) dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran. Mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang tentang yang akan ditempuh oleh para manajer operasional tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran, sebab para manajer tersebut ditugasi untuk mengupayakan agar tugas-tugas khusus dilaksanakan secara berhasil dan bertanggungjawab terhadap tindakan-tindakan pihak bawahan mereka. Sukses atau kegagalan para bawahan merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan atau kegagalan sang manajer yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang embannya (Winardi, 2004). Inilah salah satu faktor penting melibatkan para manajer dalam penyusunan anggaran perusahaan. Disamping itu tingkat partisipasi para manajer tersebut dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif serta kegairahan para manajer itu sendiri.

Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya dan dengan rekan sekerjanya. Moral kerja ditentukan oleh seberapa besar seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi tersebut dan sejauhmana ia dilibatkan dalam proses penyusunan rencana serta pengambilan keputusan bagi perusahaan. Partisipasi ini dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan, yang seluruhnya dapat disebutkan sebagai partisipasi dalam memecahkan masalah itu, akan bermuara pada perkembangan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas secara operasional (Nawawi dan Martini, 2004). Pada umumnya semakin besar keterlibatan para manajer maupun bawahan dalam merumuskan sesuatu hal yang dapat menghasilkan keputusan dalam perusahaan, maka sangat tinggi rasa tanggung jawab mereka untuk mensukseskan kesepakatan atau keputusan tersebut terlaksana dengan baik. Partisipasi ini sangat mudah diterima oleh semua khalayak karena mengandung asas musyawarah dan mufakat, sehingga terdapat kegairahan untuk terus bekerja dalam melaksanakan hal-hal yang telah disepakati bersama dengan baik tanpa pemimpinnya ada atau tidak disamping mereka (Effendy, 1989). Melibatkan para manajer dan karyawan dalam sistem perencanaan berarti menghargai kebutuhan untuk sebuah

lingkungan kerja yang nyaman dan ramah, yang mendukung terlaksananya komunikasi yang baik, karena imbalan terpenting bagi karyawan akan datang dari kepuasan mereka bahwa gagasan mereka akan dihargai dan diterapkan dalam perusahaannya (Corrado, 2004). Begitu pula halnya dalam proses penyusunan anggaran, apabila para manajer dan bawahan dapat ikut berpartisipasi untuk merumuskannya, maka kemungkinan besar hasil yang akan diperoleh dari realisasi anggaran dimaksud jauh lebih baik oleh karena telah adanya tanggung jawab moral dari para manajer dan bawahan yang terlibat didalamnya. Bagaimanapun anggaran hanya efektif jika mendapat dukungan dari semua pihak baik atasan maupun bawahan. Konsep anggaran ini melibatkan semua orang terlebih-lebih bawahan. Oleh sebab itu tanpa dukungan dari bawahan maka anggaran ini tidak akan berjalan baik. Untuk mengusahakan supaya anggaran ini mendapat dukungan dari bawahan maka bisa ditempuh melalui cara penyusunan secara demokratis atau bottom up (Harahap, 2001). Kalau ditinjau dari siapa yang membuat anggaran tersebut, maka penyusunan anggaran dimaksud dapat dilakukan dengan cara: otoriter (top down), demokrasi (bottom up), dan campuran. Penggunaan cara demokrasi inilah yang dimaksud dengan penyusunan anggaran partisipatif, karena disusun berdasarkan hasil keputusan bawahan.

Selain berbagai alasan-alasan penting diatas tentang partisipasi para manajer dan bawahan dalam pengambilan keputusan-keputusan penting bagi perusahaan khususnya dalam penyusunan anggaran, bagi top manajemen akan lebih mudah untuk mensosialisasikan berbagai kebijakan yang telah diputuskan sampai ke level paling bawah oleh para manajer dan penyelia tadi dapat membangun hubungan komunikasi yang baik kepada bawahan mereka, dan juga dengan para manajer lain dalam perusahaan. Hal yang tak kalah penting lagi bahwa para manajer tersebut dapat melakukan atau menggunakan persuasi dan kompromis untuk mempromosikan tujuan-tujuan organisasi (Winardi, 2004). Inilah hal utama yang membedakan anggaran partisipatif dengan partisipatif, yakni terletak pada keterlibatan para manajer dan bawahan dari hampir semua level dalam menyusun dan merumuskan anggaran perusahaan.

Komitmen dalam Proses Penyusunan Anggaran

Sebagai mana dijelaskan diatas bahwa peran semua manajer dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka yang tak kalah penting adalah disertai dengan komitmen yang tinggi demi pencapaian target yang diharapkan. Untuk itu setiap manajer operasional atau divisi operasional perlu memiliki kesadaran serta motivasi yang kuat untuk kesuksesan perusahaan. Komitmen dalam organisasi dapat diartikan sebagai dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan para karyawan untuk bertahan pada suatu perusahaan. Membuat karyawan agar memiliki komitmen yang tinggi adalah sangat penting, terutama pada perusahaan-perusahaan non-profit yang skala gajinya tidak kompetitif, seperti pada perusahaan industri (Munandar, 2001). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi tidak sekedar bergabung dengan perusahaan secara fisik atau hanya mengerjakan sesuatu yang menjadi tugasnya, melainkan juga bersedia melakukan pekerjaan diluar tugasnya. Karyawan yang memperlihatkan komitmen yang tinggi, dalam penelitian yang dilakukan oleh Jones (1988) memperlihatkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih termotivasi dan lebih puas terhadap pekerjaannya. Pada umumnya mereka menjadi kurang tertarik untuk meninggalkan perusahaan mereka (Temaluru, 2000). Dalam budaya perusahaan seyogyanya mengandung nilai-nilai yang dianut secara bersama-sama dan mengandung konsep kepercayaan dan keyakinan individu sehingga menghadirkan kesadaran akan adanya arah dan tujuan bersama. Nilai-nilai ini akan menghadirkan juga motif bagi perilaku sehari-hari karyawan. Kesadaran akan nilai-nilai yang dianut akan melahirkan

perasaan pada karyawan untuk ikut terlibat dalam pekerjaannya dan rasa memiliki sebagai anggota organisasi sehingga akan selalu berusaha membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Reward

Perhatian orang pada kepemimpinan di dalam proses perubahan (management of change) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan itu, kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Di dalam merumuskan proses perubahan, biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut, tetapi di dalam praktek, proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, dimana manusia cenderung dipandang sebagai suatu entiti ekonomik yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya (Harsiwi, 2003). Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass dalam Harsiwi (2003).

Dalam Herman (2006) menyebutkan bahwa efek lanjutan dari keterlibatan semua pihak ini juga berimplikasi pada aspek behavioral dan kompensasi. Budget harus dapat mengarahkan perilaku orang-orang untuk sesuai dengan visi dan filosofis dari perusahaan. Moral dan perilaku orang-orang untuk sesuai dengan visi dan filosofis dari perusahaan. Moral dan perilaku SDM akan melorot apabila tidak ada kompensasi yang setimpal bagi performing workers or division dan hukuman (punishment) bagi pekerja atau divisi yang tidak mencapai target Anggaran dalam fungsi pengorganisasian dan pengarahan dapat berhubungan dengan sajian ringkasan teori motivasi dalam Milkovich (2002), yang salah satunya adalah teori agency, yang digunakan maka diharapkan bahwa kecukupan insentive dalam sistem reward dapat mengurangi perilaku opportunist manager (managerial opportunistic behavior) (Yuen, 2004).

Kinerja Manajerial

Efektivitas organisasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh pengorganisasian sumber daya manusia di dalam memanfaatkan berbagai sumber daya manusia di dalam memanfaatkan berbagai sumber daya lain (Adisaputro, 2007). Menurut Slamet Sugiri (2004) dalam Adisaputro (2007) menyebutkan bahwa struktur organisasi merupakan rerangka hubungan antar satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas dan wewenang yang masing-masing mempunyai peran tertentu dalam kesatuan yang utuh. Dalam Adisaputro (2007) pengembangan struktur organisasi diawali dengan kegiatan pengorganisasian yang mencakup beberapa komponen mendasar, antara lain (1) membagi instansi menjadi unit kerja yang dapat dikelola (contoh divisi atau bagian), (2) menugaskan atau mendelegasikan tanggung jawab manajemen, (3) mendefinisikan arah dari keputusan-keputusan. Untuk meningkatkan efisiensi manajerial dan operasional, secara struktural instansi dibagi menjadi unit-unit kecil. Unit kecil tersebut sering disebut sebagai pusat pengambilan keputusan atau pusat tanggungjawab (responsibility center). Pusat tanggungjawab dapat didefinisikan sebagai suatu unit organisasi (sub unit) yang dikepalai

oleh seseorang manajer (responsibility manager) yang prestasinya/kinerjanya diukur dengan wewenang dan tanggungjawab tertentu. Berdasarkan ukuran tanggung jawab, pusat tanggung jawab ini dapat dikelompokkan menjadi (1) pusat biaya (cost center), (2) pusat penghasilan (revenue center), (3) pusat laba (profit center), (4) pusat investasi.

Dalam fungsi anggaran sebagai alat pengendalian, laporan kinerja harus memusatkan pada pengendalian yang dinamis dan terus-menerus disesuaikan untuk menentukan tanggung jawab manajerial pada pusat tanggung jawab (responsibility center). Karakteristik penting pelaporan kinerja anggaran adalah sebagai berikut: (1) Kinerja diklasifikasikan menurut tanggung jawab yang dibebankan, sehingga laporan harus sesuai dengan struktur organisasi, (2) Hal-hal yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan harus ditentukan. Di sini harus dibedakan dengan jelas, karena kinerja manajer dinilai (diukur) di bawah wewenang dan tanggung jawab manajemen yang dapat mempengaruhinya (dapat dikendalikan oleh manajer), (3) Di buat laporan yang tepat waktu. Untuk pengendalian yang efektif, laporan kinerja harus diterbitkan dalam periode interim, seperti bulanan, mingguan atau bahkan dalam beberapa kasus secara harian (Adisaputro et al, 2007). Laporan kinerja dibuat oleh bagian akuntansi berdasarkan laporan bulanan. Laporan ini berisi (1) perbandingan antara kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan, (2) memperlihatkan setiap perbedaan sebagai varians kinerja yang menguntungkan atau yang tidak menguntungkan.

Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan anggaran sudah cukup banyak dan terus berlanjut sampai sekarang ini, terutama yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, kinerja, dan reward. Pada kesempatan ini penulis akan mereview penelitian anggaran yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, kinerja manajerial dan reward. Frucot dan White (2006), meneliti tentang level manager dan pengaruhnya terhadap partisipasi anggaran oleh manager, dengan sampel pengujian terhadap 184 manager dan 178 kuesioner yang dapat dianalisis dengan multiple regresi, yang hasilnya adalah bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap level manager berdampak secara langsung dan positif pada laporan (self-reported) kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Studi ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan laporan (self-reported) kinerja meningkat ketika level manager dalam organisasi meningkat, meskipun laporan tersebut didasarkan pada persepsi manager (self-perception) sehingga para manager mungkin tidak menggambarkan partisipasi formal atau mempengaruhi tujuan anggaran. Breaux (2004), meneliti tentang pengaruh komitmen program terhadap tingkat kecocokan partisipasi dan kinerja manajerial dalam setting anggaran, dimana antecedent variable dari komitmen program terbagi dua bagian yaitu: (1) faktor situasional yang terdiri dari reward, leader behavior dan co-worker behavior dan (2) faktor individual yang terdiri dari organizational commitment, change efficacy, teamwork orientation, dengan sampel pengujian 197 anggota AICPA (American Institute of Certified Publik Accountants) karena para anggotanya bekerja diberbagai organisasi bisnis dan industri dan cocok karena terlibat dalam proses setting anggaran, dari 1500 anggota AICPA (14,7% response rate) dimana 21 kuesioner tidak ikut dianalisis karena responden mengindikasikan dalam organisasi tidak ikut dalam proses formal anggaran, 1 responden tidak menjawab variabel utama dan 1 responden tidak menjawab sepenuhnya, yang hasilnya antara lain adalah (1) persepsi reward tidak berpengaruh terhadap komitmen program individual, temuan ini tidak mendukung proposisi bahwa manajemen dapat meningkatkan komitmen program pegawai atau karyawan kepada sebuah program seperti proses anggaran dengan pengenalan reward, (2) Hubungan komitmen proses anggaran, dia akan terlihat

seperti merasa menerima kecocokan yang lebih antara kebutuhan untuk berpartisipasi dan tingkat partisipasi yang diijinkan, (3) Hubungan tingkat kecocokan partisipasi dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan, karena temuan ini menyarankan bahwa meskipun perasaan individu terdapat kecocokan antara kebutuhan untuk berpartisipasi diijinkan, persepsi ini tidak mempengaruhi penilaian kinerjanya.

Alfar (2006), meneliti tentang pengaruh partisipasi manajer dalam penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan budgetary slack sebagai variabel moderating, dengan sampel pengujian 46 manager perusahaan PT. Perkebunan Nusantara Wilayah Sumatera Utara, dari 60 manager (76.67% response rate) dimana 12 kuesioner yang tidak kembali dan 2 kuesioner yang gugur karena tidak lengkap jawabannya, yang hasilnya antara lain adalah bahwa budgetary slack tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi manajer dalam penganggaran dengan kinerja manajerial. Tjandra (2008), meneliti tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan reward sebagai variabel moderating pada Asian Agri Group, dengan sampel pengujian 73 Manajer Asian Agri Group (76.71% response rate), yang hasilnya adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Reward tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajerial

Anggaran merupakan merupakan suatu konsep yang dibuat dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan secara komprehensif, maka dalam penyusunan dan pelaksanaannya memerlukan partisipasi dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkan tujuan dalam perusahaan mulai dari atasan maupun sampai kepada tingkat bawahan. Sikap komitmen yang tinggi adalah suatu bentuk kesadaran dan tanggungjawab yang timbul dari lingkungan pekerjaan yang tercipta harmonis. Komitmen organisasi diartikan secara individu dan berhubungan dengan keterlibatan orang tersebut pada organisasi. Keterlibatan di dalam organisasi tercermin dengan berpartisipasinya dalam penyusunan anggaran. Sedangkan anggaran adalah sebagai salah satu alat pengukuran kinerja manajerial dari segi finansial atau keuangan. Sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja manajerial.

Hubungan Reward dengan Kinerja Manajerial

Hubungan reward (imbalan) dengan kinerja harus terjadi kesesuaian dalam pembayaran. Kinerja input dan harapan output mesti secara jelas didefinisikan dan diidentifikasi. Pembayaran yang adil dapat diperbandingkan dengan tingkat pembayaran karyawan lain yang berada dalam satu level dan kemampuan. Reward merupakan sarana atau alat untuk meningkatkan kemampuan seorang atas dasar kesadaran untuk bekerja dengan lebih baik sehingga kinerja perusahaan akan meningkat, dengan demikian akan meningkatkan kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan desain penelitian ini untuk memberikan bukti empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dan pengaruh reward terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Rumah Sakit Umum Daerah Pirngadi Ambon". Variabel yang diteliti adalah partisipasi penyusunan dalam anggaran, komitmen organisasi, reward dan kinerja manajerial. Populasi merupakan seluruh kumpulan elemen yang menjadi amatan dalam suatu penelitian, atau

seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan dalam membuat beberapa kesimpulan. Populasi Penelitian berjumlah 32 orang yang ada di bagian Operasional dan Pembelian Peralatan Kesehatan. Pemilihan sampel dengan cara Sensus, dimana pemilihan anggota sampel diambil 32 orang yang ada dibagian Operasional dan Pembelian Peralatan Kesehatan dengan cara Purposive Sampling. Hal ini dilakukan karena keterbatasan sampel yang diambil sehingga diambil secara keseluruhan dan bagian Operasional dan Pembelian Peralatan Kesehatan terlibat langsung dengan perencanaan dan penyusunan anggaran

Penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan metode Survey. Pengumpulan data dengan cara menyerahkan kuesioner langsung kepada responden untuk diisi dan kemudian langsung dikembalikan kepada peneliti. Cara ini dipilih karena agar biaya yang dikeluarkan relatif lebih murah dibandingkan dengan wawancara langsung. Pada bagian ini, diuraikan mengenai definisi operasional dan pengukuran variabel yang digunakan untuk pengujian ketiga hipotesis, dapat dilihat pada tabel berikut: Variabel yang diteliti dapat dikelompokkan menjadi variabel independen dan variabel dependen, Variabel moderating. Variabel Dependen adalah kinerja manajerial dinilai dengan skala likert lima point terdiri dari kategori 1. Rendah sekali, 2. Rendah, 3. No comment, 4. Tinggi, 5. Sangat tinggi. Keempat variabel yang terdiri dari partisipasi dalam penyusunan anggaran (variabel independen atau X1), komitmen organisasi (variabel moderating atau VM01) dan reward (variabel moderating atau VMB) dan kinerja manajerial (variabel dependen atau Y) dinilai dengan skala likert lima point terdiri dari kategori 1. Sangat tidak setuju, 2. Tidak setuju, 3. No comment, 4. Setuju, 5. Sangat setuju. Kuesioner ini dikembangkan dari buku penelitian Sugiyono (2007) dan Rivai (2000).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Responden dan Statistik Deskriptif

Kriteria responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah Field Bagian Perencanaan Anggaran (Bagian Pembelian) dan Engineering (Bagian Operasional).

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, pengujian tingkat validitas dan reliabilitas data sangat penting untuk dilakukan, karena ketepatan pengujian suatu hipotesis tentang hubungan variabel-variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang digunakan dalam pengujian tersebut. Tingkat validitas menunjukkan tingkat ketepatan penggunaan alat ukur dalam mengukur sesuatu yang ingin diukur, sedangkan tingkat reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi pengukuran apabila pengukuran tersebut diulang dua kali atau lebih dalam mengukur gejala yang sama. Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan tingkat dapat dipercaya atau tingkat keandalan suatu alat ukur.

Uji Validitas

Tes pertama yang dilakukan adalah test of validity. Dari sejumlah 44 pertanyaan yang diajukan kepada responden, kemudian dikelompokkan sesuai dengan variabel yang akan diuji. Untuk variabel X1 (partisipasi dalam penyusunan anggaran) terdapat 6 pertanyaan, variabel VM01 atau variabel moderating yang pertama (komitmen organisasi) terdapat 14 pertanyaan, variabel VMB atau variabel moderating yang kedua (Reward) sebanyak 8 pertanyaan dan untuk variabel Y (Kinerja Manajerial) sebanyak 16 pertanyaan. Setelah dikelompokkan kemudian dilakukan pengujian, apakah alat pengukur yang berupa pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat mengukur masing-masing variabel yang digunakan dalam model pertanyaan ini. Dari tabel diatas item pertanyaan yang tidak valid pada variabel X1 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran butir pertanyaan X3 yang tidak valid. Pada

variabel M01Komitmen Organisasi yang tidak valid adalah pada butir pertanyaan M015, M017, M020, M021, dan M022. Sedangkan untuk variabel MBReward yang tidak valid adalah MB3 dan MB4. variabel Yperformance Manajerial untuk butir pertanyaan yang tidak valid adalah Y11, Y13 dan Y16. Sehingga untuk butir pertanyaan yang tidak valid dilakukan ulang pengujian validitas dan reliabilitas sampai benar-benar butir pertanyaan tersebut sudah valid. Butir pertanyaan yang sudah valid tidak dimasukkan kedalam pengujian regresi berganda.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan untuk lebih dari satu variabel, namun sebaiknya uji reliabilitas dilakukan pada masing-masing variabel pada lembar kerja yang berbeda sehingga dapat diketahui konstruk variabel mana yang tidak reliabel. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai Cronbach's Alpha > dari 0,60. Dari lampiran 2 pada tabel 4.4. dibawah ini maka dapat dilihat: Dari masing-masing variabel dibawah; Cronbach's Alpha berada diatas 0,60 untuk X1 sebesar 0,672, untuk VM01 sebesar 0,883, untuk VMB sebesar 0,983, dan Y sebesar 0,932

Pengujian Hipotesis Pertama (H1) dan Hipotesis Kedua (H2)

Variabel moderating komitmen organisasi (VM1) memberikan nilai koefisien parameter 1,032 dengan tingkat signifikansi 0,009. Pengujian hipotesis pertama (H1) atau VM1 dapat dilihat dari t sig. pada tabel coefficients. Berdasarkan hasil regresi (lampiran 3) maka nilai t sig. pada tabel coefficients pada variabel VM1 adalah sebesar 0,009. Keadaan ini berarti tingkat t sig < 0,05 yaitu sebesar 0,009 (lampiran 3). Keadaan ini menunjukkan Hipotesis H1 diterima artinya terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan Hipotesis kedua (H2) atau VM2 dapat dilihat dari t sig. pada tabel coefficients. Nilai koefisien parameter VM2 sebesar 0.037. Berdasarkan hasil regresi (lampiran 3) maka nilai t sig. pada tabel coefficients pada variabel VM2 adalah sebesar 0,006. Keadaan ini berarti tingkat t sig < 0,05 yaitu sebesar 0,006 (lampiran 3). Keadaan ini menunjukkan Hipotesis H2 diterima artinya terdapat pengaruh reward terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Pengujian hipotesis ketiga (H3) ini menggunakan uji F atau uji Anova. Uji Anova atau F test menghasilkan nilai F hitung sebesar 19,098 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial atau dapat dikatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, komitmen organisasi, reward, moderating komitmen organisasi dan moderating reward secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya dapat disimpulkan Hipotesis H3 yaituterdapat pengaruh komitmen organisasi dan reward secara simultan terhadap hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

KESIMPULAN

Simpulan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa uji secara parsial dengan menggunakan t-test yang menunjukkan Hipotesis H1 diterima artinya terdapat pengaruh

komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hipotesis H2 diterima artinya terdapat pengaruh reward terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pengujian secara simultan atau F-test ditunjukkan dengan uji Anova artinya Hipotesis H3 diterima. Hipotesis H3 diterima artinya terdapat pengaruh komitmen organisasi dan reward secara simultan terhadap hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Implikasi

Hasil penelitian ini minimal dapat memotivasi penelitian dimasa yang akan datang, untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan kinerja organisasi, karena penelitian ini masih sedikit. Dengan mempertimbangkan pada keterbatasan- keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, maka penelitian yang akan datang diharapkan dapat memperbaiki keterbatasan-keterbatasan yang ada antara lain: Menambah jumlah responden, tidak hanya pada Rumah Sakit Umum tetapi memperluas objek penelitian pada kantor-kantor BUMN yang lain yang satu jenis usahanya seperti PT. Antam (PT. Aneka Tambang). Seperti disebutkan dalam keterbatasan penelitian diatas, penelitian ini hanya memasukkan tiga variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja manajerial maka penelitian yang akan datang diharapkan memasukkan variabel lain yang diduga besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

Saran

Dari Kesimpulan dan Implikasi maka saran yang dapat diberikan adalah: Penelitian berikutnya melakukan penelitian pada Rumah Sakit yang lain yang ada di wilayah Jakarta dan Bandung atau pada Rumah Sakit swasta yang lain yang sudah terkelola anggarannya dengan baik. Penelitian ini dianjurkan untuk memperluas sampel dan menambah variabel lain untuk variabel moderatingnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adoe, Maryanti Helmina, (2002). "Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap, dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Di Propinsi Nusa Tenggara", Yogyakarta. Program Pasca Sarjana UGM. Tesis tidak untuk dipublikasikan.
- Adisaputro, Gunawan., & Anggarini, Yunita. (2007). *Anggaran Bisnis : Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba*. Yogyakarta. Cet. I. Penerbit UPP YKPN.
- Adam, (2003). "Corporate Budget Planning, Control and Performance Evaluation in Bahrain". *Managerial Auditing Journal* (2003): pp 737.
- Aimee, F., and Carrol E., (2004). *Aligning Priorities In Local Budgeting Processes*, *Journal of Budgeting, Accounting & Financial Management*. Boca Raton Summer 2004, Vol. 16. Iss. 2: pp. 240
- Allen and Meyer. (1997). "Characteristic of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty". *Administrative science Quarterly* 17. Hal: 313-327.
- Alfar, Rafli. (2006). *Pengaruh Partisipasi Manajer dalam Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budgetary Slack sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara Wilaya Sumatera*. Tesis. Ambon. Sumatera Utara.
- Andres, Matthew (2005). *Fiscal Management. Performance-Based Budgeting Reform : Progress, Problems, and Pointers*. Ed. Anwar Shah. Washington, D.C : The World Bank.
- Anthony, R. N., and David W. Young, (1999), *Management Control in Nonprofit Organization*, 6th ed. Boston, Irwin McGraw-Hill Inc.

- Ariesandra, Kardina. 2005. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Konflik Peran Terhadap Kinerja Karyawan". Yogyakarta. Program Pasca Sarjana UGM. Tesis tidak untuk dipublikasikan.
- Becker, A. D. and Green. (1990). "The Budgetary Jones, Simmon M. (1988). "Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence." *Accounting Organization, and Society* 13 (1988): hal. 281-301.
- Control Function". *The Accounting Review*, pp. 239-243.
- Bentler, P. M., and D. G. Bonett. (1980). "Significance test and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures". *Psychological Bulletin* 88 (33): 588-606.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations wit Latent Variables*, Somerset. NJ: John Wiley & Sons.
- Breaux, Kevin T. (2004). *The Effect of Program Commitment on The Degree of Participative Congruence and Managerial Performance in a Budgeting Setting*. Dissertation. Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Briers, M., and M. Hirst. (1990). "The role of budgetary information in performance evaluation. Accounting organization effectiveness". *Journal of Accounting Research* 20 (1): 12-27.
- Brownell, P. (1982). "The role of Accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness". *Journal of accounting Research* 20 (1): 12-27.
- Brownell, P. and M. Hirst. (1986). "Reliance on accounting information, budgetary, and task uncertainty: test of three-way interaction". *Journal of Accounting Research*. 24 (2): 241-249.
- Chia, Y. M. (1995). "Decentralization, management accounting system (MAS), information characteristic and their interaction effect on managerial performance: A Singapore study". *Journal of Business and Finance and Accounting*. 811-830.
- Choo, F., and Kim B. Tan. (1997). "A study of the relations among disagreement in budgetary performance evaluation style, job-related tension, job satisfaction an performance". *Behavioral Research in Accounting* 9: 199-218.
- Corrado, Frank M. (2004). *Berkomunikasi dengan Karyawan*. Cetakan pertama. Terjemahan Paulas G. Hendrata. PPM. Jakarta.
- Dalimunthe, Rita F., & Zainoeddin, Arnita (2006). *Buku Ajar Perialu Organisasi*. Konten Matakuliah E-Learning USU. <http://e-course.usu.ac.id/content/manajemen/perialku/textbook.pdf>.(access ed November 11, 2007.
- Dansereau, F., G. Graen, and B. Haga. (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within format organizations: A longitudinal investigation of the role-making process". *Organizational Behavioral and Human Performance* 13: 46-78
- Douglas, (1994). *Budget Control and Cost Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dunham, R. B., F. J. Smith, and R.S. Blackburn. (1977). "Validition of the index of organizational reactions with the JDI. The MSQ, Faces Scales". *Academy of Management Journal*. 420-432.
- Dunk, A. S. (1993). "The effects of job-related tension on managerial performance in participative budgetary settings". *Accounting, Organizations and Society* 18 (8): 575-585.
- Effendy, Onong Uchjana. (1989). *Psikologi Manajemen dan Administrasi*. Bandung Cetakan Ketiga. Mandar Maju.
- Fisher. C. (1996) "The Impact of Perceived Environmental Uncertainty and Individual Differences on Management Informantion Requirement: A Research Note." *Accounting*.

- Organization and Society 21: hal. 361-369.
- Frucot, Veronique., & White, Stephen. "Managerial levels and the effects of budgetary participation on managers". *Managerial Auditing Journal* (2006): 191.
- Fuller, Jeffrey J., & Tinkham, Rebecca. (2002) "Making the most of scarce reward dollars: Why differentiation makes a difference". *Employee Benefits Journal*: 3.
- Garrison, Ray H dan Eric W Noreen. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Edisi I. Terjemahan Totok Budisantoso. Salemba Empat. Jakarta.
- Ghozali, Imam (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang, Badan Penerbit: UNDIP.
- Govindarajan, V. (1999). "Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable". *Accounting, Organizations and Society* 9 (2): 125-135.
- Govindarajan, V. and A. K. Gupta. (1985). "Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance". *Accounting, Organizations and Society*. 51-66.
- Govindarajan, V, (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and contingency perspective. *Decisions Sciences*. 496-516.
- Guiding (1998). Participation in Budgeting Process: When It Works and When It Doesn't, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1: 124-153.
- Green, S. G., and T. R. Mitchell. (1979). "Attributional processes of leaders in leader- member interactions". *Organizational Behavior and Human Performance* 23 (3): 429-458.
- Hair, J. F., Jr., R. E. Anderson. R. L. Tatham, and W. C. Black. (1992). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Indianapolis, IN: Macmillan Publishing Company.
- Handoko, Hani. (1984). *Teori Organisasi*. Yogyakarta Penerbit BPFE.
- Harahap, Sopyan Syafri. (2001). *Budgeting Penganggaran*. Jakarta. Edisi 1. Cetakan Kedua. Raja Grafindo Persada.
- Harrison, G. L. (1992). "The cross-cultural Generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job-related attitudes". *Accounting, Organizations and Society*. 1-15.
- Harrison, G. L., (1993). "Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style-The influence of national culture and personality". *Accounting, Organization and Society* 18 (4): 319-340.
- Heneman, H. G. (1974). "Comparison of self and superior ratings of managerial performance". *Journal of Applied Psychology* 59 (5): 638-642.
- Hirst, M. K. (1981). "Accounting information and the evaluation of subordinated performance: A situational approach". *The Accounting Review* 56 (4): 771-784.
- Hirst, M. K, (1983). "Reliance on accounting performance measures, task uncertainty, and dysfunctional behavior: Some extensions". *Journal of Accounting Research*, 596-605.