

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Fachrun Nissa¹, Widia Astuti², Eka Nurmala Sari^{3*}

^{1,2,3} Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

*e-mail: fachrun.nissa01@gmail.com

DiPublikasi: 01/01/2022

<http://dx.doi.org/10.22225/kr.13.2.2022.169-179>

Abstract

The purpose of this study is to determine and analyze whether budget participation has an effect on managerial performance. To find out and analyze whether the clarity of budget targets has an effect on managerial performance. To find out and analyze whether organizational culture moderates the effect of budget participation on managerial performance. To find out and analyze whether organizational culture moderates the effect of budget target clarity on managerial performance. The research approach uses quantitative associative. This research uses data analysis method using SmartPLS.3 software which is run with computer media. In this study, the research instrument used was a questionnaire/questionnaire. The variable measurement scale used in this study is to use an ordinal scale in the form of a Likert scale. The sample of this study is the entire population of 35 employees at PT. KIM. Based on the results of the research, budget participation has a significant positive effect on managerial performance. Budget target class has a significant positive effect on managerial performance. Organizational culture can moderate the effect of budgetary participation on managerial performance. Organizational culture can moderate the influence of the budget target class on managerial performance

Keywords: Budget Participation, Clarity of Budget Goals, Organizational Culture, Managerial Performance

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap Kinerja manajerial. Pendekatan penelitian menggunakan asosiatif kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS.3 yang dijalankan dengan media komputer. Pada penelitian ini instrument penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala ordinal yang berupa Skala Likert. Adapun sampel penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang berjumlah 35 karyawan di PT. KIM. Berdasarkan hasil penelitian partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh Kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial

Kata Kunci : Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Budaya Organisasi, Kinerja Manajerial

I. PENDAHULUAN

Penilaian kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk menilai keefektifan kegiatan organisasional. salah satunya adalah dengan cara mengevaluasi dan melakukan pengendalian terhadap anggaran yang ada.

Anggaran berfungsi untuk menunjukkan jumlah dan waktu akan kebutuhan dana perusahaan di masa yang akan datang, memberikan dasar untuk tindakan perbaikan.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh peneliti pada PT. (Persero) Kawasan Industri Medan yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan bidang usaha jasa pengelolaan Kawasan Industri diperoleh data tentang realisasi anggaran pendapatan perusahaan kawasan Industri Medan Tahun 2017 s/d 2019. Adapun data tersebut sebagai berikut :

Tabel. 1.1|
Realisasi Anggaran Pendapatan Perusahaan dikawasan Industri Medan
Per Tahun 2017 s/d 2019

No	Tahun	Anggaran Pendapatan	Realisasi	Selisih	Keterangan	(%)
1	2017	81.785.137.640	50.408.900.270	-31.376.237.370	<i>unfavourable</i>	62
2	2018	240.804.312.654	108.620.738.153	-132.183.574.501	<i>unfavourable</i>	45
3	2019	427.333.213.961	331.927.778.973	-95.405.434.988	<i>unfavourable</i>	78

Sumber Data : Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan Perusahaan Kawasan Industri Medan.

Berdasarkan tabel 1.1. di atas, menunjukkan realisasi pendapatan dari tahun 2017-2019 terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) hal tersebut terjadi karena nilai realisasi tidak mencapai atau melebihi dari anggaran pendapatan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yang dilihat dari capaian anggaran, diantaranya partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan anggaran (Sutrisno, 2009; Astuty, 2012; Astuty, 2014; (Abdul Halim & Bambang Supomo, 2014).

Partisipasi anggaran adalah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggung jawaban manajer yang bersangkutan. Partisipasi anggaran mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam pengambilan keputusan((Sutrisno, 2009); Astuty, 2012; Astuty, 2014; Syahyunan, 2015).

Kejelasan sasaran anggaran akan mendorong manajer lebih produktif dan melakukan yang terbaik, dibandingkan sasaran yang tidak jelas (Abdul Halim & Bambang Supomo, 2014; Astuty, 2014), dengan kata lain kejelasan sasaran anggaran diharapkan akan meningkatkan kinerja manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam kejelasan sasaran anggaran adalah : tujuan, kinerja, standar, jangka waktu, sasaran prioritas, tingkat kesulitan dan koordinasi.

Selanjutnya Partisipasi manajer tingkat bawah dalam budaya organisasi menunjukkan mereka memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi telah menunjukkan dampak positif terhadap sikap karyawan, meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan meningkatkan kerja sama diantara manajer (Sutrisno, 2009).

Budaya organisasi merupakan nilai dan kepercayaan bersama yang menjadi ciri identitas organisasi, yang terdiri dari sekumpulan sikap, pengalaman, kepercayaan, dan nilai dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada Budaya Organisasi yang berorientasi pada orang, karena kombinasi antara partisipasi anggaran, kejelasan sasaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor budaya organisasi yang memenuhi prasarat kondisional atau efektif dari budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial(Judge & Robbins, 2011; Pasaribu, 2015).

Selanjutnya adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian menyebabkan diperlukan adanya pendekatan kontijensi seperti disarankan Murray (2010), Govindarajan (2011), Brownell (2012) yang menyarankan adanya variabel intervening atau variabel moderating yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara anggaran partisipatif dan kejelasan sasaran dengan kinerja manajerial. Menurut hubungan antara partisipasi budaya organisasi dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh sifat individu seperti: motivasi (Brownell dan McInnes, 2011; Mia, 2011 dan Riyadi, 2012), budaya dan struktur organisasi (Supomo dan Indriantoro, 1998) dan locus of control (Brownell, 2008; Lucyanda, 2009; Lina, 2011). Sesuai dengan saran dari Murray (2010), maka peneliti menggunakan variable moderating yang bertindak sebagai faktor kondisionalnya. Variable moderating adalah variabel yang mempunyai pengaruh kontijensi yang kuat (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen.

Berdasarkan fenomena penelitian yang telah dikemukakan, maka penulis tertarik melakukan penelitian untuk membuktikan secara empiris tentang (1) Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial? (2) Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap Kinerja manajerial? (3) Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap Kinerja manajerial ? (4) Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap Kinerja manajerial

II. TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Manajerial

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017)

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2011; Astuty, 2014).

Partisipasi Anggaran

Partisipasi Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan (M. Nafarin, 2014). Partisipasi Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan (Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 2012 ; Astuty 2012; Astuty, 2014).

Kejelasan Sasaran Anggaran

Menurut Mardiasmo (2012) kejelasan sasaran anggaran adalah wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah manfaat sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat.

Kejelasan sasaran anggaran adalah merupakan tujuan anggaran yaitu sebagai alat perencanaan, dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat (Astuty, 2012; Astuty, 2014; Deddy Nordiawan, 2016).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman partisipasi anggaran untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertindak laku atau berperilaku

(Moeheriono, 2011).

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain (Judge & Robbins, 2011; Pasaribu, 2015).

Hipotesis

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharap dan direncanakan dalam periode tertentu dimasa yang akan datang oleh karena itu dengan meningkatnya partisipasi anggaran maka kinerja manajerial juga meningkat karena para mana memiliki panduan dalam mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan pendapat Nuratul Jannah (2013) dan Astuty (2014) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh Kejelasan sasaran terhadap Kinerja Manajerial

Perencanaan anggaran harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dimana dengan mengetahui sasaran anggaran secara jelas dan spesifik maka tingkat kinerja dapat tercapai (Nuratul Jannah, 2013); Bangun, 2014; Astuty, 2014). Selanjutnya agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan manajer dalam budaya organisasi (Ardinata, 2015).

H2 : Kejelasan sasaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran yang didukung dengan budaya organisasi yang kuat berdampak pada sikap respek bawahan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai perhatian merupakan

wujud pencapaian kinerja (Milani, 1975) dan Rahmi dkk (2013).

H3: Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Kejelasan sasaran terhadap Kinerja Manajerial

Sasaran anggaran yang jelas dan didukung oleh budaya organisasi yang kuat akan

mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Putra, 2013; Rahmi (2013) ;Hariyanti dan Nasir, 2015).

H4: Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Kejelasan sasaran terhadap Kinerja Manajerial

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Kawasan Industri Medan. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Desember 2020 sampai dengan Juni 2021.

Definisi Operasional Variabel Partisipasi Anggaran

Partisipasi Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis dalam pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam penyusunan anggaran melalui Revisi anggaran, dengan dengan indikator : keterlibatan, revisi anggaran, memberikan pendapat Usulan, kontribusi meminta pendapat (Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 2012 ; Astuty 2012; Astuty, 2014; Kurnia 2014).

Kejelasan Anggaran

Kejelasan sasaran anggaran adalah merupakan tujuan anggaran yaitu sebagai alat perencanaan, dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat, dengan indikator : jelas, spesifik, dan mengerti (Astuty, 2012; Astuty, 2014; Deddy Nordiawan, 2016).

Kinerja Manajerial

Kinerja dapat dinilai melalui standar tertentu yaitu dari aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Dalam hal ini kualitas berhubungan dengan mutu kerja yang dapat dicapai sedangkan kuantitas berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang dapat diperoleh manajerial, dengan indikator : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengawasan, evaluasi (Moehariono, 2011; Astuty, 2014; Hidayat, 2014).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain dengan indikator : perhatian pada hal detail (*attention to detail*), orientasi pada manfaat (*outcome orientation*), orientasi pada orang (*people orientation*), orientasi pada tim (*team orientation*) (Judge & Robbins, 2011; Pasaribu, 2015).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah subjek yang berkaitan dengan penelitian. Dengan demikian populasi dalam penelitian ini adalah manajer Perusahaan di kawasan Industri Medan yang berjumlah 35 orang. Sampel jenuh disebut juga dengan istilah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Adapun sampel penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang berjumlah 35 orang.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah: Daftar pertanyaan (*questionnaire*), Studi dokumentasi, Wawancara.

Uji Instrumen

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrument penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas.

Teknik Analisis Data

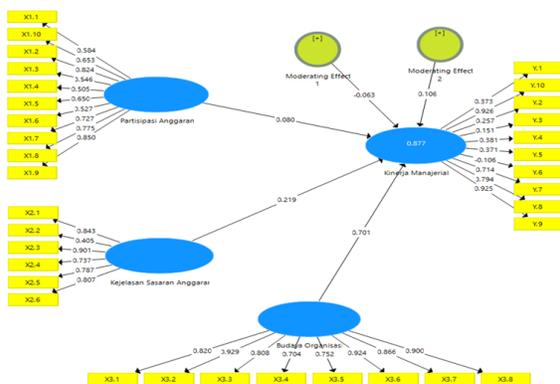
Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS. PLS (*partial least square*) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang

secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Menurut Ghozali (2015) menjelaskan bahwa “PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modelling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel)”.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Outer Model

Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Gambar 4.1 nilai outer model

Berdasarkan hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai outer model antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi convergent validity karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,5. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variabel partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran, kinerja manajerial dan budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai diatas masih ada beberapa dibawah 0,5 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus dieleminasi dari model.

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji discriminant validity. Uji discriminant validity menggunakan nilai cross loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminant validity apabila nilai cross loading indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai cross loading pada masing-masing indikator:

Tabel 4.2
Cross Loading

	Partisipasi anggaran	Kejelasan sasaran anggaran	Kinerja manajerial	Budaya organisasi
X1.1	0.796	0.676	0.667	0.240
X1.2	0.588	0.437	0.420	0.145
X1.3	0.874	0.739	0.647	0.319
X1.4	0.789	0.666	0.622	0.182
X1.5	0.851	0.704	0.691	0.349
X1.6	0.826	0.650	0.657	0.294
X1.7	0.714	0.617	0.550	0.216
X1.8	0.806	0.746	0.640	0.276
X1.9	0.759	0.815	0.510	0.324
X1.10	0.805	0.835	0.587	0.257
X2.1	0.689	0.829	0.598	0.313
X2.2	0.795	0.899	0.677	0.245
X2.3	0.633	0.799	0.610	0.179
X2.4	0.678	0.728	0.510	0.178
X2.5	0.645	0.774	0.542	0.194
X2.6	0.707	0.796	0.545	0.247
Y.1	0.538	0.493	0.741	0.188

Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai cross loading, discriminant validity juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai Average Variant Extracted (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik (ghozali,2017)

Tabel 4.3
Average Variated Extracted (AVE)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	(AVE)
Kejelasan sasaran anggaran	0.925	0.929	0.939	0.658
Partisipasi anggaran	0.929	0.937	0.941	0.616
Kinerja manajerial	0.867	0.875	0.897	0.523
Budaya organisasi	0.784	0.805	0.843	0.575

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui nilai AVE variabel partisipasi anggaran, partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran dan budaya organisasi > 0,5, maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,6 (ghozali,2017). Berikut nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4.4
Composite Reliability

	Composite Reliability
Kejelasan sasaran anggaran	0.939
Partisipasi anggaran	0.941
Kinerja manajerial	0.897
Budaya organisasi	0.843

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian > 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.
Cronbach's Alpha

Analisa Inner Model

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan program SmartPLS 3.0 diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 4.5
R-Square

	R Square
Kinerja manajerial	0.874

Pada Tabel 4.5. nilai *R-Square* yang diperoleh adalah 0.874 untuk variabel kinerja manajerial. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel partisipasi anggaran, Kejelasan sasaran anggaran hanya mampu menjelaskan varian kinerja manajerial sekitar 87,4%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *t-statistic* dan nilai *p-value*. Variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila *t-statistic* > 1,98 dan *P-Value* < 0,05. Berikut ini adalah hasil pengolahan data dalam penelitian ini

Tabel 4.6
T-Statistics dan P-Values

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Partisipasi anggaran -> Kinerja manajerial	4.414	0.000
Kejelasan sasaran anggaran ->Kinerja manajerial	5.811	0.000
Moderating Budaya organisasi Partisipasi anggaran-> Kinerja manajerial	3.240	0.000
Moderating Budaya organisasi Kejelasan Sasaran Anggaran-> Kinerja manajerial	3.210	0.000

Berdasarkan dari Tabel 4.6 nilai *t-statistic* sebesar 3,240 > 1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis pertama “diterima”. Selanjutnya nilai *t-statistic* sebesar 5,811 > 1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis kedua “diterima”. Lebih lanjut nilai *t-statistic* sebesar 4,414 > 1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05

menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis ketiga “diterima”. Selanjutnya nilai *t-statistic* sebesar 4,065 > 1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis keempat “diterima”.

Pembahasan

Pengaruh Partisipasi Anggaran (X1) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan nilai *coefficient* pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0,397 dengan Nilai *t-statistic* sebesar 3,240 > 1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan tabel 4.2 nilai cross loading terbesar 0.874 terdapat pada indikator revisi anggaran dengan pernyataan revisi anggaran dilakukan karena adanya anggaran yang tidak sesuai dengan program, hal ini menunjukkan bahwa setiap karyawan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan merevisi setiap anggaran apabila terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dan program yang telah ditetapkan dengan tujuan tercapainya nilai realisasi dari anggaran.

Sementara untuk nilai cross loading terkecil 0.588 terdapat pada indikator keterlibatan dalam penyusunan anggaran hal ini menunjukkan bahwa setiap perwakilan atau pimpinan dari divisi mempunyai pengaruh yang besar dalam proses penyusunan anggaran dan selalu terlibat dalam menyusun anggaran, hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa atasan atau dari perwakilan dari setiap divisi yang tidak ikut dalam berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, sehingga akan mengakibatkan masalah pada partisipatif anggaran, seperti masih kurangnya manajer yang memiliki kompetensi yang baik dilibatkan dalam perencanaan anggaran, sehingga ketika pelaksanaannya ada diantara manajer kurang faham dalam memaksimalkan penggunaan anggaran yang disediakan. Realisasi pendapatan tidak efektif karena nilai rasio efektivitas pendapatan tidak mencapai 100% dan tidak berjalannya dengan efektif program-program yang telah direncanakan dengan realisasi kegiatan yang ditetapkan, hal ini disebabkan

oleh masih kurangnya manajer yang memiliki kompetensi yang baik dilibatkan dalam perencanaan anggaran, sehingga ketika pelaksanaannya ada diantara manajer kurang faham dalam memaksimalkan penggunaan anggaran yang disediakan. sehingga perencanaan dalam penyusunan anggaran pendapatan yang setiap tahunnya tidak sesuai dengan realisasi pendapatan yang dicapai

Dari deskriptif gambaran responden diketahui bahwa sebagian besar masa kerja responden adalah > 6 tahun yaitu sebanyak 17 orang (49%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak masa kerja lebih dari 6 tahun memiliki masa kerja cukup tinggi. Sehingga diharapkan dapat melakukan perencanaan dan menyusun anggaran dengan baik dengan mencapai realisasi dari anggaran. Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar masa jabatan responden adalah 3-6 tahun yaitu sebanyak 28 orang (80%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih banyak masa jabatan lebih dari 3-4 tahun memiliki masa jabatan cukup tinggi. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa pengalaman dari setiap divisi manajerial sudah berpengalaman dalam menyusun dan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Dari hasil penelitian deskriptif jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Bapak/Ibu bebas memberikan pendapat tentang penyusunan anggaran dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 17 (49%). Hal ini menunjukkan bahwa setiap bagian penyusunan anggaran baik itu karyawan dan manajernya bebas dalam memberikan pendapat atau masukan dalam penyusunan anggaran sehingga anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan setiap divisi-divisi pada PT. KIM dan dapat terealisasi dengan baik sesuai dengan anggaran.

Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggarannya secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan partisipasi anggarannya. Terlihat dari Partisipasi anggarannya yang disebut sebagai karyawan, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Anfujatin, 2016).

Hal ini sesuai dengan penelitian Astuty, (2014) dan Oktaliza, dkk (2020) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Berlawanan dengan penelitian Rifai, dkk (2016) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Nilai *t-statistic* sebesar $5,811 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis kedua “diterima”.

Berdasarkan tabel 4.2 nilai cross loading terbesar 0.899 terdapat pada indikator revisi anggaran dengan pernyataan revisi anggaran dilakukan karena adanya anggaran yang tidak sesuai dengan program, hal ini menunjukkan bahwa setiap Setiap divisi memiliki spesifikasi anggaran akan merevisi setiap anggaran apabila terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dan program yang telah ditetapkan dengan tujuan tercapainya nilai realisasi dari anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial hal ini menunjukkan bahwa apabila setiap anggaran yang disusun memiliki kejelasan dan sesuai dengan program yang telah dibuat untuk mencapai dari tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil jawaban responden maka dapat dilihat bahwa rata-rata responden menjawab setuju mengenai variabel kejelasan sasaran anggaran hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang sudah disusun memiliki kejelasan dalam mencapai realisasi dari program atau kegiatan perusahaan sehingga akan menghasilkan kinerja manajerial yang semakin baik.

Komitmen dibutuhkan organisasi agar partisipasi anggaran yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Hal ini disebabkan pegawai dengan Kejelasan sasaran anggaran yang tinggi akan mampu mencapai kinerja yang tinggi serta menunjukkan dedikasi dan dukungan yang kuat dalam pencapaian tujuan organisasi. Rendahnya komitmen para pegawai akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi menurun (Cooper dan Schindler, 2006).

Hal ini sesuai dengan penelitian Elim, dkk,2018; Astuty, 2014) yang menyatakan bahwa Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun berlawanan dengan penelitian Harahap, dkk(2020) yang menyatakan

bahwa Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.

Nilai *t-statistic* sebesar $4.697 > 1,98$ dan *P-value* $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa melalui budaya organisasi partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis keenam “diterima”.³

Berdasarkan hasil nilai cross loading maka dapat dilihat nilai cross loading terendah terdapat pada item pernyataan X3.3 dengan nilai cross loading sebesar 0.563 hal ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa karyawan di PT KIM Belum optimalnya kinerja manajerial hal ini terlihat dari perencanaan dalam anggaran pendapatan yang setiap tahunnya tidak sesuai dengan realisasi pendapatan yang dicapai dan Budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. KIM adalah parochial culture sehingga ketergantungan karyawan terhadap pimpinan sangat besar yang akan mengakibatkan karyawan tidak antusias terhadap pekerjaan sehingga kreativitas dan inovasi karyawan sulit dikembangkan

Kinerja organisasi akan terlihat buruk jika organisasi tersebut tidak mampu menyerap anggarannya secara optimal. Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan partisipasi anggarannya. Terlihat dari partisipasi anggarannya yang disebut sebagai Manajemen perusahaan, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya (Anfujatin, 2016). Budaya organisasi memberi kontribusi besar terhadap kinerja manajerial. Sehingga semakin baik perencanaan anggaran akan semakin baik kinerja manajerial. Terbinanya partisipasi anggaran yang kompeten mampu memberikan keputusan terbaik dalam proses penyusunan budaya organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian Fajar dan Arfan (2019) yang menyatakan bahwa proses budaya organisasi mampu memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun berbeda dengan penelitian Harahap, dkk (2020) yang menyatakan bahwa proses budaya organisasi tidak mampu memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Budaya organisasi Memoderasi Pengaruh Kejelasan sasaran anggaran Terhadap Kinerja manajerial

Nilai *t-statistic* sebesar 4.697 >1,98 dan *P-value* 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa melalui budaya organisasi Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, maka hipotesis ketujuh “diterima”.

kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas sasaran anggaran maka kinerja manajerial akan rendah. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Rahmi (2013) yang menyimpulkan

kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan yang dikemukakan oleh Kenis (1979) dalam Bangun (2009), bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran tersebut. Oleh karena itu sasaran anggaran sekolah harus dinyatakan dengan jelas, spesifik dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Locke (1968) dalam Kenis (1979), Bangun (2009) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif dari pada tidak menetapkan tujuan spesifik.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan uraian pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin baik partisipasi anggaran yang tersedia maka semakin meningkatkan kinerja manajerial.
2. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat kejelasan sasaran anggaran maka semakin tinggi tingkat kinerja manajerialnya.
3. Budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja manajerial.
4. Budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh

Kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat budaya organisasi karyawan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja manajerial.

Baiknya kinerja sebuah organisasi tidak terlepas dari peranan partisipasi anggarannya. Terlihat dari Partisipasi anggarannya yang disebut sebagai karyawan, yang memanfaatkan kemampuan fisik dan psikisnya secara optimal demi mencapai tujuan organisasinya dan meningkatkan setiap divisi perusahaan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran agar mengetahui pencapaian atau kejelasan dari sasaran anggaran yang disusun dan berjalannya dengan efektif program-program yang telah direncanakan dengan realisasi kegiatan yang ditetapkan

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim & Bambang Supomo. (2014). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Anfujatin. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja pada SKPD Kabupaten Tuban. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Anthony, R. ., Govindarajan Vijay. (2015). *Management Control System* Jilid I & II Terjemahan Tjakrawala, K dan Krista penerbit Salemba Empat
- Ariadi, D. (2016). Pengaruh Anggaran Partisipatif Melalui Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. *Thesis, Universitas Sumatera Utara Medan*.
- Astuty, Widia (2012). Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Informasi Akuntansi Manajemen dan Penganggaran Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan. *Trikonomika Jurnal Ekonomi* Terakreditasi Dikti ISSN 1411-514X Vo. 11 No. 2 Desember 2012, hal. 160-175.
- Astuty, Widia (2014). An Analysis on the Impact of Participatory Budgeting and Procedural Fairness Toward Manager's Commitment and Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol. 4 No. 4 Oktober 2014 pp.191-204
- Ayuningtyas,D. (2010) *Evaluasi Implementasi Kebijakan*. Jakarta: Penerbit Andi
- Azuar Juliandi dan Irfan. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Bastian, I. (2006). *Audit Sektor Publik Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Brownell, P. (2012). Participation in Budgeting Process: When it works and when it doesn't, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1 p. 124-153.
- Brownell, P., McInnes, M. (2016). Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance. *The Accounting Review*, Vol. LXI Nr. 4, October, p. 587-600.
- Chow, C. W, Jean C. C., William S.W. (2012). Participative Budgeting: Effects on a Truth-Inducing Pay Schene and Information Asymmetry on Slack and Performance, *The Accounting Review 1 (January) 111-122*
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Cooper Schindler 2006. In Business Research Method*. USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Elim, M. A., Ndaparoka, D. S., & Tomasowa, T. E. D. (2018). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kupang. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Audit*.
- Fajar, N., & Arfan, M. (2019). Analisis Penyerapan Anggaran Dengan Penyusunan Anggaran Sebagai Variabel Intervening Pada Satuan Kerja Perangkat Aceh. *Jurnal Telaah Dan Riset Akuntansi*, 10(2), 95–102.
- Garrison, Ray H.,Nooren, Eric W (2010). *Management Accounting*. Terjemahan Budisantoso Penerbit Salemba Empat.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Edisi 2 Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. & H. L. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi Dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Hamali. A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Hansen, Don R., M. M. Mowen, (2010), *Management Accounting*, 5th Edition, South Western College Publishing.
- Harahap, S. A. S., Taufik, T., & Nurazlina. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dimediasi Oleh Penyusunan ANggaran (Studi Empiris Pada OPD Kota Dumai). *Jurnal Politeknik Caltex Riau*, 13(1), 1–10.
- Hunger, D., Wheelen (2013). *Manajemen Strategis*. Terjemahan Agung. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Ikhsan, Arfan., Ishak Muhammad. (2005). *Akuntansi Keprilakuan*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Indiantoro, Nur. (2013). The Effect of Participative Budgeting on Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variabeles. *Dissertation*.
- Indrawati & Suhendro. (2016). *Penerapan Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Judge, T. A., & Robbins, S. (2011). *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior*. Yogyakarta: Andi.
- Juliandi, A., Irfan, & Mnurung, S. (2014). *METODOLOGI PENELITIAN BISNIS Konsep dan Aplikasi* (pertama; F. Zulkarnain, ed.). Medan: UMSU Press.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik edisi terbaru*. Yogyakarta: Andi.
- Moehersono. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Ghalia Indonesia.
- Moorhead. (2013). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, I. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja*. Jakarta: Prenamedia.
- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M., & Putri, A. M. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), 081–090. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v1i2.1918>
- Pasaribu, Fajar (2015) The Situational Leadership Behavior, Organizational Culture and Human Resources Management Strategy in Increasing Productivity of Private Training Institutions. *Information Management and Business Review*. Volume 7 (3), pp. 65-79.
- Rifai, A., Inapty, B. A., & Pancawati M., R. S. (2016). Analisis Faktor–Faktor Yang Memengaruhi Keterlambatan Daya Serap Anggaran (Studi Empiris Pada SKPD Pemprov NTB). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 1–10. <https://doi.org/10.24843/jiab.2016.v11.i01.p01>
- Simamora, H. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Star Gate Publisher.
- Subagyo, Masrurroh, N. A., & Batisn, I. (2018). *akuntansi manajemen berbasis desain* (Junaedi, ed.). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutrisno. (2009). *Akuntansi Manajemen Lanjutan*. Bandung: kencana.
- Syahyunan. (2015). *Manajemen Keuangan Perencanaan, Analisis Dan Pengendalian Keuangan* (kedua). Medan: USU Press.

Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.