

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT**

Maria Niken Setyarini

Anastasia Susty A.

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta  
Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu, variabel komitmen organisasi terbukti sebagai variabel *intervening* antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Kata kunci : Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kinerja Manjerial

**A. PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan membutuhkan sebuah anggaran yang dapat digunakan sebagai alat untuk perencanaan dan evaluasi. Proses penyusunan sebuah anggaran menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar dapat sesuai dengan sasaran dan tujuan. Untuk menyusun sebuah anggaran, informasi-informasi yang akurat sangat dibutuhkan. Informasi-informasi yang akurat itu diketahui oleh manajer.

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan. Hasil penelitian pun berbeda satu sama lain. Brownell (1982a) menandakan bahwa ada faktor kontingensi dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial baik itu variabel *intervening* dan moderasi. Penelitian ini menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil penelitian Eker (2007) dan Haryanti dan Othman (2012), penelitian ini ingin menguji kembali variabel komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Oleh karena itu, penelitian ini disusun dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada Bank Perkreditan Rakyat.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi para manajer Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial para manajer Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta?
3. Apakah komitmen organisasi dapat menjadi variabel *intervening* antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial para manajer Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi para manajer Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial para manajer Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta?
3. Untuk menguji komitmen organisasi dapat menjadi variabel *intervening* antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial para manajer Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta?

## **D. LANDASAN TEORI**

### **1. Partisipasi anggaran**

Partisipasi anggaran sebagai variabel independen dimaksudkan untuk mengukur tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer untuk menentukan dan menyusun anggaran (Sardjito dan Muthaher, 2007). Inti dari partisipasi anggaran adalah kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Manajer puncak biasanya kurang mengetahui kondisi perusahaan sehari-hari sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Partisipasi anggaran akan menciptakan mekanisme pertukaran informasi. Pertukaran informasi membuat masing-masing manajer akan memperoleh informasi tentang kerja (Hopwood (1976) dalam Marsudi (2001)). Pengukuran partisipasi anggaran diadopsi dari pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975) dalam Eker (2007), Maiga dan Jacobs (2007).

### **2. Kinerja Manajerial**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan/ representasi. Pengukuran kinerja manajerial diadopsi dari pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1965) dalam Eker (2007).

### 3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan yang kuat dan keterimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut. Komitmen organisasi dapat juga sebagai alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk mencapai kinerja sesuai dengan yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1998). Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall (1990) dikutip dari Nouri dan Parker (1998)). Pengukuran komitmen organisasi diadopsi dari pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday *et al.*, (1979) dalam Eker (2007), Nouri dan Parker (1998).

## D. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi

Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang membawa efek di masa mendatang. Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan antara manajer atas dengan bawah untuk menentukan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan (Eker, 2007). Manajer bawah memiliki informasi yang akurat sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran. Sebuah anggaran yang baik adalah anggaran yang dapat memenuhi semua kebutuhan dalam organisasi. Manajer bawah mengetahui kondisi yang sebenarnya terjadi di dalam organisasi. Keterlibatan, koordinasi, dan kerjasama antara manajer atas dan manajer bawah sangat diperlukan untuk dapat mencapai anggaran yang baik sehingga anggaran tersebut bisa digunakan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas-aktivitas unit organisasi. Keterlibatan manajer bawah dalam partisipasi anggaran menyebabkan konsekuensi positif seperti meningkatnya komitmen pada organisasinya.

Komitmen organisasi adalah keadaan individu yang memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas organisasi sehingga individu tersebut akan mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Manajer bawah yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan informasi-informasi yang akurat ke dalam usulan anggaran dan melaksanakan serta mempertanggungjawabkan atas usulan anggaran yang sudah disepakati bersama demi mencapai tujuan organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Haryanti dan Othman (2012), Eker (2007), menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi. Manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan memiliki perasaan bahwa dirinya memiliki andil dalam perusahaan tersebut sehingga dapat menyusun anggaran yang baik sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa mendatang dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Penelitian ini akan menguji kembali pengaruh hubungan antara partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

## 2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan yang di dalamnya individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas organisasi, sehingga individu tersebut akan lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadinya. Manajer bawah yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan berusaha lebih keras dan kreatif untuk membuat organisasinya berkembang dan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kinerja manajer.

Dalam penelitian yang dilakukan Haryanti dan Othman (2012) dan Eker (2007), komitmen organisasi dan kinerja manajerial memiliki hubungan positif dan signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial setiap manajer dalam organisasi tersebut. Penelitian ini akan menguji kembali pengaruh hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

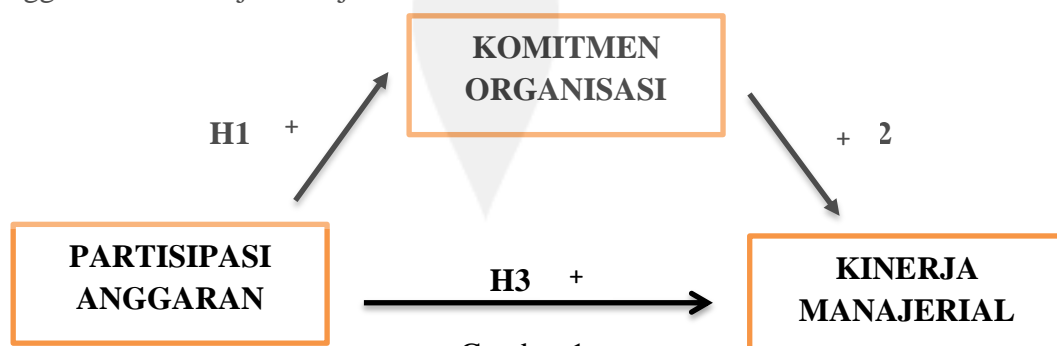
H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja manajerial.

## 3. Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Penelitian Eker (2007) membuktikan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Eker (2007) menggunakan populasi sebanyak 500 perusahaan yang berada di Turki dengan sampel para bawahan yang bekerja pada perusahaan-perusahaan tersebut. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Penelitian Haryanti dan Othman (2012) juga membuktikan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel intervening partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Haryanti dan Othman (2012) meneliti di instansi pemerintahan di Malaysia. Oleh karena itu, penelitian ini akan menguji kembali pengaruh hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasi merupakan variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer



Gambar 1  
Diagram Path

Sumber: Eker (2007) dan Haryanti dan Othman (2012)

## **E. Metodologi Penelitian**

### **1. Populasi**

Dalam penelitian ini populasi penelitian adalah semua manajer Bank Perkreditan Rakyat di Yogyakarta.

### **2. Sampel**

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling* dengan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *Purposive Sampling* (Penarikan sampel secara sengaja), yaitu metode pengambilan sampel dari populasi secara sengaja dengan memperhatikan kriteria tertentu dan setiap anggota populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 65 responden yang pernah menyusun anggaran selama satu tahun.

### **3. Metode Analisis Data**

#### **a. Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian, yakni partisipasi anggaran, kinerja manajerial, dan komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan kisaran teoritis, kisaran aktual, nilai rata-rata (*mean*) dan persentase variabel.

#### **b. Uji Kualitas Data**

Kualitas data dalam suatu pengujian hipotesis akan mempengaruhi hasil ketepatan uji hipotesis. Kualitas data (*goodness of data*) yang dihasilkan dari penggunaan instrumen dievaluasi dengan uji validitas dan uji reliabilitas (Sekaran dan Bougie, 2009).

##### **1) Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Makna valid di sini berarti bahwa pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan seperti yang digunakan dalam penelitian ini, makna valid berarti setiap butir pertanyaan yang menyusun kuesioner tersebut memiliki keterkaitan yang tinggi. Ukuran keterkaitan itu sendiri dicerminkan oleh korelasi jawaban antar pertanyaan. Pertanyaan yang memiliki korelasi yang rendah dengan butir pertanyaan lain dinyatakan tidak valid.

Dalam penelitian ini, alat uji validitas yang digunakan adalah alat uji yang berdasarkan pendekatan *construct validity*, yakni dengan melihat korelasi skor per item dengan skor total seluruh item (*inter-item total correlation*). Metode yang digunakan adalah teknik korelasi produk momen (*moment product correlation*) atau yang lebih dikenal dengan nama *pearson correlation*. Nilai korelasi yang diperoleh (nilai korelasi per item dengan total item yang diperoleh setelah dikorelasikan secara statistic per individu) lalu dibandingkan dengan nilai korelasi ( $r$ ) *product moment*. Jika nilai probability di bawah 0,05, item pertanyaan tersebut dianggap memenuhi kriteria validitas.

## 2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang berarti keterpercayaan, keterandalan, konsistensi dan sebagainya. Uji reliabilitas terhadap instrumen penelitian (kuesioner) dilakukan untuk menguji apakah hasil pengukuran dapat dipercaya, dalam hal ini jawaban responden terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Nurchayani, 2010). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas ditempuh dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Kuesioner dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60.

### c. Uji Asumsi Klasik

Tahap analisis awal untuk menguji model yang digunakan dalam penelitian ini, agar nantinya bisa diperoleh model regresi, antara lain sebagai berikut:

#### 1) Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal atau tidak dimana model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Salah satu cara untuk melihat distribusi normal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Kriteria pengambilan keputusan adalah jika penyebaran data pada grafik normal P-P Plot mengikuti garis normal (45 derajat), maka data terdistribusi normal. Distribusi normal membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonalnya. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sebenarnya akan mengikuti garis normalnya, Ghozali (2011). Dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas adalah :

- a) Jika data menyebar disekitar garis-garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### 2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi atau hubungan yang signifikan antar variabel bebas. Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas, Ghozali (2011). Multikolinearitas akan menyebabkan koefisien regresi bernilai kecil dan standar eror regresi bernilai besar sehingga pengujian variabel bebas secara individu akan menjadi tidak signifikan. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Apabila nilai  $VIF < 10$  mengindikasikan bahwa model regresi bebas dari multikolinearitas, sedangkan untuk nilai *tolerance*  $> 0,1$  (10%) menunjukkan bahwa model regresi bebas dari multikolinearitas.

### 3) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan apakah dalam model regresi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual pengamatan yang lain tetap, disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi dengan cara melihat grafik *scatter plot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID).

### 4) Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *path* (analisis jalur). Analisis *path* (analisis jalur) merupakan penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan (Ghozali, 2009). Oleh karena variabel independen diasumsikan mempengaruhi variabel mediasi maka kedua variabel ini harus berkorelasi. Menurut Judd dan Kenny (1981d) dalam Baron dan Kenny (1986), model regresi dengan variabel intervening adalah sebagai berikut:

1. Meregresi variabel intervening terhadap variabel independen
2. Meregresi variabel dependen terhadap variabel independen
3. Meregresi variabel dependen terhadap variabel independen dan variabel intervening

Sebelum dilakukan analisis *path* ini, dilakukan regresi terhadap 2 persamaan berikut:

$$Y_{KO} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + e_1 \dots\dots\dots \text{persamaan 1}$$

$$Y_{KM} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + b_{KO}X_{KO} + e_2 \dots\dots\dots \text{persamaan 2}$$

Keterangan:

$X_{PA}$  = Partisipasi Anggaran (*Budgetary Participation*)

$Y_{KO}$  = Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

$Y_{KM}$  = Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*)

$b_{PA}$  = *Intercept* Partisipasi Anggaran

$b_{KO}$  = *Intercept* Komitmen Organisasi

$b_{KM}$  = *Intercept* Kinerja Manajerial

$e_1$  = Residual Komitmen Organisasi

$e_2$  = Residual Kinerja Manajerial

Hipotesis diterima apabila hasil regresi menunjukkan tingkat signifikansi di bawah 0,05 ( $p < 0,05$ ). Dan hipotesis ditolak apabila tingkat signifikansi di atas 0,05 ( $p > 0,05$ ) (Ghozali, 2009).

Ada dua persamaan untuk menguji model mediasi ini. Untuk dapat menetapkan variabel mediasi atau intervening, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi :

1. Variabel bebas harus mempengaruhi variabel intervening dalam persamaan pertama
2. Variabel intervening harus mempengaruhi variabel dependen pada persamaan kedua

Jika kedua kriteria ini sudah terpenuhi, selanjutnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen harus lebih kecil daripada perkalian antara variabel bebas dengan variabel mediasi dan variabel mediasi dengan variabel dependen. Variabel mediasi bekerja secara sempurna apabila variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen ketika variabel mediasi dikontrol (Baron dan Kenny, 1986).

## F. Analisis Data dan Pembahasan

Dari 65 kuesioner yang dibagikan, terdapat 1 kuesioner yang tidak kembali, 2 kuesioner tidak diisi lengkap, dan 2 kuesioner tidak diisi semua. Dengan demikian, jumlah kuesioner yang dapat diolah hanya sebanyak 60 buah atau 92,30% dari total kuesioner yang disebar. Adapun karakteristik responden dari 60 kuesioner yang dapat diolah adalah seperti yang terlihat dalam tabel berikut.

### 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

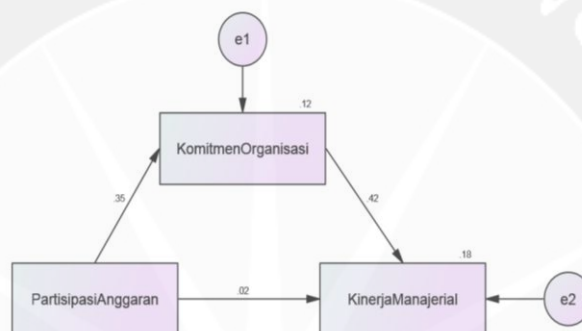
Variabel	Item Pertanyaan	r Hitung	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
<i>Partisipasi Anggaran</i> (Variabel Independen)	Keterlibatan	0,836	0,000	Valid
	Revisi Anggaran	0,930	0,000	Valid
	Diskusi Anggaran	0,875	0,000	Valid
	Pengaruh terhadap Anggaran	0,939	0,000	Valid
	Kontribusi	0,929	0,000	Valid
	Pendapat dan Usulan	0,890	0,000	Valid
Komitmen Organisasi (Variabel Intervening)	Lebih Bekerja Keras	0,821	0,000	Valid
	Bangga pada Organisasi	0,907	0,000	Valid
	Menerima Tugas	0,929	0,000	Valid
	Kesesuaian Nilai-nilai	0,940	0,000	Valid
	Bagian dari Organisasi	0,893	0,000	Valid
	Memberi Inspirasi	0,940	0,000	Valid
	Memilih Organisasi	0,908	0,000	Valid
	Tempat Kerja Terbaik	0,917	0,000	Valid
Peduli pada Organisasi	0,919	0,000	Valid	
<i>Kinerja Manajerial</i> (Variabel Dependen)	Perencanaan	0,829	0,000	Valid
	Investigasi	0,793	0,000	Valid
	Koordinasi	0,830	0,000	Valid
	Evaluasi	0,872	0,000	Valid
	Pengawasan	0,868	0,000	Valid
	Pemilihan Staf	0,812	0,000	Valid
	Negoisasi	0,650	0,000	Valid
Perwakilan	0,748	0,000	Valid	

Sumber : data primer, diolah

Data penelitian bersifat valid dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *cronbach alpha*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua instrument penelitian adalah reliabel. Hal ini dapat diketahui bahwa semua variable penelitian ini mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60. Dengan demikian data penelitian bersifat layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

## 2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengujian ini untuk dapat menetapkan apakah komitmen organisasi merupakan variabel intervening antara variabel partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.



Gambar 2  
Diagram Jalur

### Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Total Hubungan (R)	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung
KO/PA = 0,352	KO/PA = 0,352	
KM/KO = 0,426	KM/KO = 0,418	
KM/PA = 0,169	KM/PA = 0,022	(KO/PA x KM/KO) = 0,35 x 0,42 = 0,14

Sumber : Hasil olahan data primer

### Hasil Analisis Jalur

Variabel	Nilai	t	P
Persamaan 1: KomitmenOrganisasi <--- PartisipasiAnggaran	0,352	2,863	0,006
Persamaan 2: KinerjaManajerial <--- KomitmenOrganisasi	0,418	3,269	0,002
KinerjaManajerial <--- PartisipasiAnggaran	0,022	0,173	0,863

Sumber : Hasil olahan data primer

## 3. Pembahasan Hipotesis

### a. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi dengan nilai probabilitas sebesar

0,006. Hasil analisis ini menunjukkan hipotesis 1 diterima, artinya bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998), Hariyanti (2002), Eker (2007), Mahanani (2009), Haryanti dan Othman (2012) yang menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan para manajer menjadi lebih sejalan dengan tujuan organisasi.

#### **b. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial terbukti. Hasil analisis regresi menghasilkan nilai probabilitas kurang dari 0,05, yakni 0,002. Ini berarti hipotesis 2 diterima, artinya komitmen organisasi mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998), Hariyanti (2002), Eker (2007), Mahanani (2009), Haryanti dan Othman (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena adanya pengawasan terhadap para pejabat BPR dan manajer dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta tingginya pemahaman dan penekanan terhadap target dan tujuan organisasi.

#### **c. Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening***

Komitmen organisasi dikatakan mampu meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial jika nilai perkalian koefisien regresi pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi dengan koefisien regresi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial lebih besar daripada koefisien regresi pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Nilai perkalian koefisien regresi pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi dengan koefisien regresi komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

$$= 0,35 \times 0,42 = 0,14$$

Dalam penelitian ini, kriteria-kriteria tersebut terpenuhi. Kriteria pertama yang terpenuhi adalah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Kriteria kedua yang terpenuhi adalah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja manajerial. Kriteria ketiga adalah pengaruh tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi adalah sebesar 0,14. Nilai tersebut lebih besar dibanding pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tanpa melalui variabel komitmen organisasi sebesar 0,022. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel *intervening* mampu menjadi mediasi antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial karena nilai  $p$  sebesar 0,002.

## **G. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Hasil analisis regresi menunjukkan adanya pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi dengan nilai probabilitas sebesar 0,006. Hasil analisis ini menunjukkan hipotesis 1 diterima, artinya bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

b. Variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial terbukti. Hasil analisis regresi menghasilkan nilai probabilitas kurang dari 0,05, yakni 0,002. Ini berarti hipotesis 2 diterima, artinya komitmen organisasi mempengaruhi kinerja manajerial.

c. Komitmen organisasi merupakan variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial

Pengaruh tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi adalah sebesar 0,14. Nilai tersebut lebih besar dibanding pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tanpa melalui variabel komitmen organisasi sebesar 0,022. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima.

## 2. Keterbatasan

Keterbatasan penelitian ini adalah hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada lembaga-lembaga lainnya. Hal ini disebabkan kondisi di beberapa perusahaan berbeda satu sama lain.

## 3. Saran

Saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

a. Rekomendasi bagi Manajemen Bank Perkreditan Rakyat di DIY

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*, partisipasi anggaran memberikan dampak positif terhadap komitmen organisasi sehingga pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Bank Perkreditan Rakyat di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam penggunaan anggaran partisipatif.

b. Saran bagi Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel lain misalnya motivasi, budaya organisasi, komitmen tujuan anggaran dan kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis topik penelitian yang sama di perusahaan-perusahaan manufaktur yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta agar dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam bidang anggaran.

### Daftar Pustaka

- Anthony, R. dan Govindarajan, V. 2005. *Management Control System*, Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Argyris, C. 1957. "Books for The Businessman: Personality and Organization". *Business Quarterly (pre-1986); Spring 1958; 23,4*. Hlm. 55-59.
- Baron, R.M. dan Kenny, D.A. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51, No. 6. Hlm. 1173-1182.
- Brownell, P. dan McInnes. 1983. "Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance". *Working Paper Alfred P. Sloan School of Management. WP 1389-83*, January 1983. Hlm. 1-39.
- Eker, M. 2007. *The Impact of Budget Participation on Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study on The Top 500 Firms in Turkey*". *Ankara Universitesi SBF Dergisi*. Hlm. 117-136.
- Ghozali, I. 2009. *Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., John M. I., dan James f., D. 1997. *Organisasi dan Manajemen*. Erlangga, Jakarta.
- Hafiz, W.F. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT Cakra Compact Aluminium Industries". Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara. Medan. *Skripsi. Tidak Dipublikasikan*.
- Hansen, D.R., Mowen, M. 2004. *Management Accounting*, Terjemahan Dewi Fitriyani. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hapsari, N. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control sebagai Variabel Moderating, Studi Kasus pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang. *Skripsi, Tidak Dipublikasikan*.
- Hartini, R.S. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Pada Badan Diklat Propinsi Sulawesi Selatan*. Program Kekhususan Akuntansi Pemerintahan/Pengawasan Keuangan Negara Universitas Hasanuddin Makassar 2011. *Skripsi. Tidak Dipublikasikan*.
- Haryanti, I. dan Othman, R. 2012. "Budgetary Participation: How It Affects Performance And Commitment. *Accountancy Business And The Public Interest*. Hlm. 53-73.
- Indarto, S.L. dan Ayu S.D. 2011. "Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan *Job Relevant Information (JRI)*". *Seri Kajian Ilmiah*. Volume 14, Nomor 1, Januari 2011. Hlm. 32-44.

- Indriantoro, N. 1995. *“The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimencions as Moderating Variables”*. TKPA.
- Mahanani, T. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Self Efficacy, Social Desirability, dan Organizational Commitment Sebagai variabel intervening*. Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Mahjoub, L. B. 2012. “The Impact of Budget Participation on Organizational Performance via Competitiveness”. *Internatioanl Journal of Contemporary Business Studies* Vol: 3, No: 6. June, 2012. Hlm. 38-49.
- Maiga, A. S. dan Jacobs, F. A. 2007. “The Relationship Between Budgetary Participation and Managerial Performance: The Role of Trust and Budget Goal Commitment”. *The Southern Business & Economic Journal*, 30, (2007) 3& 4, Hlm. 2-48.
- Marsudi, A. S. 2001. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevation Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Program Studi Magister Akuntansi, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang. *Tesis. Tidak Dipublikasikan*.
- Nouri, H. dan Parker, R .J. (1998), “The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment,” *Accounting, Organizations and Society*, 23-5/6: 467-483.
- Nurchayani, K. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang. *Skripsi, Tidak Dipublikasikan*.
- Pramesthiningtyas, A.H. 2011. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada 15 Perusahaan di Kota Semarang)*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang. *Skripsi, Tidak Dipublikasikan*.
- Poerwati, T. 2002. “Pengaruh Partisipasi terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating”. *Simposium Nasional Akuntansi V*, Semarang 5-6 September 2002.
- Puspaningsih, A. 2003. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity sebagai variabel antara*. JAAI, Volume 7 No 2.
- Sardjito, B. dan Muthaher, O. 2007. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating”. *Simposium Nasional Akuntansi X*, Unhas Makassar 26-28 Juli 2007. Hlm. 1-24.
- Sekaran, U. dan Bougie, R. (2009), *Research Methods for Business A Skill Building Approach*. Wiley, United Kingdom
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung

- Sumarno, J. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta). Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo, 15-16 September 2005. Hal. 586-616.
- Supomo, B. dan Indriantoro, N. 1998. "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur". *Kelola*. No. 18. Hlm. 61-68.
- Welch, G.A., Hilton, R.W. dan Gordon, P.N. 2000. *Anggaran, Perencanaan dan Pengawasan Laba*, Buku I, Edisi Pertama, Alih Bahasa Purwatiningsih, Salemba Empat, Jakarta.
- Winarno, W.W. 2009. *Analisis Ekonometrika dan Statistika dengan Eviews*, Edisi Kedua, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- [www.perbarindo.com](http://www.perbarindo.com)