

PARTISIPASI KARYAWAN BERPENGARUH TERHADAP PERFORMANCE MANAJERIAL DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN REWARD SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Anggriyani, SE., M.Si., Ak
Universitas Negeri Medan

Drs. Syahrul Rambe, M.M., Ak
Universitas Sumatera Utara

Abstract

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 dikota Medan. 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 2015 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 Medan 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 ($t\text{-value} < 0,05$) 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 ($F\text{-value} < 0,05$) 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.

Keywords: *partisipasi, komitmen, reward, dan kinerja manajerial.*

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 Medan. 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 2015 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:

1. Apakah ada pengaruh secara signifikan partisipasi manajer dalam penganggaran terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah ada pengaruh secara signifikan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi manajer dalam penganggaran dengan kinerja manajerial?
3. Apakah ada pengaruh *reward* terhadap hubungan antara partisipasi manajer dalam penganggaran dengan kinerja manajerial?.

KAJIAN TEORI

2.1.1 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).

2.1.2 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 mengidentifikasikan 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 pemimpinya 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 moril 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.

2.1.3 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.

2.1.4 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 teknis, 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 oportunistis manager (*managerial opportunistic behavior*) (Yuen, 2004).

2.1.5 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.

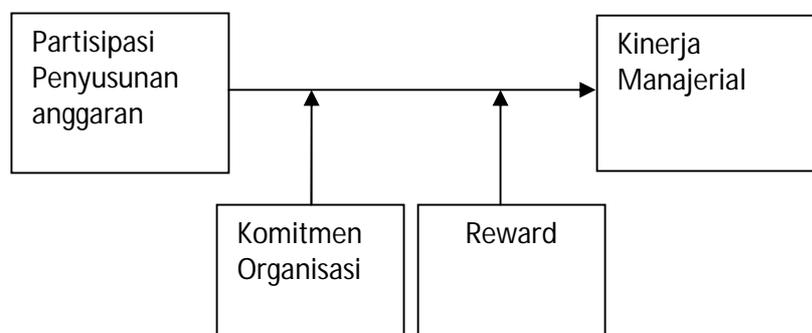
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

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.



Gambar 2.1.Kerangka Konseptual

2.3.1 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.

2.3.2 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.

Berdasarkan latar belakang masalah, tinjauan pustaka, dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti membuat kerangka konseptual yang disusun dengan model sebagai berikut:

2.4 Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teori dan kerangka konseptual diatas maka dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

H2: Pengaruh *reward* terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

H3: Pengaruh komitmen organisasi dan reward secara simultan terhadap hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Tabel 2.1.Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Frucot dan White (2002)	Managerial levels and the effects of budgetary participation on managers	Budgetary participation (Independent variable), Overall self-reported performance and Job satisfaction (Dependent variable)	178 manager, response 96.7%	Berpengaruh terhadap level manager berdampak secara langsung dan positif pada laporan (self-reported) kinerja manajerial dan kepuasan kerja
2	Yuen (2004)	Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack	Goal clarity, goal difficulty, peer relationships, influencing power of managers, requirement to explain budget variance, budgetary feedback, intrinsic reward systems, relationships between superiors and subordinates (Independent variables), propensity to create budgetary slack (dependent variable)	165 manager di Macau, Cina, response rate 82.5%	Manager yang bekerja dengan tujuan yang jelas biasanya akan menyelesaikan tujuan tersebut dengan mengantisipasi adanya pengaruh kekuasaan (influencing power), dan dengan kebutuhan akan penjelasan varians anggaran dan menyediakan informasi umpan balik yang lebih banyak dalam kemajuan pencapaian target anggaran (budget achievement)
3	Breux (2004)	The effect of program commitment on the degree of participative	Reward, Leader behavior, Co-worker behavior	197 anggota AICPA, response rate 14.7%	Persepsi reward tidak berpengaruh terhadap komitmen program individual, hubungan

					komitmen proses anggaran dan tingkat kecocokan partisipatif adalah signifikan yang positif, hubungan tingkat kecocokan partisipasi dan kinerja manajerial secara positif adalah tidak signifikan.
4	Alfar (2006)	Pengaruh partisipasi manajer dalam penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan budgetary slack sebagai variabel moderating pada kantor direksi PT. Perkebunan Nusantara Wilayah Sumatera Utara.	Partisipasi manajer dalam penganggaran (independen), budgetary slack (moderating), Kinerja manajerial (dependen)	60 manajer PT. Perkebunan Nusantara Wilayah Sumatera Utara, response rate 76.67%.	Budgetary slack tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi manajer dalam penganggaran dengan kinerja manajerial.
5	Tjandra (2008)	Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan reward sebagai variabel moderating pada Asian Agri Group	Partisipasi dalam penyusunan anggaran (independen) reward (moderating), kinerja manajerial (dependen)	73 Manajer Asian Agri group, response rate 76.71%	Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Reward tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial

METODE

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 Medan".

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 karenaketerbatasan 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 X_1), komitmen organisasi (*variabel moderating* atau $VMO1$) 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).

Metode Analisis data yang dilakukan adalah: uji kualitas data, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis.

Dalam pengujian hipotesis dapat dibuat persamaan penelitian:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 VMO1 + \beta_3 VMO2 + \beta_4 X_1 * VMO1 + \beta_5 X_1 * VMO2 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

α = *kons tan ta*

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ = *Slope regresi atau koefisien regresi setiap $X_1, VMO1, dan VMB$*

X_1 = *Partisipasi dalam penyusunan anggaran*

$VMO1$ = *Komitmen organisasi*

VMB = *Re ward*

Y = *Kinerja Manajerial*

ε = *Kesalahan (error)*

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden dan Statistik Deskriptif

Kriteria responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah Field Bagian Perencanaan Anggaran (Bagian Pembelian) dan Engineering (Bagian Operasional). Berikut ini disajikan profil responden yang dikelompokkan atas jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan pengalaman bekerja.

Tabel 4.1. Profil Responden

Profil Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin:		
1. Pria	18	56,25%
2. Wanita	14	43,75%
Umur:		
1. <20 Tahun	1	3,13%
2. 21-30 Tahun	8	25%
3. 31-40 Tahun	13	40,62%
4. 41-50 Tahun.	6	18,75%
5. 51-60 Tahun	4	12,50%
Tingkat Pendidikan:		
1.SD	0	0%
2.SMP	1	0%
3.SMA/SMA Sederajat	2	9,37%
4.Sarjana Muda	14	43,75%
5.Sarjana	15	46,88%
Pengalaman Kerja:		
1. < 5 tahun	7	21,88%
2. 6-10 Tahun	10	31,25%
3. 11-15 Tahun	13	40,62%
4. >20 Tahun	2	6,25%

Sedangkan statistik deskriptif yang menggambarkan mean dan standar deviasi (lampiran 3) dari masing-masing variabel adalah seperti berikut ini:

Tabel 4.2. Deskripsi Statistik

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Y	41.56	6.370	32
X1	20.47	3.121	32
VMO1	29.69	5.515	32
VMB	19.38	2.446	32
VM0K1	606.06	138.959	32
VM0K2	403.56	111.512	32

4.2 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.

4.2.1 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 VMO1 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.

Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 32 orang maka nilai r-tabel dapat diperoleh dengan $n-2$. Jadi 44 pertanyaan dengan responden $32-2 = 30$, maka r-tabel = 0,349. Butir pertanyaan dinyatakan valid jika nilai r-hitung yang merupakan nilai dari *Corrected Item-Total Correlation* > r-tabel. Analisis output dapat dilihat dari lampiran 2 dan pada tabel 4.3. berikut ini:

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Butir Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Valid/Tidak Valid
X1Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran	X1	0,442	Valid
	X2	0,455	Valid
	X4	0,347	Valid
	X5	0,571	Valid
	X6	0,455	Valid
	MO1Komitmen Organisasi	VMO11	0,823
VMO12		0,633	Valid
VMO13		0,782	Valid
VMO14		0,802	Valid
VMO16		0,357	Valid
VMO18		0,539	Valid
VMO19		0,681	Valid
VMO23		0,473	Valid
VMO24		0,539	Valid

VMBReward	VMB1	0,943	Valid
	VMB2	0,975	Valid
	VMB4	0,893	Valid
	VMB5	0,950	Valid
	VMB6	0,898	Valid
	VMB7	0,909	Valid
	VMB8		
	YKinerja Manajerial	Y1	0,874
Y2		0,803	Valid
Y3		0,628	Valid
Y4		0,764	Valid
Y5		0,836	Valid
Y6		0,874	Valid
Y7		0,896	Valid
Y8		0,511	Valid
Y9		0,566	Valid
Y10		0,385	Valid
Y12		0,809	Valid
Y14		0,499	Valid
Y15		0,436	Valid

Dari tabel diatas item pertanyaan yang tidak valid pada variabel X1Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran butir pertanyaan X3 yang tidak valid. Pada variabel MO1Komitmen Organisasi yang tidak valid adalah pada butir pertanyaan MO15, MO17, MO20, MO21, dan MO22. 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.

4.2.2 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 VMO1 sebesar 0,883, untuk VMB sebesar 0,983, dan Y sebesar 0,932

Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabel/Tidak Reliabel
X1atau Partisipasi dalam penyusunan anggaran	0,672	Reliabel
VMO1 atau Komitmen Organisasi	0,883	Reliabel
VMB atau Reward	0,983	Reliabel
YkinerjaOrganisasi	0,932	Reliabel

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Multikolinieritas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika antar variabel bebas (independen) ada korelasi yang cukup tinggi. Multikolinieritas terjadi pada umumnya korelasi diatas 0,90, maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas (Ghozali, 2001). Multikolinieritas dapat juga dilihat dari variance inflation factor (VIF), apabila nilai VIF di atas 10, maka ada indikasi terjadi multikolinieritas.

Pengujian ini dapat dilihat pada lampiran 3 yaitu pada pengujian regresi berganda seperti pada tabel 4.5. berikut ini:

Tabel 4.5. Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1atau Partisipasi dalam penyusunan anggaran	1,020	8,571
VMO1 atau Komitmen Organisasi	1,010	2,660
VMB atau Reward	1,006	7,159

Cara pertama untuk melihat adanya multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai variance inflation factor (VIF) berada diatas nilai 10 dan nilai tolerance kurang dari 0,1 maka model tersebut dapat dikatakan terjadi multikolinieritas. Semakin tinggi VIF maka semakin rendah tolerance.

Cara kedua dengan melihat nilai koefisien korelasi antar masing-masing variabel independen kurang dari 0,70, maka model dapat dinyatakan bebas dari asumsi klasik multikolinieritas. Jika lebih dari 0,7 maka diasumsikan terjadi korelasi yang sangat kuat antar variabel independen sehingga terjadi multikolinieritas. Seperti terlihat pada

lampiran 3 uji regresi berganda pada tabel *Correlations* atau pada tabel 4.6. seperti berikut:

Tabel 4.6. Pearson Correlation

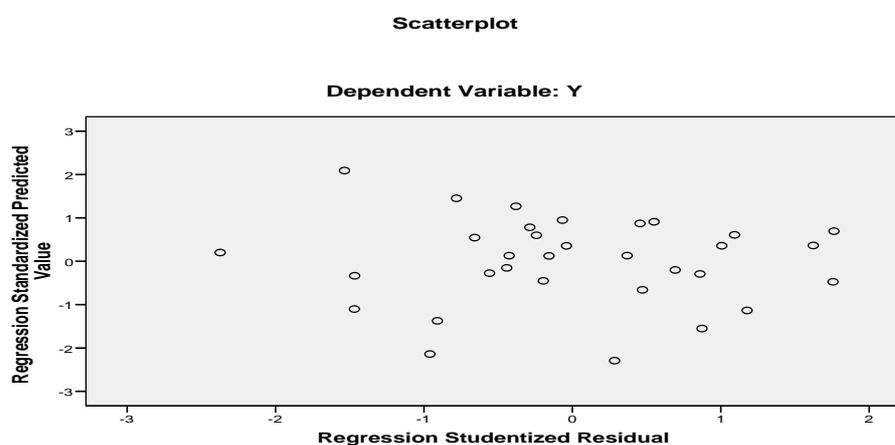
Variabel	Y	X1	VMO1	VMO2	VM1	VM2
Y	1,00	0,190	0,843	0,781	0,493	0,523
X1	0,190	1,000	0,123	0,023	0,007	0,006
VMO1	0,843	0,123	1,000	0,07	0,007	0,005
VMB	0,781	0,023	0,007	1,000	0,005	0,008
VM1	0,493	0,066	0,007	0,005	1,000	0,008
VM2	0,523	0,006	0,005	0,008	0,008	1,000

4.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Cara melakukan pengujian ini yaitu apabila pola gambar Scatterplot model tersebut adalah:

- Titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka nol.
- Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola.

Data pada gambar *scatterplot* pada uji regresi lampiran 3 menunjukkan seperti gambar dibawah ini:



Gambar 4.1. Scatterplot

4.3.3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2001). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah data normal atau tidak dalam penelitian ini penulis

menggunakan teori *central limit theorem* menyatakan bahwa jika sampel $n \geq 30$ maka data dianggap normal (Lubis dkk., 2007).

4.4 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan metode enter untuk menguji hipotesis. Hasil Pengujian Regresi Berganda tersebut adalah:

$$Y = 34,809 + 1,032X1 + 0,725VMO1 + 0,306VMB + 0,004VM1 + 0,037 VM2$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Manajerial
- X1 = Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran
- VMO1 = Komitmen Organisasi
- VMB = Reward

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.887 ^a	.786	.745	3.899	1.781

a. Predictors: (Constant), VM2, VMO1, X1, VMB, VM1

b. Dependent Variable: Y

Tabel 4.8. Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)

ANOVA(b)

Mode		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1451.313	5	290.263	19.098	.000(a)
	Residual	395.156	26	15.198		
	Total	1846.469	31			

Tabel 4.9. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t Statistik)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Tolerance	VIF
1	(Constant)	34.809	38.478	13.905	.004		
	X1	1.032	1.466	4.704	.005	1.020	8.571
	VMO1	.725	1.048	3.692	.005	1.010	2.660
	VMB	.306	1.883	2.163	.002	1.006	7.159
	VM1	.004	.040	2.092	.009	1.006	8.371
	VM2	.037	.074	2.495	.006	1.004	3.946

a. Dependent Variable: Y

Rumusan Hipotesis adalah sebagai berikut:

H1: Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

H2: Pengaruh *reward* terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

H3: Pengaruh komitmen organisasi dan reward secara simultan terhadap hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Tampilan Output SPSS memberikan besarnya adjusted R² sebesar 0,745 hal ini berarti 74,5% variasi kinerja yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen partisipasi dalam penyusunan anggaran, dengan komitmen organisasi dan reward sebagai variabel moderating. Sedangkan sisanya (100% - 74,5% = 22,5%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

4.4.1 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.

4.4.2 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 yaitu terdapat pengaruh komitmen organisasi dan reward secara simultan terhadap hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

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:

1. 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).
2. 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:

1. 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.
2. 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 Wilayah Sumatera*. Tesis. Medan. 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. Lousiana 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.
- _____ 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.
- _____ and A. K. Gupta. (1985). "Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance". *Accounting, Organizations and Society*. 51-66.
- _____, (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and contingency perspective. *Decisions Sciences*. 496-516.
- Guilding (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. CetakanKedua. 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.
- _____, (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.
- _____, (1983). "Reliance on accounting performance measures, task uncertainty, and dysfunctional behavior: Some extensions". *Journal of Accounting Research*, 596-605.

- Hopwood, A. G. (1972). "An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation". *Journal of Accounting Research* 10 (Supplement): 156-182.
- _____, (1973). *An Accounting System and Managerial Behaviour*. Westmead: Saxon House.
- _____, (1974). "Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation". *The Accounting Review* 49 (3): 485-495.
- Imoisili, O. A. (1989). "The role of budget data in the evaluation of managerial performance". *Accounting, Organizations and Society* 14 (4): 325-335.
- Jones, Simmon M. (1988). "Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence." *Accounting Organization, and Society* 13 (1988): hal. 281-301.
- Joshi, P. L., & Al-Mudhaki, Jawahar., & Bremser, Wayne G. "Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain". *Managerial Auditing Journal* (2003): 737.
- Joy and Blayney (1990). *Budgeting for Not for Profit Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kamal dan Ainun Naim. (2000). Pengaruh Gaya evaluasi kinerja Anggaran terhadap Kinerja : Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, and J. D. Snock. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Somerset, NJ: John Wiley & Sons.
- Kaiser, H. F., and J. Rice. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement* 34 (1): 111-117.
- Kelley, H. H., (1967). "Attribution theory in social Psychology". *Nebraska Symposium on Motivation*. 192-238.
- Kenis, I. (1979). "Effect of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance". *The Accounting Review* 54 (4): 707-721.
- Kuswanto, Hendro. (1990). Pengaruh Partisipasi Penganggaran sebagai alat Pengukuran Kinerja dengan Reward dan Kepuasan Kerja sebagai variabel Moderating. Yogyakarta. Tesis S2 UGM. Tidak untuk dipublikasikan.
- Lako, Andreas. (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta. Amara.
- Locke, E. A. (1997). "The Nature and Cause of Job Satisfaction, in M. D. Dunnette", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago.
- Lubis, Ade Fatma, Firman Syarif, dan Arifin Akhmad, (2007). *Aplikasi SPSS untuk Penyusunan Skripsi dan Tesis*, Medan. USU Press.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.

- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee, and S. J. Carroll. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- Mardiasmo (2005). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta, Andi Yogyakarta.
- Mitchael, WS. And Troy A. (2000). Financing and Performance Monitoring Customer Oriented Government : Case study. *Journal of Public Budgeting Accounting and Financial Management*, 12 (1), pp 87-105.
- Mulyadi dan Setyawan, Johny (2001). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta, Salemba.
- Munandar, M. (2001). *Budgeting*. Edisi I. Cetakan Keempatbelas BPFE Yogyakarta.
- Nafirin, (2000). *Teori Organisasi*. Yogyakarta. BPFE.
- Nawawi, Hadari H. dan Hadari, Martini HM. (2004). *Kepemimpinan yang efektif*. Cetakan keempat. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. Higtown, NJ: McGraw-Hill.
- Oktavianus, (2002). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta. Andi Ofseet.
- Otley, D. T. (1978). "Budget use and managerial performance". *Journal of Accounting Research* 16 (1): 122-149.
- _____, L. Hannakis, and R. M. Lindsay. (1994). "Influence in budgeting, locus of control and organizational effectiveness: Cultural differences". *Accounting and Business Review*. 29-42.
- Robinson J.P., (2006). *"What Are Employability Skills?"*. Community Workforce Development Specialist, Alabama Cooperative Extension System.
- Rizzo, J. R., R. J. House, and S. I. Lirtzman. (1970). "Role konflikct and ambiquity in complex organizations". *Administrative Science Quarterly* 15: 150-163.
- Scarpello, V., and J. P. Campbell. (1983). "Job Satisfaction: Are all the parts there?" *Personnel Psychology*, 577-600.
- Sekaran, Uma. (2008). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Willey & Sons, Inc.
- Sinar Harapan (2001). "Budget untuk Pengukuran Kinerja Perusahaan" Vol. 2.
- Sugiri, Slamet (2004). *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta. Penerbit BPFE.
- Sugiyono, (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R &D*. Bandung, Alfabeta.
- Terry, George R. (1986). *Asas-asas Manajemen*. Trans. Winardi. Edisi 8. Cet 4. Bandung.

- Tjandra, Matilda (2008). Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Reward sebagai Variabel Moderating pada Asian Agri Group. Tesis. Medan : Universitas Sumatera Utara.
- Tyson, (1990). Stewart, Thomas A., (1995). "Why Budgets are Bad For Business, Dalam Young, S. Mark", Reading in Management Accounting, A Simon Schuster Co., Prentice-Hall, New Jersey.
- Umopathy, S. (1985). "Teaching behavioral aspects of performance evaluation: An experiential approach". *The Accounting Review* 60 (1): 97-108.
- Vossel, G., and W. D. Froehlich. (1979). "Life stress, job tension, and subjective reports of task performance effectiveness, in I. G. Sarason, and C. D. Spielberger" (eds). *Stress and Anxiety*. New York: Wiley.
- Welsch, Glenn A., & Hamilton, Ronald W., & Gordon, Paul N. (2000). *Anggaran : Perencanaan dan Pengendalian*. Trans dan Ed. Maudy Warouw dan Purwatiningsih. Edisi1. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Welsch, Glenn A., & Hamilton, Ronald W., & Gordon, Paul N. (2000). *Anggaran : Perencanaan dan Pengendalian*. Trans dan Ed. Maudy Warouw dan Purwatiningsih. Edisi1. Buku 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Weisenfeld. (1990). Effect of Goal Setting on Performance and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, pp 605-612.
- Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England, and L. H. Lofquist. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Vol 22. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relation Center, Work Adjustment Project.
- Winardi, J. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta. Edisi Revisi. Cetakan pertama. Kencana.
- Yuen, Desmond C. Y. (2004) "Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack". *Managerial Auditing Journal*: 517-532..