

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN TUJUAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING**  
(Studi Empiris Pada SKPD Kabupaten Rokan Hilir)

Oleh :

**Indra Permana**

**Pembimbing : Kamaliah dan Elfi Ilham**

*Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia*

*Email: [indrapermana2307@gmail.com](mailto:indrapermana2307@gmail.com)*

*The Effect Of Budgeting Participation, Budgetary Goal Clarity on the Managerial Performance and Organizational Commitment as a moderating variable  
(Empirical Study On Government SKPD Rokan Hilir District)*

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of Budgeting Participation, Budgetary Goal Clarity on the Managerial Performance and Organizational Commitment as a moderating variable in the District Government of Rokan Hilir. The population in this study is the Regional Task Force (SKPD), SKPD treasurer, and financial staff SKPD Rokan Hilir district, using a questionnaire survey. The data was collected by distributing questionnaires to 76 respondents, but only 69 respondents who fill out questionnaires. Methods of data analysis using Multiple Linear Regression Analysis who assisted with SPSS software. Results shows that budgeting participation has effect to the Managerial Performance, Budgetary Goal Clarity has effect to the Managerial Performance, and organizational commitment has moderated the effect of budgeting participation and Budgetary Goal Clarity on Managerial Performance.*

*Keywords : Participation, Budgetary Goal Clarity, Commitment, and Managerial Performance.*

**PENDAHULUAN**

Organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha mengalokasikan sumber daya manusia secara penuh demi tercapainya tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif. Salah satu tujuan organisasi adalah peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja Manajerial Menurut Mulyadi (2007:68) adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggung jawaban, pembinaan, dan pengawasan.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja mana-

jerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkret, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Oleh karena itu, manajer memerlukan rerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial.”

Namun dalam penerapannya masih terdapatnya lemahnya realisasi anggaran, realisasi anggaran merupakan salah satu dari proses aktivitas manajerial, dimana akan menilai kinerja manajerial tersebut. Lemahnya realisasi anggaran tidak mampu untuk dipertanggungjawabkan kepada publik, sehingga akuntabilitas publik rendah. Akuntabilitas publik yang rendah menunjukkan lemahnya kinerja manajerial.

Lemahnya kinerja manajerial terungkap dalam salah satu kasus yang terjadi di Rohil, Kasus tersebut yaitu pencapaian penyerapan anggaran yang masih belum maksimal pada tahun 2014 mengakibatkan terjadinya Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SILPA) yang cukup besar, hal ini merupakan salah satu bentuk kelemahan kinerja oleh Pemerintah Rokan Hilir. Unit Kerja Pemerintah melalui Organisasi Perangkat Daerah (OPD) belum memaksimalkan program kinerjanya dengan baik. Fraksi Gerindra, menyampaikan bahwa terhadap pelaksanaan APBD Tahun 2014 masih terjadi lagi tingkat penyerapan anggaran yang belum maksimal baik secara keseluruhan mau-

pun penyerapan pada masing-masing OPD.

Alasan yang dikemukakan selalu sama dari tahun ke tahun yaitu adanya kegagalan proses pelelangan, terjadinya penumpukan pekerjaan pada triwulan terakhir sehingga banyak kegiatan fisik di lapangan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Sebagian besar fraksi-fraksi di DPRD Rohil dengan besarnya SILPA sebagai akibat dari tidak terealisasinya kegiatan disebabkan oleh perencanaan dan waktu pengadaan barang/jasa yang kurang memperhitungkan terjadinya kegagalan dalam proses pelelangan, jelas ini merupakan kelalaian yang tidak boleh terulang kembali karena Pemerintah menggali sumber anggaran dari rakyat dan dampak dari semua ini rakyat yang dirugikan.

Sementara itu dari Fraksi KSN menyoroti tentang kontrak Qori pada pelaksanaan MTQ, dan Fraksi ini mengusulkan agar didirikan perguruan tinggi Islam di Rohil. Sementara terkait pendidikan hampir semua fraksi menyoroti terkait pembayaran upah guru honor yang kurang diperhatikan oleh pemerintah daerah. Sebagian besar fraksi di DPRD Rohil mengusulkan agar pembayaran honorer guru honor dibayarkan setiap 3 bulan sekali. Fraksi menyebutkan bahwa khusus di daerah pesisir masih banyak tinggal para nelayan yang menggantungkan hidupnya dari menangkap ikan dalam memenuhi kebutuhan rumah tangganya, namun sangat menyangkan di instansi terkait tidak bisa berbuat banyak karena kecilnya anggaran yang diberikan. Begitu juga halnya dengan OPD yang lain sehingga PAD Rohil tahun 2014 tidak

mencapai target, bila dibandingkan dengan pencapaian tahun anggaran 2013, hal ini terkuak dari halaman web pelitariau.com.

Dari kasus tersebut dapat diketahui bahwa lemahnya kinerja manajerial yang disebabkan oleh penyerapan anggaran yang belum maksimal dan banyak sisa lebih perhitungan anggaran, sehingga perlu untuk dilakukan penelitian mengenai kinerja manajerial, dan perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan modifikasi dan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Putra (2013) dengan judul “Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial”, penelitian yang dilakukan oleh Ika (2011) dengan judul “Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial terhadap kinerja manajerial dengan ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating”. Dari keseluruhan penjelasan, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi variabel moderasi”.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial? 2) Apakah kejelasan tujuan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial? 3) Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial? 4) Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh kejelasan tujuan sasaran anggaran terhadap

kinerja manajerial? (studi empiris SKPD Rokan Hilir)

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris dan menganalisis 1) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. 2) Pengaruh kejelasan tujuan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial. 3) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh komitmen organisasi. 4) Pengaruh kejelasan tujuan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh komitmen organisasi (studi empiris SKPD Rokan Hilir).

## TELAAH PUSTAKA

### Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial menurut Mardiasmo (2009) adalah : “Gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi.” Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkret, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Oleh karena itu, manajer memerlukan rerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial.”

Kinerja Manajerial diukur melalui 5 indikator, yaitu: (1)

Perencanaan (2) Investigasi (3) Pengkoordinasian (4) Evaluasi (5) Pengawasan (6) Pemilihan Staf (7) Negosiasi (8) Perwakilan.

### **Sistem Akuntansi Pemerintah Daerah**

Partisipasi Penyusunan Anggaran menurut Dharmanegara (2010:19) adalah sebagai berikut: “Proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya, dengan kata lain pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam prosesnya.”

Partisipasi penyusunan anggaran diukur melalui 5 indikator, yaitu : (1) Anggaran disusun berdasarkan partisipasi (2) Kontribusi (3) Keterlibatan dalam penyusunan anggaran (4) Pendapat dan usulan dalam anggaran (5) Pengaruh partisipasi.

### **Kejelasan Sasaran Anggaran**

Putra (2013) menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

Kejelasan Sasaran Anggaran diukur melalui 4 indikator, yaitu: (1) Spesifik tujuan anggaran (2) Tujuan anggaran yang jelas (3) Tujuan anggaran yang dapat dimengerti (4) Ketidakjelasan tujuan anggaran.

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Darmawan (2013), komitmen organisasional merupakan respon afektif pada organisasi secara menyeluruh, yang kemudian menunjukkan suatu respon afektif pada aspek khusus pekerjaan.

Komitmen organisasi diukur dengan 3 indikator : (1) Komitmen Affective (2) Komitmen Continuance (3) Komitmen Normative.

### **Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Partisipasi anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Dalam pendekatan ini terdapat keterlibatan manajer tingkat atas dan tingkat bawah. Menurut Dharmanegara (2010), Partisipasi penyusunan anggaran melibatkan dua pihak atau lebih mengenai kegiatan apa yang akan dilaksanakan, sasaran yang akan dituju oleh perusahaan, bagaimana mengatur sumber daya yang tersedia untuk mencapai target atau tujuan tertentu serta menganalisis sejauh mana rencana yang dibuat telah tercapai, semua hal ini akan membantu dalam aktivitas perusahaan untuk mengendalikan kegiatan yang terjadi dalam perusahaan. Oleh karena itu, anggaran dapat dipakai sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang mendukung tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dilakukan oleh Anastasia Putri (2014) yang berhasil membuktikan bahwa secara positif partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

***H1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial.***

**Pengaruh Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran**

Putra (2013) mengatakan terdapat beberapa karakteristik sistem penganggaran. Salah satu karakteristik anggaran adalah kejelasan sasaran anggaran. Pada konteks pemerintah daerah, sasaran anggaran tercakup dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan Rencana Kerja Perangkat Daerah (RKPD). Adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Pada konteks pemerintah daerah, kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada aparat, untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Sasaran yang dicapai instansi pemerintah akan dilaksanakan dalam proses realisasi anggaran, apabila sasaran anggaran tersebut sudah tercapai dan sesuai dengan tujuan anggaran, sehingga dapat dipertanggungjawabkan dan menunjukkan keberhasilan kerja suatu Pemerintah daerah atau dengan kata lain kinerja manajerial Pemerintah tersebut dikatakan baik..

Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Deki Putra (2013) yang meneliti pengaruh Kejelasan Tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial menyimpulkan bahwa Kejelasan tujuan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

***H2 : Kejelasan tujuan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.***

**Pengaruh Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri. Dorongan yang ada pada setiap individu dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, jika individu tersebut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan turut meningkatkan kinerja manajerial (BambangSradjito dan Osmad Muthaher, 2007). Dan juga, Nur (2011) menyatakan bahwa individu yang memiliki bentuk komitmen organisasi berupa continuance commitment, lebih cenderung menggunakan side-bets theory, dimana individu memilih tetap bekerja pada satu organisasi, dari pada mereka mencari pekerjaan lain lagi.

Ika S (2011) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi partisipasi anggaran yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

***H3 : Komitmen organisasi dapat memoderasi partisipasi anggaran yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial.***

**Pengaruh Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi sebagai rasa ketertarikan terhadap organisasi yang tinggi yang dapat meningkatkan

loyalitas kerja organisasinya, sehingga dapat memperkuat atau memoderasi hubungan Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian Rahmawati (2008), Ritonga (2008) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan kemauan mengarahkan usaha atas nama organisasi guna meningkatkan kinerja manajerial.

Wangi Wiratami (2014) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran dan Kinerja Manajerial

***H4 : Komitmen organisasi dapat memoderasi kejelasan tujuan sasaran anggaran yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial.***

## METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah Pemerintah Daerah Kabupaten Rokan Hilir. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Rokan Hilir, yang berjumlah 19 SKPD. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Sampel pada penelitian ini yaitu kepala dinas, kepala bagian/bidang/subdinas, dan kepala subbagian / subbidang / seksi serta staf bagian umum dan kepegawaian; bagian keuangan dan perlengkapan; bagian perencanaan dan pengendalian dari dinas pemerintah daerah Kabupaten Rokan Hilir. Sehingga responden keseluruhan berjumlah 76 orang

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner.

Kuesioner berisi pernyataan data pertanyaan yang harus diisi oleh responden yang menggunakan lima skala Likert 1-5. Kuesioner pada penelitian ditujukan kepada pejabat yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, dan pejabat pelaksana anggaran di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Rokan Hilir.

Metode analisis data dalam penelitian ini meliputi uji kualitas data (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas data, uji multikolinearitas, heteroskedastisitas, uji autokorelasi), analisis statistik deskriptif, analisis regresi berganda, dan uji t untuk menguji tiap-tiap hipotesis.

## Uji Kualitas Data

### Uji Validitas

Uji validitas data digunakan untuk mengukur sah atau tidak suatu kuesioner. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk degree of freedom ( $df$ ) =  $n-2$  dengan  $\alpha$  0,05,  $n$  adalah jumlah sampel (Ghozali, 2013:53). Dalam penelitian ini  $df=69-2=65$ , sehingga didapat  $r$  tabel untuk  $df$  (65) = 0,240.

### Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas Data Kinerja Manajerial**

| Uraian | R Hitung | R tabel | Keterangan |
|--------|----------|---------|------------|
| Y.1    | 0,645    | 0,237   | Valid      |
| Y.2    | 0,677    | 0,237   | Valid      |
| Y.3    | 0,663    | 0,237   | Valid      |
| Y.4    | 0,782    | 0,237   | Valid      |
| Y.5    | 0,603    | 0,237   | Valid      |
| Y.6    | 0,688    | 0,237   | Valid      |
| Y.7    | 0,613    | 0,237   | Valid      |
| Y.8    | 0,566    | 0,237   | Valid      |

Sumber : Data Olahan, 2016

## Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Anggaran

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas Data Variabel Partisipasi Anggaran**

| Uraian           | R Hitung | R tabel | Keterangan |
|------------------|----------|---------|------------|
| X <sub>1.1</sub> | 0,740    | 0,237   | Valid      |
| X <sub>1.2</sub> | 0,561    | 0,237   | Valid      |
| X <sub>1.3</sub> | 0,712    | 0,237   | Valid      |
| X <sub>1.4</sub> | 0,675    | 0,237   | Valid      |
| X <sub>1.5</sub> | 0,615    | 0,237   | Valid      |
| X <sub>1.6</sub> | 0,697    | 0,237   | Valid      |

Sumber : Data Olahan, 2016

## Hasil Uji Validitas Variabel Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas Data Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran**

| Uraian           | R Hitung | R tabel | Keterangan |
|------------------|----------|---------|------------|
| X <sub>2.1</sub> | 0,803    | 0,237   | Valid      |
| X <sub>2.2</sub> | 0,688    | 0,237   | Valid      |
| X <sub>2.3</sub> | 0,870    | 0,237   | Valid      |
| X <sub>2.4</sub> | 0,774    | 0,237   | Valid      |

Sumber : Data Olahan, 2016

## Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Validitas Data Komitmen Organisasi**

| Uraian         | R hitung | R tabel | Keterangan |
|----------------|----------|---------|------------|
| M <sub>1</sub> | 0,754    | 0,237   | Valid      |
| M <sub>2</sub> | 0,812    | 0,237   | Valid      |
| M <sub>3</sub> | 0,766    | 0,237   | Valid      |
| M <sub>4</sub> | 0,709    | 0,237   | Valid      |

Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan hasil uji validitas diatas dapat dijustifikasi bahwa keseluruhan instrumen pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dinyatakan valid, hal ini terlihat dari nilai r hitung seluruh indikator variabel lebih besar dari  $r_{tabel}$  n 69,  $\alpha$  5% = 0,237.

## Uji Reliabilitas

**Tabel 5**  
**Uji Reliabilitas Variabel**

| Variabel | Alpha Cronbach's | Batas Reabilitas | Ket      |
|----------|------------------|------------------|----------|
| (Y)      | 0,804            | 0,600            | Reliabel |
| (X1)     | 0,750            | 0,600            | Reliabel |
| (X2)     | 0,794            | 0,600            | Reliabel |
| (M1)     | 0,757            | 0,600            | Reliabel |

Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas dapat dijustifikasi bahwa keseluruhan instrumen pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, hal ini terlihat dari nilai cronbach alpha seluruh variabel yang diteliti lebih besar dari 0,60.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas di atas terlihat bahwa seluruh instrumen pernyataan yang digunakan untuk mengukur keseluruhan variabel yang diteliti dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel, sehingga data yang dihasilkan dari instrumen pernyataan dalam penelitian ini berkualitas dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

## Hasil uji normalitas data

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan SPSS 17.0, terlihat data menyebar disekitar dan mengikuti garis diagonal. Dapat diartikan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

## Hasil Uji Asumsi Klasik

### Hasil Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas, diperoleh bahwa untuk setiap variabel independennya memiliki nilai tolerance > 0,1 dan nilai VIF < 10. Sehingga dapat disimpulkan

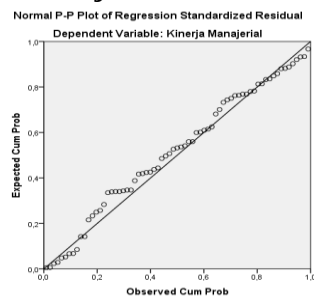
bahwa variabel independen tidak mengalami gangguan multikolinieritas.

### Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terdapat persamaan atau perbedaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas.

**Gambar 1**

### Hasil Uji Heteroskedastisitas



**Sumber :** Data Olahan, 2016

Berdasarkan gambar diatas dari hasil uji heteroskedastisitas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari heterokedastisitas.

### Hasil Uji Autokorelasi

Dari hasil uji autokorelasi, diperoleh angka DW sebesar 1,973, dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi dari penelitian ini bebas dari autokorelasi, karena angka DW berada diantara -2 sampai +2.

**Tabel 6**

### Hasil Uji Autokorelasi

| Durbin Watson | N  | Keterangan         |
|---------------|----|--------------------|
| 1,973         | 69 | Bebas Autokorelasi |

**Sumber :** Data Olahan, 2016

### Hasil Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hasil perhitungan, maka didapatkan persamaan regresi linier berganda :

Model 1:

$$Y = 0,245 + 0,803 X_1 + 0,777 X_2 + e$$

Model 2:

$$Y = 88,814 - 2,340 X_1 - 6,139 M + 0,253 (X_1 * M) + e$$

Model 3:

$$Y = 62,341 - 1,803 X_2 - 3,511 M + 0,218 (X_2 * M) + e$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

**Tabel**

### Hasil Uji Hipotesis Pertama

| Variabel             | t <sub>hitung</sub> | t <sub>tabel</sub> | Signifikan | Keterangan  |
|----------------------|---------------------|--------------------|------------|-------------|
| Partisipasi Anggaran | 5,679               | 1,997              | 0,000      | Berpengaruh |

**Sumber :** Data Olahan, 2016

Berdasarkan hasil perhitungan, didapat nilai  $t_{hitung}$  senilai (5,679) dan signifikansi (0,000). Sedangkan  $t_{tabel}$  dieperoleh dengan persamaan  $n - k - 1$ :  $\alpha / 2 = 69 - 2 - 1$ :  $0,05 / 2 = 66$ :  $0,025 = 1,997$ . Dengan demikian maka diketahui  $t_{hitung} > t_{tabel} = 5,679 > 1,997$  dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Yang berarti variabel independen secara parsial memengaruhi dependen. Hasil ini menyimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Karena semakin baik Partisipasi Anggaran maka kinerja manajerial akan semakin baik.

Hasil temuan penelitian ini sejalan dengan Penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan Hasil penelitian Putri (2014) menunjukkan

bahwa secara simultan penerapan Partisipasi Anggaran ber-pengaruh terhadap Kinerja Mana-gerial.

### Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Hipotesis Kedua**

| Variabel                          | t<br>hitung | t<br>tabel | Signifikan | Keterangan  |
|-----------------------------------|-------------|------------|------------|-------------|
| Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran | 4,560       | 1,997      | 0,000      | Berpengaruh |

Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan hasil perhitungan, didapat nilai  $t_{hitung}$  senilai (4,560) dan signifikansi (0,000). Sedangkan  $t_{tabel}$  dieperoleh dengan persamaan  $n - k - 1$ :  $\alpha / 2 = 69 - 2 - 1$ :  $0,05 / 2 = 66$ :  $0,025 = 1,997$ . Dengan demikian maka diketahui  $t_{hitung} > t_{tabel} = 4,560 > 1,997$  dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Yang berarti variabel independen secara parsial mempe-ngaruhi dependen. Hasil ini menyim-pulkan bahwa hipotesis kedua diterima. Ini berarti bahwa Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial adalah semakin baik Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran maka akan semakin baik pula kinerja manajerial itu sendiri.

Penelitian ini menunjukkan hasil sama dengan hasil penelitian Putra (2013) yang menunjukkan bahwa kejelasan tujuan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

**Tabel**

**Hasil Uji Hipotesis Ketiga**

| Variabel | t<br>hitung | t<br>tabel | Signifikan | Keterangan  |
|----------|-------------|------------|------------|-------------|
| PA * KO  | 3,531       | 1,997      | 0,001      | Berpengaruh |

Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan hasil perhitungan, didapat nilai  $t_{hitung}$  senilai (3,531) dan signifikansi (0,001). Sedangkan  $t_{tabel}$  dieperoleh dengan persamaan  $(n - k$

$- 1)$ :  $(\alpha / 2) = (69 - 3 - 1) : (0,05 / 2) = 65 : 0,025 = 1,997$ . Dengan demikian maka diketahui  $t_{hitung} > t_{tabel} = 3,531 > 1,997$  dan signifikansi  $0,0001 < 0,05$ . Yang berarti variabel moderasi secara parsial me-moderasi independen terhadap dependen. Hasil ini menyimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh komitmen organisasi adalah bahwa sema-kin kuat Komitmen terhadap Organi-sasi maka akan semakin memperkuat hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

Penelitian ini menunjukan hasil yang sama dengan hasil penelitian Hapsari (2010) bahwa Komitmen Organisasi memoderasi Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Akan tetapi, pada pene-litian Hidayah (2009) menunjukan hasil penelitian bahwa Komitmen Organisasi tidak memoderasi antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

### Hasil Pengujian Hipotesis Ke-empat

**Tabel 4.18**

**Hasil Uji Hipotesis Keempat**

| Variabel                                                | t<br>hitung | t<br>tabel | Signifikan | Keterangan  |
|---------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|-------------|
| Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran * Komitmen Organisasi | 2,034       | 1,997      | 0,046      | Berpengaruh |

Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan hasil perhi-tungan, didapat nilai  $t_{hitung}$  senilai (2,034) dan signifikansi (0,046). Sedangkan  $t_{tabel}$  dieperoleh dengan persamaan  $n - k - 1$ :  $\alpha / 2 = 69 - 2 - 1$ :  $0,05 / 2 = 66$ :  $0,025 = 1,997$ . Dengan demikian maka diketahui  $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,034 > 1,997$  dan signifikansi  $0,046 < 0,05$ . Yang

berarti variabel moderasi secara parsial memoderasi independen terhadap dependen. Hasil ini menyimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima. Pengaruh antara kejelasan tujuan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dimoderasi oleh komitmen organisasi adalah bahwa semakin kuat Komitmen terhadap Organisasi maka akan semakin memperkuat hubungan antara Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran dan Kinerja Manajerial.

### Hasil Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .790 <sup>a</sup> | .624     | .594              | 2.47017                    |

Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan hasil yang diperoleh, menunjukkan bahwa nilai Adjusted R square sebesar 0,624 yang menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial yang ada pada Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir dipengaruhi oleh variabel Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran pada Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel pemoderasi sebesar 62,4% dan sisanya 37,6% di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Seperti variabel Penerapan akuntabilitas keuangan, akuntabilitas publik, Motivasi Kerja, pengendalian akuntansi dan lain-lain.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Tujuan

Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi Instansi Pemerintah Di Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Rokan Hilir. Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data melalui SPSS diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Instansi Pemerintah SKPD Kabupaten Rokan Hilir Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat Partisipasi Anggaran maka semakin tingginya Kinerja Manajerial SKPD Kabupaten Rokan Hilir.
2. Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Instansi Pemerintah SKPD Kabupaten Rokan Hilir. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran maka semakin tingginya Kinerja Manajerial SKPD Kabupaten Rokan Hilir.
3. Komitmen Organisasi memoderasi antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Pemerintah SKPD Kabupaten Rokan Hilir. Hal ini berarti bahwa semakin kuat Komitmen Organisasi maka semakin memperkuat hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial SKPD Kabupaten Rokan Hilir.
4. Komitmen Organisasi memoderasi antara Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran dan Kinerja Manajerial Pemerintah SKPD Kabupaten Rokan Hilir. Hal ini berarti bahwa semakin kuat Komitmen

Organisasi maka semakin memperkuat hubungan antara Kejelasan Tujuan Sasaran Anggaran dan Kinerja Manajerial SKPD Kabupaten Rokan Hilir.

5. Berdasarkan nilai koefisien determinasi sebesar 0,624 yang menunjukkan Kinerja Manajerial yang ada pada Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir dipengaruhi oleh variabel Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran pada Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel pemoderasi sebesar 62,4% dan sisanya 37,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Seperti variabel Penerapan akuntabilitas keuangan, akuntabilitas publik, Motivasi Kerja, pengendalian akuntansi dan lain-lain.

## Saran

Saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk peneliti selanjutnya antara lain :

1. Kepada pembaca dan peneliti diharapkan tidak hanya dapat mengetahui isi dari penelitian ini, akan tetapi juga mengetahui arti dan makna yang terkandung pada setiap variabel yang dibahas didalam penelitian ini sehingga dapat memanfaatkan ilmu pengetahuan yang ada di dalam penelitian ini khususnya tentang kinerja manajerial. Maka dari itu, penelitian ini diharapkan dapat memberi ilmu pengetahuan yang luas bagi setiap pembacanya maupun si peneliti sendiri.
2. Bagi peneliti:

- a. Penelitian selanjutnya agar menambahkan data dengan diperluas ke kabupaten atau kota lainnya ataupun provinsi sehingga memungkinkan hasilnya akan lebih baik.
- b. Penelitian selanjutnya perlu ditambahkan metode wawancara langsung pada masing-masing responden dalam upaya mengumpulkan data jika memungkinkan, sehingga dapat menghindari kemungkinan responden tidak objektif dalam mengisi kuesioner.
- c. Variabel yang diukur bisa diperluas lagi dengan menambah variabel-variabel lainnya seperti Akuntabilitas, Pengetahuan Manajemen, Locu Of Control, dan Budaya Organisasi yang dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amanta, Komang Budi. 2015. *Pengaruh Komitemen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Ketepatan Skedul Penyusunan, Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi. Universitas Pendidikan Ganesha.
- Amril, Vonyy Nofisa. 2014. *Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD*. Skripsi. Universitas Negeri Padang.

- Andarias Bangun. 2009. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Pengawasan Internal sebagai Variabel Moderating. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara.
- Budiman, Caesar. 2014. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Job Relevan Information sebagaivariabel Intervening*. Thesis. Universitas Riau.
- Hapsari, Nanda. 2010. *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)*. Semarang : Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Hidayah, Nichlah. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variable Moderating*. Skripsi. STIE-NU Jepara.
- HS Ginting. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Perangkat Daerah. *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara
- Muslimin. 2007. *Pengaruh Pengendalian Akuntansi, Pengendalian Perilaku dan Pengendalian Personal terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Berkat Agung Jaya Abadi (Gresik)*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol.5, No.3. <http://jurnal.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/5307450455.pdf>
- Natalia, Dewinda Putri. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Peran Manajer Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. *Skripsi*. Universitas Diponegoro Pabundu.
- Nor, Wahyudi. 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial*. Unhas Makassar
- Nurchayani, Kunwaviyah. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Oka, Lestariani. 2006. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Asimetri Informasi, Penekanan Ang-*

- garan dan Komitmen Organisasi terhadap Slack Anggaran pada Hotel Berbintang Tiga ke Atas di Kota Denpasar. Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana. Denpasar.
- Putri, Anastasia. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengetahuan Manajemen Biaya sebagai Variabel Moderasi. Universitas Padang.
- Sari, Intan Permata. 2014 . *Pengaruh Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah*. Skripsi. Universitas Pendidikan Ganesha.
- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthater. 2007. "Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Medan". Tesis Magister Akuntansi Universitas Sumatera Utara.
- Siti, Khotimah. 2011. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Blora Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Universitas Negeri Semarang.
- Putra, Deki. 2013. *Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Padang*. Skripsi. Universitas Padang.
- Syafrial. 2009. Pengaruh Ketepatan Skedul Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah. Tesis. Universitas Sumatera Utara
- Wiratami, Wangi. 2014. Pengaruh Budgetray Goal Characteristic terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variabel
- Wulandari, Nur Endah. 2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Universitas Demak.