

**PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEADILAN PROSEDURAL, BUDAYA PATERNALISTIK, MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI PEMODERASI PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH DI PROVINSI RIAU**

**Tesi Pratiwi, Taufeni Taufik & Restu Agusti**

**Magister Akuntansi FE Universitas Riau**

**Email: tesi.pratiwi@gmail.com**

**ABSTRACT**

*This research was conducted at regional governance institution of Riau Province. The objectives to be achieved in this research is to know the influence of participation of budget preparation, participation of budget preparation moderated by procedural justice, participation of budget preparation moderated by paternalistic culture, participation of budget preparation moderated by motivation and participation of budget preparation moderated by organizational commitment to the managerial performance in regional governance institution of Riau Province. The population in this study is all agencies in Riau Province Government, which amounts to 51 units. By taking samples using purposive sampling method, that is managerial who do planning, coordinating, evaluation, supervision, election of staff, negotiation and representation so that obtained as many as 177 sample. To analyse the data is using Moderated Regression Analysis (MRA). Based on the results obtained, the conclusion can be drawn as follows: participation of budget preparation, procedural fairness, paternal culture and organizational commitment have a significant influence on the relationship of budgetary participation and managerial performance in regional governance institution of Riau Province. While the motivation does not have a significant influence on the relationship of participation budgeting and managerial performance in regional governance institution of Riau Province.*

*Keywords: Performance, budget, culture, motivation and commitment*

**LATAR BELAKANG PENELITIAN**

Kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah kinerja individu dalam kegiatan manajerial yang mencakup perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Anggaran merupakan komponen utama dari perencanaan, yaitu perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Efektifnya kinerja manajerial pada organisasi dapat dinilai dari pencapaian tujuan anggaran yang telah ditetapkan.

Satuan Kerja Perangkat Dinas, seperti organisasi lain pada umumnya, membuat anggaran sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian dalam pencapaian tujuan organisasinya (Indra Bastian, 2009). Salah satunya adalah dengan meningkatkan kinerja manajerial melalui akurasi perencanaan dan pengendalian yang dinilai dari pencapaian tujuan anggaran.

Provinsi Riau memperoleh predikat CC yaitu Pemprov dengan kategori nilai CC (Cukup baik/memadai, perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar). Artinya Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang disusun oleh provinsi Riau masih perlu dilakukan revisi di beberapa bagian. Hasil audit BPK provinsi Riau

meraih WTP (wajar tanpa pengecualian) hal ini berarti kesadaran pemerintah daerah untuk memperbaiki kualitas LAKIP masih kurang.

Penelitian terkait pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial telah banyak yang meneliti sebelumnya. Penelitian oleh Paramita (2006), Indarto (2011), dan Faizah (2013) memperoleh hasil bahwa *budgetary goal characteristics* yaitu partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil tersebut tidak sesuai dengan penelitian Ratnawati (2004) dan Murthi dan Sujana (2008) yang menunjukkan hasil bahwa *budgetary goal characteristics* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Adanya ketidaksesuaian dalam hasil penelitian terdahulu dapat diatasi dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (Apsari dan Sujana, 2013). Pendekatan kontinjensi dalam penelitian ini menggunakan variabel *moderating* yaitu keadilan prosedural, budaya paternalistik, motivasi dan komitmen organisasi.

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Studi tentang keadilan prosedural dengan kinerja manajerial pernah dilakukan oleh Bawono (2008) yang menyimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian Ulupui (2005) juga menyimpulkan hal yang sama bahwa keadilan prosedural menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja dinas.

Budaya suatu daerah ternyata juga mampu mempengaruhi keefektifan sistem penganggaran. Banyak masyarakat Riau masih Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Kurnia (2004) dan Citra (2006). Kedua penelitian tersebut dilakukan pada organisasi swasta dan memberikan hasil bahwa budaya paternalistik tidak mampu mempengaruhi hubungan *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial.

Dasar pertimbangan motivasi sebagai variabel *moderating* karena adanya ketidaksesuaian antara teori dan hasil penelitian sebelumnya. Menurut penelitian Apsari dan Sujana (2006) menyimpulkan motivasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi sebagai variabel *moderating* dengan dasar pertimbangan yaitu adanya ketidaksesuaian antara teori dan hasil penelitian sebelumnya. Penelitian oleh Apsari dan Sujana (2013) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi (memperlemah) hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial. Penelitian Ratnawati (2004), Paramita (2006), dan Murthi dan Sujana (2008) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

Penelitian ini melanjutkan penelitian-penelitian sebelumnya, perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian penelitian ini menggunakan empat variabel moderasi yaitu keadilan prosedural, budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasi.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) Untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD di Provinsi Riau, 2) Untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran yang dimoderasi keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial SKPD di Provinsi Riau, 3) Untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran yang dimoderasi budaya paternalistik

terhadap kinerja manajerial SKPD di Provinsi Riau, 4) Untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran yang dimoderasi motivasi terhadap kinerja manajerial SKPD di Provinsi Riau, 5) Untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran yang di moderasi komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial SKPD di Provinsi Riau.

## KAJIAN PUSTAKA

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial**

Penganggaran kinerja adalah penganggaran yang menekankan pada orientasi *output* (keluaran) dan *outcome* (hasil) yang memiliki konsekuensi pada mekanisme penyusunan anggaran yang lebih partisipatif dan dilaksanakan oleh manajer atau di tingkatan yang paling bawah atau setingkat di atasnya.

Kejelasan sasaran anggaran mencerminkan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara spesifik dan jelas sehingga dapat dipahami oleh orang yang bertanggung jawab dalam pencapaiannya. Partisipasi dapat menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran dan mampu mempertanggung jawabkannya. Partisipasi memungkinkan adanya komunikasi yang baik didalam organisasi antara bawahan dan atasan, serta adanya interaksi satu sama lain serta kerjasama yang baik guna untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut penelitian Astari dan Sujana (2013) partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya dan partisipasi dapat memungkinkan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Provinsi Riau

### **Keadilan Prosedural terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji. Keadilan prosedural berkaitan dengan apakah karyawan percaya atau menganggap prosedur dan hasil telah adil, bukan apakah prosedur dan hasil telah adil dalam pengertian yang lebih obyektif.

Penelitian empiris tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja manajer telah banyak dilakukan. Salah satunya adalah penelitian Mulyasari dan Sugiri (2004) dan Wasisto dan Solihin (2004).

H<sub>2</sub>: Keadilan prosedural mempengaruhi hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Provinsi Riau

### **Budaya Paternalistik terhadap Hubungan antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Budaya paternalistik merupakan pola hubungan yang ditandai oleh kekuasaan yang bersifat pribadi oleh atasan atau pimpinan dan berorientasi pada pola hubungan patron-klien.

Bila organisasi tidak memiliki nilai-nilai yang diyakininya, organisasi cenderung mepasrahkan dirinya pada nasib, dan sulit untuk mencapai tujuan yang dikehendakinya. Dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja managerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Murthi dan Sujana (2008) menunjukkan bahwa perilaku dan budaya manajer berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Budaya paternalistik memperlemah pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Provinsi Riau

#### **Motivasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Motivasi merupakan dorongan berperilaku yang ada dalam diri pribadi seseorang untuk dapat mencapai tujuan tertentu. Motivasi digunakan untuk meningkatkan sikap dan kinerja para manajerial, sehingga dapat mendorong atau menghambat partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Penelitian yang dilakukan Pramesthiningtyas (2011) menyimpulkan bahwa faktor motivasi berupa reward sebagai variabel intervening berpengaruh kuat terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Adanya motivasi para manajer dan supervisor akan bekerja lebih giat agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Hal ini tentunya akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

H<sub>4</sub>: Motivasi memperkuat pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Provinsi Riau

#### **Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Menurut Arfan dan Ishak (2005:35), komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta niat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula, karena komitmen yang kuat dalam diri individu dapat menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi yang diharapkan, serta dapat mengerahkan usaha atas nama organisasi untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2004) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu bertindak sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

H<sub>5</sub>: Komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di provinsi Riau

### **METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh instansi pada Pemerintah Provinsi Riau, yang berjumlah 51 unit. Pengambilan sampel menggunakan metode Purposive Sampling. responden pada penelitian ini adalah para manajerial yang melakukan perencanaan, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan yaitu pejabat eselon II, III, IV yang menduduki jabatan sebagai seperti kepala bidang, kepala bagian, kepala seksi, kepala sub bidang, kepala sub bagian, kepala sub seksi, serta sekretaris. Jumlah sampel yang akan diambil dari populasi tersebut adalah sebanyak 177 responden.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh langsung dari responden yang menjadi anggota sampel tanpa perantara. Pengumpulan data menggunakan metode kuesioner yang diperoleh dengan cara memberikan kuesioner penelitian kepada para responden yang terkait.

### **Definisi Operasionalisasi Variabel dan Pengukurannya**

#### **Kinerja Manajerial (Variabel Dependen)**

Kinerja manajerial sebagai variabel dependen mengukur kinerja yang meliputi 8 indikator, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih atau menulis skala antara nomor 1 sampai dengan 7.

#### **Partisipasi Anggaran (Variabel Independen)**

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran setiap SKPD di Provinsi Riau yang terlibat dalam penyusunan anggaran dengan indikator yang mengukur seberapa jauh karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran, pengaruh yang dirasakannya dan peran karyawan dalam proses penyusunan anggaran serta pencapaian target anggaran. Variabel ini menggunakan instrumen *likert-type 7* dengan memilih skala antara 1 sampai dengan 7.

#### **Keadilan Prosedural (Variabel Moderasi)**

Variabel moderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah keadilan prosedural pada pimpinan SKPD di Provinsi Riau yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Variabel ini diukur dengan empat indikator adil dalam evaluasi kinerja, promosi jabatan, komunikasi, umpan balik dan keterlibatan dalam kegiatan. Penelitian menggunakan instrumen empat item kuesioner yang digunakan oleh Wasisto & Sholihin (2004) dan pengukuran variabel ini menggunakan 7 skala *likert*.

#### **Budaya Paternalistik (Variabel Moderasi)**

Variabel moderasi kedua yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya paternalistik pimpinan SKPD di Provinsi Riau. Variabel ini diukur dengan lima indikator adil dalam evaluasi kinerja, promosi jabatan, komunikasi, umpan balik. Penelitian menggunakan instrumen lima item kuesioner yang digunakan oleh Wasisto & Sholihin (2004) dan pengukuran variabel menggunakan 7 skala *likert*.

#### **Motivasi (Variabel Moderasi)**

Variabel moderasi ketiga yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi pimpinan SKPD di Provinsi Riau yang mendorong untuk melakukan suatu pekerjaan atau suatu kegiatan dalam hal ini adalah dalam penyusunan anggaran. Variabel motivasi diukur dengan 7 indikator. Penelitian menggunakan instrumen kuesioner yang digunakan oleh Wasisto & Sholihin (2004) dan pengukuran variabel ini menggunakan 7 skala *likert*.

#### **Komitemen Organisasi (Variabel Moderasi)**

Ikhsan dan Ishak (2005) mengemukakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja.

Variabel diukur dengan indikator yaitu rasa bangga, kepedulian, kesediaan bekerja keras demi mencapai kesuksesan organisasinya. Untuk mengetahui indikator tersebut penelitian menggunakan instrumen 9 item kuesioner dan pengukuran variabel ini menggunakan 7 skala *likert*.

## Uji Kualitas Data

### 1. Uji Validitas Data

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu dapat mengukur variabel yang akan diukur. Dalam hal ini, pernyataan yang memiliki koefisien korelasi yang lebih kecil dari 0,5 berarti tidak lolos uji validitas dan pernyataan ini harus dibuang. Uji yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai uji yang memiliki validitas rendah (Ghozali, 2005)

### 2. Uji Reabilitas Data

Reabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Untuk menguji reabilitas dipergunakan uji *Alpha Cronbach* yang dianggap paling sesuai untuk pengujian terhadap item-item penelitian yang memiliki skor 1-5.

## Analisis Data

Uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) (Ghozali : 2006). Lima hipotesis yang dikemukakan diuji dengan menggunakan persamaan sebagai berikut :

1. Persamaan Regresi Pertama :  $Y = \alpha + \beta_1 X + \varepsilon$
2. Persamaan Regresi Kedua :  $Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z_1 + \beta_3 (XZ_1) + \varepsilon$
3. Persamaan Regresi Ketiga :  $Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_3 Z_2 + \beta_5 (XZ_2) + \varepsilon$
4. Persamaan Regresi Keempat :  $Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_4 Z_3 + \beta_6 (XZ_3) + \varepsilon$
5. Persamaan Regresi Kelima :  $Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_5 Z_4 + \beta_7 (XZ_4) + \varepsilon$

Keterangan :

Y	: Kinerja Manajerial	Z4	: Komitmen Organisasi
X	: Partisipasi Penyusunan Anggaran	$\alpha$	: Konstanta
Z1	: Keadilan Prosedural	$\beta_{1234567}$	: Koefisien Regresi
Z2	: Budaya Paternalistik	$\varepsilon$	: Error
Z3	: Motivasi		

## Uji Asumsi Klasik

Ada empat asumsi yang terpenting sebagai syarat penggunaan metode regresi (Sugiyono, 2007).

### 1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Untuk menguji apakah distribusi data normal ataukah tidak, maka dapat dilakukan analisis grafik atau dengan melihat normal probability plot (Ghozali)

### 2. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan untuk menjelaskan kemungkinan terdapatnya hubungan antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Untuk mendeteksinya, dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai tolerance untuk tiap-tiap variabel independen. Jika nilai VIF > 10 atau nilai tolerance < 0,10 berarti terdapat multikolinieritas (Ghozali, 2005).

### 3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  (sekarang) dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Adapun untuk pengujian autokorelasi dilakukan dengan tes statistik Durbin Watson.

### 4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Dalam penelitian ini, pengujian akan dilakukan dengan dilihat melalui pola diagram pencar (*Scatterplot*). Jika *Scatterplot* membentuk pola tertentu yang jelas maka regresi mengalami gangguan heteroskedastisitas. (Ghozali, 2005).

### Pengujian Hipotesis

$H_0$  = Variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

$H_1$  = Variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

### Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi dalam variabel bebas mampu menjelaskan bersama-sama variabel terikat atau seberapa baik model regresi yang telah dibuat tersebut cocok dengan data (Sugiyono). Besarnya koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### 1. Identitas Responden

Untuk jenis kelamin responden diketahui sebanyak 99 orang atau 55,93% berjenis kelamin pria dan 77 orang atau 44,07% berjenis kelamin wanita. Jika mengacu pada batas minimum keterwakilan wanita dalam pemerintahan yakni 40%. Komposisi ini juga menunjukkan keseimbangan gender yang baik.

Berdasarkan usia, mayoritas responden berusia 26-35 tahun (44,07%). Rentang usia ini mengindikasikan mayoritas pegawai yang adalah masih belum memiliki pengalaman yang memadai dan dalam kematangan berpikir. Dengan demikian obyektifitas dalam pengambilan keputusan masih kurang.

Tingkat pendidikan terakhir responden mayoritas berpendidikan Sarjana (S1) yaitu 49,15%. Untuk itu diharapkan pegawai dapat lebih obyektif dalam mengambil keputusan serta didasarkan pada pengetahuan yang dimilikinya.

Untuk eselon responden sebagian besar yaitu 41,81% merupakan pegawai non eselon dan Eselon III sebanyak 33,89%.

### Hasil Uji Analisis Deskriptif

#### a. Kinerja Manajerial

Kriteria posisi jawaban responden berada pada nilai 56,52%. Artinya menurut responden kinerja manajerial aparat pemerintah daerah di Provinsi Riau berkategori Cukup Baik. Artinya pimpinan dan bawahan dalam merencanakan kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program) dilaksanakan cukup baik karena sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

#### **b. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran**

Kriteria posisi jawaban responden berada pada nilai 57,36%. Artinya partisipasi dalam penyusunan anggaran pada aparat pemerintah daerah di Provinsi Riau berkategori Cukup Baik. Dalam partisipasi dalam penyusunan anggaran ini keterlibatan bawahan dan kesediaan dalam memberikan alasan yang logis terhadap revisi anggaran yang dibuat telah terlaksana dengan cukup baik.

#### **c. Keadilan Prosedural**

Posisi jawaban responden berada pada nilai 56,79%. Berdasarkan hasil yang diperoleh dapat diartikan bahwa menurut responden keadilan prosedural di instansi pemerintah daerah di Provinsi Riau berkategori Cukup Baik.

#### **d. Budaya Organisasi**

Variabel budaya organisasi diperoleh kategori kriteria sebesar 56,98% dan termasuk pada posisi 56% - 69% yaitu kriteria Cukup Baik. Posisi jawaban responden berada pada nilai 56,98%. Berdasarkan hasil tanggapan responden diperoleh nilai 56,98 yang dapat diartikan bahwa menurut responden budaya organisasi di instansi pemerintah daerah di Provinsi Riau berkategori Cukup Baik.

#### **e. Motivasi**

Hasil perhitungan tanggapan responden untuk variabel motivasi diperoleh kategori kriteria sebesar 56,61% dimana nilai ini termasuk pada posisi 56% - 69% dengan kriteria Cukup Baik. Posisi jawaban responden berada pada nilai 56,61%.

#### **f. Komitmen Organisasi**

Hasil perhitungan tanggapan responden untuk variabel komitmen organisasi diperoleh kategori kriteria sebesar 56,38% dimana nilai ini termasuk pada posisi 56% - 69% dengan kriteria Cukup Baik.

### **Hasil Kualitas Data**

#### **1. Hasil Uji Validitas**

Seluruh pertanyaan untuk masing-masing indikator seluruh variabel yang diajukan dalam penelitian ini semuanya memiliki  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Dengan demikian semua butir pertanyaan untuk masing-masing indikator setiap variabel adalah valid.

#### **2. Hasil Uji Reliabilitas**

Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat bahwa pertanyaan untuk masing-masing indikator seluruh variabel yang diajukan dalam penelitian ini semuanya memiliki cronbach's alpha  $>$  -hitung. Dengan demikian semua butir pertanyaan untuk masing-masing indikator setiap variabel adalah reliabel.

#### **3. Hasil Pengujian Asumsi-asumsi Data**

#### **Normalitas Data**

*Normal probability plot* dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.



Sumber : Data Olahan SPSS, 2016

**Gambar 1**  
**Hasil Pengujian Normalitas**

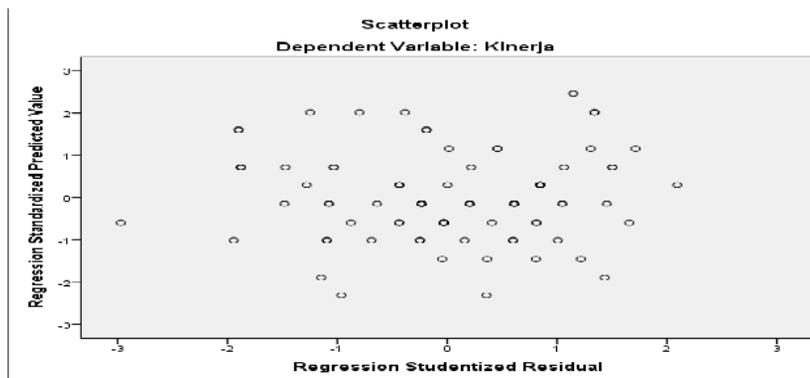
**Hasil Pengujian Asumsi Klasik**

**1) Hasil Pengujian Autokorelasi**

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah ada masalah autokorelasi pada persamaan MRA. Pengujian ini dilakukan melalui uji Durin Watson (DW).

**2) Hasil Pengujian Heteroskedastisitas**

Pengujian terhadap heteroskedastisitas dilakukan dengan mengamati gambar scatter plot.



Sumber : Data Olahan SPSS, 2016

**Gambar 2**  
**Hasil Pengujian Heteroskedastisitas**

Dari gambar uji heteroskedastisitas, terlihat sebaran data dan tidak tampak adanya suatu pola tertentu pada sebaran data tersebut. Maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

**3) Hasil Pengujian Multikoleniaritas**

Pengujian multikolinieritas dilaksanakan dengan menggunakan VIF dan Tolerance. Jika nilai VIF > 10 dan tolerance < 0,1 maka terjadi multikolinieritas. Sedangkan jika nilai VIF < 10 dan tolerance > 0,1 maka tidak terjadi multikolinieritas. Setiap variabel independen nilai *tolerancenya* > 0,1 dan nilai VIF < 10 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen tidak mengalami gangguan multikolinieritas.

#### 4. Hasil Analisis Moderated Regression Analysis (MRA)

##### a. Hasil Analisis Regresi untuk Hipotesis 1

Hasil persamaan regresi pada hipotesis pertama dapat ditemukan sebagai berikut :  $Y = 2.661 + 0.352X + e$

##### b. Hasil Analisis Moderated Regression Analysis (MRA) Hipotesis 1

Berdasarkan hasil perhitungan maka didapatkan persamaan *Moderated Regression Analysis* sebagai berikut:  $Y = 2,585 + 0,157X + 0,054 X.Z_1$

##### c. Hasil Analisis Moderated Regression Analysis (MRA) Hipotesis 3

Hasil analisis MRA hipotesis ketiga dilakukan dengan metode enter. Hasil persamaan *Moderated Regression Analysis* pada hipotesis ketiga dapat ditemukan sebagai berikut :  $Y = 3,105 + 0.104X + 0.034 X.Z_2$

##### d. Hasil Analisis Moderated Regression Analysis (MRA) Hipotesis 4

Hasil analisis MRA untuk hipotesis keempat dilakukan dengan metode enter. Hasil persamaan *Moderated Regression Analysis* pada hipotesis keempat dapat ditemukan sebagai berikut :  $Y = 2,972 + 0.119X + 0.039 X.Z_3$

##### e. Hasil Analisis Moderated Regression Analysis (MRA) Hipotesis 5

Hasil analisis MRA untuk hipotesis kelima dilakukan dengan metode enter. Hasil persamaan *Moderated Regression Analysis* pada hipotesis kelima dapat ditemukan sebagai berikut :  $Y = 3,276 + 0.176X + 0.093 X.Z_4$

#### Hasil Pengujian Hipotesis

##### a. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD Provinsi Riau

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,316 > 1,987$  dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari sebesar 0,05. Dari hasil pengujian terlihat, maka keputusannya adalah  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Artinya partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di Provinsi Riau.

Partisipasi memungkinkan adanya komunikasi yang baik didalam organisasi antara bawahan dan atasan, serta adanya interaksi satu sama lain serta kerjasama yang baik guna untuk mencapai tujuan organisasi.

Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat, karena ketika suatu tujuan yang menjadi sasaran telah ditentukan secara partisipatif disetujui, maka bawahan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka juga menuangkan ide atau turut serta memberikan pendapat didalam penyusunan anggaran.

Penelitian Astari dan Sujana (2013) menyatakan partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya dan partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih tindakan yang dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggungjawab atas apa yang telah dipilih.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Apsari dan Sujana (2013) serta Murthi dan Sujana (2008) yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun tidak sejalan dengan Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **b. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,294 > 1,987$  dengan nilai signifikansi sebesar 0,004 yang lebih kecil dari sebesar 0,05. Dari hasil pengujian terlihat, maka keputusannya adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial SKPD di provinsi Riau.

Keadilan prosedural berkaitan dengan apakah karyawan percaya atau menganggap prosedur dan hasil telah adil, bukan apakah prosedur dan hasil telah adil dalam pengertian yang lebih obyektif. Beberapa peneliti menempatkan pola hubungan yang beragam antara keadilan prosedural dengan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mulyasari dan Sugiri (2004) dan Wasisto dan Solihin (2004) menyatakan bahwa keadilan prosedural dapat mempererat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Namun tidak sejalan dengan penelitian Bawono (2008) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural tidak dapat memoderasi antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

### **c. Pengaruh Budaya Paternalistik terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,085 > 1,987$  dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih besar dari sebesar 0,05. Dari hasil pengujian terlihat, maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Artinya budaya paternalistik berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada SKPD di Provinsi Riau.

Apabila suatu instansi menganut budaya paternalistik yang kuat, dapat mempengaruhi partisipasi dalam penyusunan anggaran yang dapat menurunkan kinerja manajerial.

Budaya paternal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial pada SKPD di provinsi Riau. Hal ini karena bawahan telah mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Penelitian ini sejalan dengan Murthi dan Sujana (2008) menunjukkan bahwa perilaku dan budaya manajer berpengaruh terhadap kinerja. Namun tidak sejalan dengan Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa budaya paternalistik tidak dapat mempengaruhi hubungan antara kinerja manajerial dan partisipasi dalam penyusunan anggaran pada pemerintah daerah.

### **d. Pengaruh Motivasi terhadap Hubungan antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,136 > 1,987$  dengan nilai signifikansi sebesar 0,035 yang lebih kecil dari sebesar 0,05. Maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima atau motivasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada SKPD di Provinsi Riau.

Motivasi digunakan untuk meningkatkan sikap dan kinerja para manajerial, sehingga dapat mendorong atau menghambat partisipasi dalam penyusunan anggaran. Penelitian ini sejalan dengan Pramesthiningtyas (2011) yang menyimpulkan bahwa faktor motivasi berpengaruh kuat terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Namun tidak sejalan dengan Apsari dan Sujana (2013) yang menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

**e. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,873 > 1,987$  dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari sebesar 0,05. Dari hasil pengujian terlihat, maka keputusannya adalah  $H_5$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada SKPD di Provinsi Riau.

Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sehingga berpengaruh pada partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan. Sebaliknya, apabila anggota organisasi memiliki komitmen organisasi yang rendah, maka dapat pula mempengaruhi partisipasi anggaran dan dapat menurunkan kinerja manajerial.

Penelitian ini sejalan dengan Paramita (2006) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sebaliknya tidak sejalan dengan Kurnia (2004) yang menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi tidak mampu bertindak sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

**6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Adj. R<sup>2</sup>)**

**a. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Hipotesis Pertama**

Nilai koefisien determinasi sebesar 0.162 atau 16.2%. Angka ini menjelaskan bahwa 16.2% kinerja manajerial SKPD dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran. Sedangkan sisanya 83.2% kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi ini seperti *job relevant information* dan pengawasan internal.

**b. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Hipotesis Kedua**

Nilai koefisien determinasi sebesar 0.200 atau 20%. Angka ini menjelaskan bahwa keadilan prosedural dapat memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 20%. Sedangkan sisanya 80% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam moderasi ini, seperti: *job relevant information* dan pengawasan internal.

**c. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Hipotesis Ketiga**

Nilai koefien determinasi sebesar 0.287 atau 28,7%. Angka ini menjelaskan bahwa budaya paternal dapat memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah sebesar 28,7%. Sedangkan sisanya 71,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini

**d. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Hipotesis Keempat**

Nilai koefien determinasi sebesar 0.212 atau 21,2%. Angka ini menjelaskan bahwa motivasi dapat memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah sebesar 21,2%. Sedangkan sisanya 78,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### **e. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Hipotesis Kelima**

Nilai koefisien determinasi sebesar 0.275 atau 27,5%. Angka ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah sebesar 27,5%. Sedangkan sisanya 72,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

#### **Pembahasan**

Pengaruh variabel partisipasi anggaran, partisipasi anggaran dimoderasi keadilan prosedural, partisipasi anggaran dimoderasi budaya paternal, partisipasi anggaran dimoderasi motivasi dan partisipasi anggaran dimoderasi komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada SKPD di provinsi Riau adalah sebesar 0,315 atau 31,50%. Rendahnya pengaruh variabel-variabel tersebut karena dari lima variabel yang diteliti hanya tiga variabel berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada SKPD di provinsi Riau.

##### **1. Partisipasi Anggaran**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran ( $X$ ) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada SKPD di provinsi Riau. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian Apsari dan Sujana (2013) yang juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

##### **2. Partisipasi Anggaran Dimoderasi Keadilan Prosedural**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran dimoderasi keadilan prosedural ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada SKPD di provinsi Riau. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fadli dan Baihaqi (2013) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran dimoderasi keadilan prosedural ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

##### **3. Partisipasi Anggaran dimoderasi Budaya Paternal**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran dimoderasi budaya paternal, berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Murthi dan Sujana (2008) yang menyatakan bahwa budaya paternal mampu memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

##### **4. Partisipasi Anggaran dimoderasi Motivasi**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran imoderasi motivasi, berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini sejalan dengan Pramesthiningtyas (2011) yang menyatakan bahwa motivasi mampu memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

##### **5. Partisipasi Anggaran dimoderasi Komitmen Organisasi**

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Paramita (2006) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil-hasil yang diperoleh dari analisis data, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial pada SKPD di provinsi Riau.

2. Keadilan prosedural memiliki memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja.
3. Budaya paternal memiliki memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
4. Motivasi memiliki memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
5. Komitmen organisasi memiliki memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahadiyat, Ayi. 2005. Ulasan Kritis terhadap Relatisasi di Tempat Kerja; Peranan Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional. *Kompak. Edisi* Januari – April. hal. 89.
- Apsari, Ni Made Santi dan I Ketut Sujana, 2013, Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Moderating*, *E-Jurnal Akuntansi* Universitas Udayana 3.1 (2013): 159-176
- Bawono, Andi Dwi Bayu. 2009. Peran *Budgetary Goal Characteristics* sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial (Studi pada Pejabat Eselon III dan IV pada Pemerintah Daerah se-Eks Karesidenan Surakarta). *Tesis*. Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keprihalakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurnia, Kurniawati. 2004. “Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Moderating*”. Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar Bali, 15—16 Desember 2004.
- Murthi, Ida Ayu Mas May dan I Ketut Sujana, 2012, Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Pemerintah Di Kota Denpasar, [www.unud.ac.id](http://www.unud.ac.id)
- Paramita, Citra, Komang. 2006. “Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Moderating* pada Perusahaan Cargo di Kota Denpasar”. *Skripsi* Sarjana Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana Denpasar.
- Ratnawati, K. 2004. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai *Moderating* Variabel. *Artikel SNA VII*.
- Wasisto, A. dan Sholihin, M. 2004. Peran Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja. *Artikel SNA VII*.