

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI: STUDI KASUS DI BADAN LAYANAN UMUM (BLU) UNIVERSITAS SRIWIJAYA

Ardiansyah¹⁾, H.Isnurhadi²⁾, Hj. Marlina Widiyanti³⁾
Mahasiswa PS Magister Manajemen, Universitas Sriwijaya¹⁾
Dosen PS Magister Manajemen, Universitas Sriwijaya^{2),3)}

ABSTRACT

The change of budget approach uses performance-based approach nowadays so that it effect the performance-based accounting and financial reporting system in all government agencies to improve services to public. Contingency theory states that there is no design and use of management control systems that can be applied effectively to all organizational conditions, but particular control system is only effective for a certain situation or organization. This study aimed to examine the effect of budget participation on budget performance with the organizational commitment of as a moderation variable in Sriwijaya University. Data were gathered by means of questionnaire with likert scale. The samples, 113 respondents, obtained using purposive sampling technique, were officials, employees, and lecturers involved in budget planning in Sriwijaya University. This study used instrument test (validity test and reliability test), multiple linear regression test ($Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \epsilon$), hypothesis test (f test and t test), and residual test of moderation variables ($Z = a + b_1X_1 + e \dots(1)$ and $|e| = a + b_1Y \dots(2)$) using the IBM SPSS 23. The study result showed that budget participation positively and significantly affected budget performance (R Square value (R^2) of about 0.615 and t-test results was significance, $0.000 < 0.05$). While organizational commitment did not strengthen or weaken the relationship between budget participation and budget performance in Sriwijaya University (significant value of about $0.385 > 0.05$ (not significant) and the regression coefficient was positive, 0.32).

Keywords: *Budget Participation, Budgeting Performance, and Organizational Commitment*

PENDAHULUAN

Perubahan pendekatan anggaran pada saat ini menggunakan pendekatan berbasis Kinerja (*Performance Based Budgeting*) sehingga berpengaruh pada Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan yang Berbasis Kinerja pada seluruh lembaga pemerintahan untuk peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Teori kontinjensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi (perusahaan) tertentu. Kesesuaian antara sistem pengendalian manajemen dan variabel konstektual organisasi dihipotesiskan untuk menyimpulkan peningkatan kinerja organisasi dan individu yang terlibat didalamnya (Outley 1980; Fisher 1998).

Penelitian ini bertujuan, pertama, untuk memperoleh bukti secara empiris sejauh mana partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja anggaran pada Badan Layanan

Umum (BLU) Universitas Sriwijaya tahun 2018, dan kedua, untuk memperoleh bukti empiris sejauh mana komitmen keorganisasian dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja anggaran pada Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Sriwijaya tahun 2018.

Hasil penelitian mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan pertentangan. Beberapa penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti Kusuma, H. B. (2016), Wulandari, D. E., & Riharjo, I. B. (2016), Adi Wiratno, W. N. dan N. K. P. (2016), Christianto, A., & Santioso, L. (2015), Kusumastuti, R., & Novandalina, A. (2014), Setyarini, M. N., & Susty, A. (2014), Setyawan, A., & Rohman, Budiman, C., Sari, R. N., & Ratnawati, V. (2014), A. (2013), Ayu, Y., & Putri, N. (2013), Putri, H. T. (2013), Utama, E. Y., & Rohman, A. (2013), Mohd Noor, I. H., & Othman, R. (2012), Sarwenda Biduri (2011), Indarto, S. L., & Ayu, S. D. (2011), Sugiyanto, E., & Subagiyo, L. (2005), Kamilah, F., Taufik, T., & Darlis, E. (2005), dan Susanti, V. A. (2004) menunjukkan bahwa hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial berpengaruh positif dan berpengaruh positif signifikan. Hanya 2 (dua) penelitian yang dilakukan oleh Ermawati, N. (2017) dan Sinuraya, C. (2009) menunjukkan bahwa hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial berpengaruh negatif.

Hasil penelitian yang bertentangan dengan tersebut mendorong para peneliti untuk memeriksa variabel-variabel yang terlibat, yang menghubungkan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Beberapa studi empiris oleh Adi Wiratno, W. N. dan N. K. P. (2016), Christianto, A., & Santioso, L. (2015), Sarwenda Biduri (2011), dan Kamilah, F., Taufik, T., & Darlis, E. (2005) yang menguji hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variabel komitmen organisasi sebagai moderasi menunjukkan pengaruh positif. Akan tetapi ada 3 (tiga) penelitian Wulandari, D. E., & Riharjo, I. B. (2016), Yogantara, Komang Krishna., & Wirakusuma, M. G. (2013), dan Susanti, V. A. (2004) yang menunjukkan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variabel komitmen organisasi sebagai moderasi menunjukkan pengaruh negatif.

Tinjauan Pustaka

Pendekatan Kontinjensi (*Contingency Approach*)

Teori kontinjensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi (perusahaan) tertentu. Kesesuaian antara sistem pengendalian manajemen dan variabel konstektual organisasi dihipotesiskan untuk menyimpulkan peningkatan kinerja organisasi dan individu yang terlibat didalamnya (Outley 1980 ; Fisher 1998).

Anggaran

Peraturan pemerintah No 24 Tahun 2005, “anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah, yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode” (Nordawan, 2006:11). Sumber lain menyebutkan, “anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis” (Rudianto, 2009:3). Hansen & Mowen (2012) mendefinisikan anggaran adalah rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasikan tujuan dan tindakan yang

diperlukan untuk mencapainya. Freeman (2003) menyatakan anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas. Mulyadi (2001:488) menyatakan anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Partisipasi Anggaran (*Budget Participation*)

Menurut Robbins (2003:179) "Partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya". Sumber lain menyatakan bahwa partisipasi anggaran adalah suatu proses partisipasi individu akan dinilai dan mungkin diberi penghargaan atas prestasi mereka pada tujuan yang dianggarkan, dan mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan tujuan tersebut (Brownell, 1982). Apabila bawahan atau pelaksana anggaran ikut berpartisipasi dalam anggaran maka menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki (Merchant, 1981), (Chow *et ai*, 1988) dan (Nouri & Parker, 1998). Atasan atau pemegang kuasa anggaran menerima informasi yang belum diketahui sebelumnya dan meningkatkan akurasi pemahaman terhadap bawahan atau pelaksana anggaran sehingga semakin mengurangi informasi asimetris dalam hubungan atasan atau pemegang kuasa anggaran (*top manager*) dan bawahan atau pelaksana anggaran (*middle manager* dan *low manager*). Di samping itu, dari informasi yang diberikan, bawahan akan memperoleh tingkat anggaran yang lebih baik atau lebih sesuai bagi perusahaan (Murray, 1990).

Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Based-Budgeting*)

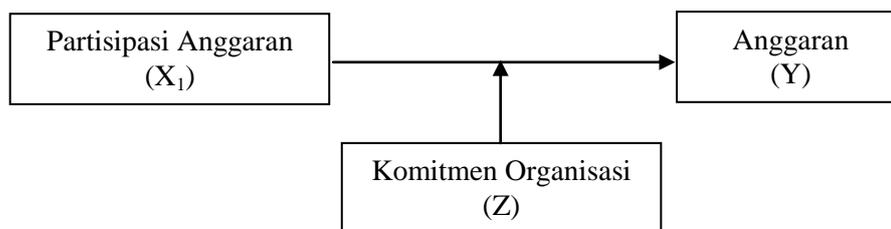
Anggaran dengan pendekatan kinerja merupakan suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Anggaran kinerja yang efektif lebih dari sebuah objek anggaran program atau organisasi dengan *outcome* yang telah diantisipasi. Segal dan Summers (2002) penganggaran kinerja adalah sistem penganggaran yang terdiri dari 3 unsur penting yaitu hasil, strategi dan output/aktivitas untuk mencapai tujuan/hasil akhir. John Mikesell menyatakan bahwa anggaran berbasis kinerja pada dasarnya adalah berhubungan dengan input atau biaya untuk kegiatan program serta tujuan. Anggaran kinerja umumnya terdiri dari satu atau lebih dari bagian-bagian yaitu data kerja (unit dari aktivitas/kegiatan yang ada), data produktivitas (biaya per aktivitas) dan informasi tentang keefektifan (tingkat pencapaian tujuan) (Mikesell, 1999, pp. 185-186; Young, Richard, 2003, p.1). Philip Joyce menyatakan bahwa penganggaran berbasis kinerja itu adalah hubungan yang erat dari input ke output atau hubungan antara sumber daya dengan hasil untuk tujuan penganggaran (Joyce, 1999, p. 598). Demikian pula, Charles Dawson menjelaskan pengukuran kinerja dan penganggaran sebagai istilah umum yang diterapkan sebagai upaya sistemik untuk menilai aktivitas pemerintah dan meningkatkan akuntabilitas untuk kemajuan dalam mencapai tujuan/hasil (Dawson, 1995, p.1). Anggaran berbasis kinerja adalah perencanaan kinerja tahunan secara terintegrasi yang menunjukkan hubungan antara tingkat pendanaan program dan hasil yang diinginkan dari program tersebut. Anggarini dan Puranto (2010) penerapan penganggaran kinerja harus dimulai dengan perencanaan kinerja, baik pada level nasional (pemerintah) maupun level instansi (kementrian/lembaga) yang berisi komitmen tentang kinerja yang akan dihasilkan, yang dijabarkan dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

Komitmen Organisasi

Mengukur kinerja managerial tidak cukup hanya berpartisipasi dalam penyusunan anggaran saja, seorang manager harus dipantau secara ketat pada saat merealisasikan anggaran yang telah ditetapkan untuk memperbaiki kinerjanya (Otalor & Oti, 2017). Di dalam mencapai target anggaran untuk menghasilkan kinerja managerial yang tinggi, maka seseorang harus memiliki komitmen keorganisasian. Menurut Mathis (2001), komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan dan penerimaan tentang kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Wiener, 1982).

Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka konseptual penelitian ini digambarkan pada model di bawah ini:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Anggaran

Nordiawan (2006:11) “anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah, yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode”.

Berdasarkan teori *Goal-Setting*, partisipasi akan meningkatkan komitmen manajer subordinat dalam pencapaian target anggaran (Chong dan Chong, 2002). Kesempatan untuk terlibat dan mempengaruhi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kepercayaan diri dari para manajer level menengah, kontrol perasaan dan keterlibatan ego mereka dalam berorganisasi. Brownell (1982) mengatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana individu, terlibat secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian target anggaran.

H₁ : Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja anggaran

Komitmen Keorganisasian Dalam Memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Anggaran

Nouri dan Parker (1998) menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, maka pimpinan merasa memiliki organisasi tempatnya bekerja sehingga membuat pimpinan akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik.

H₂ : Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran

Metodologi Penelitian

Data

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis kualitatif yaitu dengan memperoleh informasi yang akurat dengan cara menyebarkan kuisioner kepada pejabat, pegawai, dan dosen untuk memperoleh data yang akurat.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Data primer diperoleh langsung dari responden yang menjadi sampel penelitian. Pengumpulan data diperoleh dengan cara memberi kuesioner yang berisi beberapa pernyataan yang terstruktur dan akan diberikan kepada responden yaitu pihak yang memiliki pertanggungjawaban yang dibebani dengan target anggaran atau pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada Universitas Sriwijaya.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada responden, yang selanjutnya dibagikan kepada responden sesuai dengan kriteria penelitian. Jawaban responden atas semua pertanyaan dalam kuisisioner kemudian diolah.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014:80). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pejabat, pegawai, dan dosen di lingkungan Universitas Sriwijaya Indralaya dan Palembang yang terlibat dalam perencanaan anggaran yang berjumlah 241 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karekteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiyono, 2014:81). Tujuan pengambilan sampel adalah agar sampel yang diambil dapat memberikan informasi yang cukup untuk dapat mengestimasi jumlah populasinya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014:122). Jadi sampel dari penelitian ini pejabat, pegawai, dan dosen di lingkungan Universitas Sriwijaya yang terlibat dalam perencanaan anggaran yang berjumlah 120 orang dari 241 orang populasi. Dapat dilihat pada tabel 1. berikut:

Tabel 1. Populasi

No	Satuan Kerja	Jabatan	Jumlah
1	Rektorat	Wakil Rektor, Kepala Biro, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, Bendahara Pengeluaran, BPP RM, BPP BOPTN, BPP PNBP, Operator	39
2	Fakultas Ekonomi	Dekan, Wakil Dekan, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator, Ka. Prodi	14
3	Fakultas Hukum	Dekan, Wakil Dekan, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator, Ka. Prodi	12
4	Fakultas Teknik	Dekan, Wakil Dekan, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator, Ka. Prodi	20
5	Fakultas Kedokteran	Dekan, Wakil Dekan, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator, Ka. Prodi	24
6	Fakultas Pertanian	Dekan, Wakil Dekan, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator, Ka. Prodi	21
7	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan	Dekan, Wakil Dekan, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator, Ka. Prodi	26
8	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Dekan, Wakil Dekan, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator, Ka. Prodi	13
9	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	Dekan, Wakil Dekan, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator, Ka. Prodi	24
10	Fakultas Ilmu Komputer	Dekan, Wakil Dekan, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator, Ka. Prodi	12
11	Fakultas Kesehatan Masyarakat	Dekan, Wakil Dekan, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator, Ka. Prodi	9
12	Program Pascasarjana	Direktur, Asisten Direktur, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator, Ka. Prodi	10
13	LPPM	Ketua, Sekretaris, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator	6
14	LP3MP	Ketua, Sekretaris, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator	6
15	UPT. Klinik	Kepala, BPP, Operator	3
16	UPT. TIK	Kepala, Sekretaris, Kepala Sub Bagian, BPP, Operator	5
17	UPT. Bahasa	Kepala, BPP, Operator	3
18	UPT. Perpustakaan	Kepala, BPP, Operator, Kepala Sub Bagian	4
Total Populasi			241

Variabel

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Parameter	Pengukuran
1.	Variabel Independen: Partisipasi Anggaran	suatu proses partisipasi individu akan dinilai dan mungkin diberi penghargaan atas prestasi mereka pada tujuan yang dianggarkan, dan mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan tujuan tersebut (Brownell, 1982).	- Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran - Kepuasan yang dirasakan dalam penyusunan anggaran - Kebutuhan memberikan pendapat - Kerelaan dalam memberikan pendapat - Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran final - Seringnya atasan meminta pendapat saat anggaran disusun	Kuesioner, dengan Skala Likert (1932), 1 sampai 5

2.	Variabel Dependen: Kinerja Anggaran	hubungan yang erat dari input ke output atau hubungan antara sumber daya dengan hasil untuk tujuan penganggaran (Joyce, 1999, p. 598). Charles Dawson menjelaskan pengukuran kinerja dan penganggaran sebagai istilah umum yang diterapkan sebagai upaya sistemik untuk menilai aktivitas pemerintah dan meningkatkan akuntabilitas untuk kemajuan dalam mencapai tujuan/hasil. (Dawson, 1995, p.1).	<ul style="list-style-type: none"> - Pengukuran Kinerja dan Penghargaan - Hukuman (<i>Reward and Punishment</i>) - Kontrak Kerja - Kontrol Eksternal dan Internal - Pertanggungjawaban Manajemen 	Kuesioner, dengan Skala Likert (1932), 1 sampai 5
3.	Variabel Moderasi: Komitmen Organisasi	suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2007). Wiener (1982) mengatakan komitmen organisasi adalah sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Affective Commitment</i> - <i>Continuance Commitment</i> - <i>Normative Commitment</i> 	Kuesioner, dengan Skala Likert (1932), 1 sampai 5

Teknik Analisis Data Statistik Deskriptif

Untuk memberikan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan kinerja anggaran), peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, kisaran, dan standar deviasi.

Uji Instrumen

Pengumpulan data berupa penggunaan kuesioner sebagai instrumen penelitian harus memenuhi dua kriteria, yaitu valid dan reliabel, untuk itu sebelum kuesioner disebar dalam suatu penelitian perlu untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner tersebut. Hasil penelitian yang berupa jawaban atas pemecahan masalah tergantung pada kualitas data yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data tersebut.

Uji Validitas

Validitas yang dimaksud adalah keadaan yang menggambarkan tingkat instrumen yang bersangkutan mampu mengukur apa yang akan diukur (Arikunto, 2010). Validitas juga berkenaan dengan seberapa baik suatu konsep dapat didefinisikan oleh suatu ukuran (Hair, *et. al.*, 1998). Alat ukur yang tidak valid adalah yang memberikan hasil ukuran yang

menyimpang dari tujuannya, penyimpangan pengukuran ini disebut dengan kesalahan (*error*) atau *varian*.

Untuk melakukan uji validitas ini menggunakan program SPSS. Teknik pengujian yang sering digunakan para peneliti untuk uji validitas adalah menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (Produk Momen Pearson). Analisis ini dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap à Valid. Jika r hitung $\geq r$ tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

Uji Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *reliability*. Pengertian dari *reliability* (realibilitas) adalah keajegan pengukuran (Walizer, 1987). Ghozali (2009) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari peubah atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu tes merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliabel. Jika alat ukur yang dipergunakan telah dinyatakan valid, maka langkah berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya, adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi lagi lebih dari sekali.

Nilai koefisien reliabilitas yang baik adalah di atas 0,7 (cukup baik), di atas 0,8 (baik). Untuk menentukan instrumen itu realibiliti atau tidak maka digunakan ketentuan :

- a. Jika alpha chronbach $> 0,6$ berarti variabel penelitian ini reliabel.
- b. Jika alpha chronbach $< 0,6$ berarti variabel penelitian ini tidak reliabel.

Uji Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda adalah perkembangan dari regresi sederhana yang menjelaskan hubungan antara variabel terikat dengan lebih dari satu variabel bebas (Freund, Wilson, & Sa, P;2006:73). Tujuan utama analisis regresi linear berganda sama seperti dengan regresi sederhana, yaitu menggunakan hubungan antara variabel terikat (*response*) dan variabel bebas (*factor*) untuk memprediksi atau menjelaskan karakteristik dari variabel (Freund, Wilson, & Sa, P;2006:73). Adapun model matematika dari regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja Anggaran

β_0 = Konstanta

β_1, β_2 = Koefisien regresi

X_1 = Partisipasi Anggaran

X_2 = Komitmen Organisasi

ε = *error*

Pengujian Hipotesis

Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Kuncoro, 2013). Dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, jika $F < \alpha = 0,05$ berarti variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika $F > \alpha = 0,05$ berarti variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Kuncoro, 2013). Uji statistik t dilakukan dengan membandingkan thitung lebih besar dari pada W_i dengan tingkat signifikansi 5%. Apabila tingkat signifikansi $t < \alpha = 0,05$ artinya variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Apabila tingkat signifikansi $t > \alpha = 0,05$ artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Pengujian Hipotesis dengan Variabel Moderasi

Pengujian hipotesis selanjutnya berkaitan dengan variabel moderasi yaitu komitmen organisasi dalam mempengaruhi partisipasi anggaran (variabel independen) terhadap kinerja anggaran (variabel dependen). Variabel moderasi adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Dalam penelitian ini digunakan model analisis regresi moderasi dengan uji residual yang diolah melalui aplikasi SPSS. Model ini dipilih karena pada analisis regresi moderasi (variabel interaksi) dan regresi moderasi dengan selisih mutlak mempunyai kecenderungan akan terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2006;171).

Analisis residual menguji pengaruh deviasi dari suatu model dengan fokus ketidakcocokan (*lack of fit*) yang dihasilkan dari deviasi hubungan linear antar variabel independen. *Lack of fit* ditunjukkan dengan nilai residual dalam regresi (Gozhali, 2013:240). Langkah-langkah yang dilakukan dalam uji residual ini adalah dengan melakukan regresi dengan persamaan (1):

$$Z = a + b_1X_1 + e \dots \dots \dots (1)$$

Dilanjutkan dengan persamaan regresi ke (2):

$$| e | = a + b_1Y \dots \dots \dots (2)$$

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini diambil 120 sampel dari 241 populasi yang terdiri atas pejabat, pegawai, dan dosen di lingkungan Universitas Sriwijaya Indralaya dan Palembang yang terlibat dalam perencanaan anggaran tahun 2018. Dari 120 kuesioner yang dibagikan pada tanggal 14 Mei 2018, yang kembali berjumlah 113 kuesioner. Sehingga kuesioner yang dapat dijadikan sampel dan dianalisis yaitu 113 kuesioner.

Tabel 3. Rincian Data Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang dibagikan	120
Kuesioner yang kembali	113
Kuesioner yang digugurkan	-
Kuesioner yang dianalisis	113
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>): $113/120 \times 100\%$	94,17%
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable response rate</i>): $113/120 \times 100\%$	94,17%

Sumber: data primer diolah, 2018

Tabel 4. Profil Responden (N=113)

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	59	52,21%
Perempuan	54	47,79%
Umur:		
25 th – 30 th	17	15,04%
31 th – 40 th	36	31,86%
Lebih dari 40 th	60	53,10%
Tingkat pendidikan:		
SMA	7	6,19%
D3	11	9,73%
S1/D4	53	46,90%
S2	29	25,66%
S3	13	11,50%
Satuan Kerja:		
Rektorat	24	21,24%
Fakultas	77	68,14%
Pascasarjana	8	7,08%
Lembaga	4	3,54%
Jabatan:		
Dekan	1	0,88%
Direktur	1	0,88%
Wakil Dekan	7	6,19%
Asisten Direktur	2	1,77%
Kepala Biro	1	0,88%
Kepala Bagian	9	7,96%
Kepala Sub Bagian	23	20,35%
Ketua Prodi	5	4,42%
BPP	14	12,39%
Operator	19	16,81%
Lainnya: Bend. Pengeluaran, Bend. Penerimaan, Sekretaris Jurusan, Kepala Lab, Staf, & PDG	31	27,43%
Masa kerja:		
Kurang dari 5 th	21	18,58%
5 th – 10 th	22	19,47%
Lebih dari 10 th	70	61,95%
Pengalaman:		
Kurang dari 3 th	16	14,16%
3 th – 6 th	30	26,55%
Lebih dari 7 th	67	59,29%

Dari Tabel 4. Profil Responden di atas, dapat dilihat bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini antara laki-laki dan perempuan hampir berimbang

yaitu laki-laki sebanyak 59 responden (52,21%) dan perempuan sebanyak 54 responden (47,79%) dengan umur berkisar lebih dari 40 tahun sebanyak 60 responden (53,10%). Tingkat pendidikan sebagian besar responden adalah sarjana (S1), yaitu sebanyak 53 responden (46,90%), mayoritas responden dengan jabatan lainnya (bendahara pengeluaran, bendahara penerimaan, sekretaris jurusan, kepala laboratorium, staf dan pembuat daftar gaji (PDG) sebanyak 31 responden (27,43%) dengan masa kerja lebih dari 10 tahun dan pengalaman lebih dari 7 tahun terkait proses penyusunan anggaran. Dari 113 responden sebagian besar dari fakultas yaitu sebanyak 77 responden (68,14%).

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan agar dapat memperoleh gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), dan deviasi standar dari masing-masing variabel penelitian. Penelitian ini dilakukan agar dapat memudahkan pembaca dalam memahami data dari penelitian tersebut. Berikut hasil pengolahan dari variabel-variabel yang digunakan:

Tabel 5. Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	113	30.0	10.0	40.0	29.248	5.0595
Komitmen Organisasi	113	27.0	23.0	50.0	39.549	5.8048
Kinerja Anggaran	113	42.0	33.0	75.0	56.982	7.2420
Valid N (listwise)	113					

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 5. Statistik Deskriptif di atas berikut penjelasan statistik deskriptif masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Variabel Partisipasi Anggaran (X) memiliki jumlah sampel (N) sebanyak 113; digunakan 8 pertanyaan; nilai range 30,0; nilai minimum 10,0; nilai maksimum 40,0; nilai rata-rata 29,248; dan standar deviasi 5,0595.
2. Variabel Komitmen Organisasi (Z) memiliki jumlah sampel (N) sebanyak 113; digunakan 10 pertanyaan; nilai range 27,0; nilai minimum 23,0; nilai maksimum 50,0; nilai rata-rata 39,549; dan standar deviasi 5,8048.
3. Variabel Kinerja Anggaran (Y) memiliki jumlah sampel (N) sebanyak 113; digunakan 15 pertanyaan; nilai range 42,0; nilai minimum 33,0; nilai maksimum 75,0; nilai rata-rata 56,982; dan standar deviasi 7,2420.

Hasil Uji Instrumen

Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Pengujian validitas variabel partisipasi anggaran (X), komitmen organisasi (Z), dan kinerja anggaran (Y) sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Partisipasi Anggaran (X)	PA1	0.6653	0.1848	Valid
	PA2	0.6791	0.1848	Valid
	PA3	0.6979	0.1848	Valid
	PA4	0.7054	0.1848	Valid
	PA5	0.7023	0.1848	Valid
	PA6	0.7164	0.1848	Valid
Komitmen Organisasi (Z)	KO1	0.7260	0.1848	Valid
	KO2	0.7372	0.1848	Valid
	KO3	0.6181	0.1848	Valid
Kinerja Anggaran (Y)	KA1	0.7407	0.1848	Valid
	KA2	0.4480	0.1848	Valid
	KA3	0.7414	0.1848	Valid
	KA4	0.7402	0.1848	Valid
	KA5	0.6810	0.1848	Valid

Sumber: data primer diolah, 2018

Hasil perhitungan uji validitas menunjukkan bahwa indikator-indikator pertanyaan dari variabel partisipasi anggaran (X), komitmen organisasi (Z), dan kinerja anggaran (Y) yang diajukan peneliti terhadap responden valid karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Realibel	Kriteria
1	Partisipasi Anggaran (X)	0.854	0.6	Realibel
2	Komitmen Organisasi (Z)	0.832	0.6	Realibel
3	Kinerja Anggaran (Y)	0.822	0.6	Realibel

Sumber: data primer diolah, 2018

Dari Tabel 7. Hasil Uji Realibilitas di atas menunjukkan hasil bahwa nilai *cronbachs alpha* untuk semua variable realibel berada di atas 0,6 atau *cronbachs alpha* > 0,6 sehingga layak untuk diujikan ke pengujian selanjutnya.

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Berikut hasil regresi yang telah diolah dengan menggunakan IBM SPSS 23:

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Linear Berganda (Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Anggaran)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 ^a	.615	.608	4.5321

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Anggaran

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.444	3.088		5.325	.000
Partisipasi Anggaran	.477	.105	.333	4.523	.000
Komitmen Organisasi	.672	.092	.539	7.322	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Anggaran

Sumber: data primer diolah, 2018

Dari hasil output Tabel 8. Hasil Uji Regresi Linear Berganda (Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Anggaran) menunjukkan nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,615 berarti kinerja anggaran dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi sebesar 61,5 %, sedangkan sisanya yaitu 39,5 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Maka diperoleh persamaan regresi linear berganda:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

$$Y = 16,444 + 0,477 X_1 + 0,672 X_2 + \varepsilon$$

Dari persamaan di atas, maka masing-masing variabel dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta persamaan di atas adalah 16,444 menunjukkan jika semua variabel independen dianggap konstan atau nol maka nilai dari kinerja anggaran adalah sebesar 16,444.
2. Jika partisipasi anggaran naik 1% maka kinerja anggaran akan mengalami kenaikan sebesar 0,477 dengan asumsi bahwa nilai variabel lain dianggap konstan.
3. Jika komitmen organisasi naik 1% maka kinerja anggaran akan mengalami kenaikan sebesar 0,672 dengan asumsi bahwa nilai variabel lain dianggap konstan.

Dengan demikian, Kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dan komitmen keorganisasian yang berorientasi pada individu merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor komitmen organisasi memenuhi prasyarat kondisional atau efektif dari partisipasi anggaran yang dapat meningkatkan kinerja anggaran.

Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji-F)

Hasil uji-F yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji-F)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3614.599	2	1807.299	87.991	.000 ^b
Residual	2259.366	110	20.540		
Total	5873.965	112			

a. Dependent Variable: Kinerja Anggaran

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan Uji-F pada Tabel 9. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji-F) dapat dilihat bahwa signifikansi adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat diketahui variabel-variabel independen dalam penelitian secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dari Tabel 4.8 didapat bahwa F_{hitung} memiliki

nilai sebesar 87,991 yang lebih besar dari F_{tabel} dengan nilai 3,078. Dari hasil uji-F diatas maka dapat disimpulkan Partisipasi Anggaran (X), Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Anggaran (Y).

Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji-t)

Uji ini dilakukan untuk membuktikan apakah variabel Partisipasi Anggaran (X), Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Anggaran (Y). Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila nilai signifikan < 0,05. Hasil uji-t yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji-t)

Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.444	3.088		5.325	.000
Partisipasi Anggaran	.477	.105	.333	4.523	.000
Komitmen Organisasi	.672	.092	.539	7.322	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Anggaran

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengujian Tabel 10. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji-t) di atas, maka diperoleh nilai t hitung untuk variabel Partisipasi Anggaran dengan signifikansi = 0,000 < 0,05, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Hal ini untuk hipotesis 1 (H_1) yang menyatakan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Anggaran diterima.

Hasil Uji Residual – Variabel Moderasi

Dalam meneliti uji residual untuk menentukan apakah variabel moderating tersebut dapat memoderasi antara variabel independen terhadap variabel dependen adalah dengan melihat signifikannya < 0,05 dan juga dengan melihat koefisien regresinya bernilai negatif. Berdasarkan hasil pengujian IBM SPSS 23 diperoleh hasil uji residual sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Residual Variabel Moderasi

Persamaan Regresi (1): $Z = a + b_1X_1 + e.....(1)$

ANOVA^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.857	1	.857	.109	,742 ^b
Residual	874.864	111	7.882		
Total	875.721	112			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.994	1.556		1.924	.057
Partisipasi Anggaran	.017	.052	.031	.330	.742

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Persamaan Regresi (2): $| e | = a + b_1Y \dots\dots\dots(2)$

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.963	1	5.963	.761	.385 ^b
Residual	869.758	111	7.836		
Total	875.721	112			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Kinerja Anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.684	2.098		.803	.424
	Kinerja Anggaran	.032	.037	.083	.872	.385

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: data primer diolah, 2018

Dari Tabel 11. Hasil Uji Residual Variabel Moderasi di atas maka diketahui bahwa nilai signifikan sebesar $0,385 > 0,05$ (tidak signifikan) dan koefisien regresinya bernilai positif yaitu 0,32. Hal ini membuktikan bahwa Komitmen Organisasi tidak memoderasi Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Anggaran.

Pembahasan

Dari hasil pengujian statistik dengan menggunakan uji-t, maka didapat hasil tingkat signifikansi = $0,000 < 0,05$ sehingga disimpulkan secara parsial Partisipasi Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Anggaran. Hal ini mendukung hipotesis kesatu (H_1) yang menyatakan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Anggaran.

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan seluruh level di lingkungan Universitas Sriwijaya untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong setiap level jabatan untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para pejabat dari level atas sampai dengan level bawah akan meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Adi Wiratno, W. N. dan N. K. P. (2016), Budiman, C., Sari, R. N., & Ratnawati, V. (2014), Utama, E. Y., & Rohman, A. (2013), Mohd Noor, I. H., & Othman, R. (2012), dan Indarto, S. L., & Ayu, S. D. (2011).

Berdasarkan Tabel 11. Hasil Uji Residual Variabel Moderasi menunjukkan koefisien parameter yang dimiliki Komitmen Organisasi dalam memoderasi Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Anggaran adalah positif dan tidak signifikan yaitu koefisien regresinya bernilai positif yaitu 0,32 dan nilai signifikan sebesar $0,385 > 0,05$ (tidak signifikan). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Komitmen Organisasi tidak memperkuat atau memperlemah hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Jadi,

walaupun seorang individu dalam organisasi memiliki komitmen organisasi yang tinggi belum tentu dapat memoderasi hubungan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja anggaran tinggi, hal ini karena adanya tekanan dari level atas serta persaingan dari rekan kerja dan konflik kepentingan, faktor ini dianggap sebagai penyebab tidak terjadinya hubungan moderasi. Untuk itu diperlukan peningkatan komitmen, etos kerja, dan kualitas sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan).

Dengan demikian hipotesis 2 (H₂) yang menyatakan komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Wulandari, D. E., & Riharjo, I. B. (2016), Yogantara, Komang Krishna., & Wirakusuma, M. G. (2013), dan Susanti, V. A. (2004).

Tabel 12. Ringkasan Hasil Penelitian dan Pembahasan

No	Uraian	Hasil
1.	Uji Instrumen: - Uji Validitas - Uji Reliabilitas	Indikator-indikator pertanyaan dari variabel partisipasi anggaran (X), komitmen organisasi (Z), dan kinerja anggaran (Y) yang diajukan peneliti terhadap responden valid karena nilai $r_{hitung} > r_{table}$. Nilai <i>cronbachs alpha</i> untuk semua variabel reliabel berada di atas 0,6 atau <i>cronbachs alpha</i> > 0,6
2.	Uji Regresi Linear Berganda	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Anggaran) menunjukkan nilai koefisien determinasi (<i>R Square</i>) sebesar 0,615 berarti kinerja anggaran dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi sebesar 61,5 %, sedangkan sisanya yaitu 38,5 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.
3.	Pengujian Hipotesis: - Uji Signifikansi Simultan (Uji f) - Uji Signifikansi Parsial (Uji t)	Variabel Partisipasi Anggaran (X), Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Anggaran (Y), signifikansi adalah $0,000 < 0,05$ dan $F_{hitung} 87,991 > F_{tabel} 3,078$. Hipotesis 1 (H ₁) yang menyatakan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Anggaran diterima. Tingkat signifikansi = $0,000 < 0,05$
4.	Uji Residual Variabel Moderasi	Hipotesis 2 (H ₂) yang menyatakan Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Anggaran ditolak. (koefisien parameter yang dimiliki Komitmen Organisasi dalam memoderasi Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Anggaran adalah positif dan tidak signifikan dimana koefisien regresinya bernilai positif yaitu 0,32 dan nilai signifikan sebesar $0,385 > 0,05$ (tidak signifikan)).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis 113 kuesioner yang berisi pendapat atau persepsi dari beberapa unit kerja yang terdiri atas pejabat, pegawai dan dosen yang terlibat dalam penyusunan anggaran di lingkungan Universitas Sriwijaya.
2. Hasil hipotesis 1 (H₁) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara positif signifikan mempengaruhi kinerja anggaran. Dengan demikian penelitian mendukung hipotesis 1, yang berarti dengan adanya keterlibatan dalam penyusunan anggaran akan mendorong setiap level jabatan yang ada di Universitas

Sriwijaya untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para pejabat dari level atas sampai level bawah akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran.

3. Hasil hipotesis 2 (H_2) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memperkuat atau memperlemah hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran di Universitas Sriwijaya. Jadi, walaupun seorang individu di Universitas Sriwijaya memiliki komitmen organisasi yang tinggi belum tentu dapat memoderasi hubungan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja anggaran tinggi, hal ini karena adanya tekanan dari level atas serta persaingan dari rekan kerja dan konflik kepentingan, faktor ini dianggap sebagai penyebab tidak terjadinya hubungan moderasi.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian, diantaranya penelitian dilakukan dengan cara menyebar kuesioner yang dibagikan secara sampel pada pejabat, pegawai, dan dosen di lingkungan Universitas Sriwijaya sehingga data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi jawaban responden.

Implikasi Teoritis

Dilihat dari nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,615 berarti kinerja anggaran dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran dan komitmen organisasi sebesar 61,5 %, sedangkan sisanya yaitu 38,5 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Sehingga penelitian selanjutnya dapat memperluas model yang dikembangkan dalam penelitian untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap kinerja anggaran. Variabel lain yang diprediksi dapat dimasukkan dalam model ini adalah kompetensi sebagai variabel moderasi.

Implikasi Praktis

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan seluruh level dalam instansi untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong setiap level jabatan untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para pejabat dari level atas sampai level bawah akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Sehingga Universitas Sriwijaya dapat mengukur kinerja anggaran dalam mewujudkan anggaran berbasis kinerja (*performance based-budgeting*).

Saran

Berdasarkan simpulan di atas, penulis memberikan saran agar partisipasi anggaran dapat benar-benar diterapkan pada proses penyusunan anggaran yang akan ditetapkan untuk suatu satuan kerja dan lebih banyak mengakomodasi usulan dan masukan dari pejabat, pegawai, dan dosen di lingkungan Universitas Sriwijaya meskipun tetap memperhatikan ketersediaan dana, rasionalitas, dan skala prioritas. Mengedepankan kompetensi jabatan sesuai dengan salah satu 10 program unggulan Universitas Sriwijaya guna mempercepat pencapaian Universitas Sriwijaya menuju "World Class

University” yang tertuang dalam Renstra Universitas Sriwijaya 2016-2020 butir ke-3 yaitu “peningkatan komitmen, etos kerja, dan kualitas sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan)” dan butir ke-4 yaitu “penempatan personal pada jabatan yang sesuai dengan kompetensi, etos kerja, dan berkeadilan melalui penerapan sistem “reward and punishment””. Serta melakukan peningkatan kinerja unit kerja melalui penataan fungsi dan sistem kerja, peningkatan kenyamanan kerja, peningkatan kapasitas kerja, dan kualifikasi tenaga kependidikan.

Daftar Pustaka

- Adi Wiratno, W. N. dan N. K. P. (2016). Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Ekobis*, 16(1), 150-166.
- Anggarini, Yunita dan Puranto, Hendra, B., (2010). *Anggaran Berbasis Kinerja Penyusunan APBD Secara Komprehensif*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ayu, Y., & Putri, N. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah Daerah Di Kabupaten Jember). *Artikel Ilmiah Mahasiswa*, (23).
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. (2008). *Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah. (Halaman : 14-19)
- Bahri, Erlinda. (2010). Analisis Kajian Konsep Pelayanan Publik pada Instansi Pemerintah Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik BPFE UGM, Volume 11 Nomor 1 . 2159-2177.
- Baron, R.M. and Kenney, D.A. 1986. The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Biduri, S. (2011). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan. *JAMBSP*, 8(1), 41-56.
- Bragg, S. M. (2014). *Penganggaran (Budgeting)*. (P. Dermawan, Ed.) (Cetakan ke). Jakarta: PT Indeks Penerbit.
- Budiman, C., Sari, R. N., & Ratnawati, V. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening. *Sorot*, 9(1), 1-121.
- Budiyono. (2003). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Christianto, A., & Santioso, L. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang). *Jurnal Akuntansi*, XIX(01), 144-159.
- Chong, V.K. and K.M. Chong. (2002) Budget Goal Commitment and Informational Effect of Budget Participation on Performance A Structural Equation Modelling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, Vol 114.
- Chow, C. W., Cooper, J. C, & Waller, W. S. (1988). Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. *The Accounting Review*, (53(1), 111-122.

- Cook, J. D., dan T. D. Wall. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizations Commitment, and Personal Need Nonfulfillment". *Journal of Accupational Psychology*. pp. 39-52.
- Damaianti, Indriana. (2014). Evaluasi Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Di Pemerintah Kota Bandung (Studi Survei Pada Dinas SKPD Pemerintah Kota Bandung) *Widya Repository*.
- Dawson, C. S. (1995). *Performance measurement and budgeting: Relearning old truths*. Albany, NY: Legislative Commission on Government Administration.
- Ermawati, N. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Skpd Kabupaten Pati). *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(2), 141.
- Fisher, G Joseph, (1998). *Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions*, Behavioural Research in Accounting.
- Freeman, RJ & Shoulder,C.D. (2003). *Governmental Nonprofit Accounting: Theory and Practice*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Freund, R.J., Wilson W.J., and Sa, P. (2006). *Regression Analysis: Statistical Modeling of a Response Variable*. Academic Press, Boston.
- Geoffrey Segal and Adam Summers. (2002). *Citizens' Budget Reports: Improving Performance and Accountability in Government*, Reason Public Policy Institute, Policy Study No. 292, March 2002, p. 4.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi Ketujuh, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F. Jr, R.E. Anderson, R.L. Tatham, dan W.C. Black. (1998). *Multivariat Data Analysis*. New Jersey. Prentice-Hall, Inc.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2012). *Akuntansi Manajerial*. (L. Alfiah, Ed.) (kedelapan). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Harahap, S. S. (2008). *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap: Untuk Membantu Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Hartono, Jogiyanto. (2011). Konsep dan Aplikasi *Structural Equation Modeling* Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis. Penerbit STIM YKPN. Yogyakarta.
- Indarto, S. L., & Ayu, S. D. (2011). Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information (Jri). *Seri Kajian Ilmiah*, 14(1), 32-44.
- Joyce, P. G. (1999). Performance-based budgeting. In R. T. Meyers (Ed.), *Handbook of government budgeting*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Kamilah, F., Taufik, T., & Darlis, E. (2005). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru). *Sorot*, 8(2), 105-119.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi* (ke empat). Jakarta: Erlangga.
- Kusuma, H. B. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Akuntansi*, 8(2), 203-213.

- Kusumastuti, R., & Novandalina, A. (2014). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada SMA Di Kota Semarang). *Jurnal Cakrawala Akuntansi*, 6(1), 59–78.
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi* (kesatu). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mathis, Robert L. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Merchant, K. A. (1981). The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829.
- Mikesell, J. (1999). Fiscal administration: Analysis and applications for the public sector. (5th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.
- Mohd Noor, I. H., & Othman, R. (2012). Budgetary Participation: How It Affects Performance and Commitment. *Accountancy Business and the Public Interest 2012*, 53–73.
- Munir, S. (Universitas B. (2016). Implementasi Penyusunan Anggaran Badan Layanan Umum dari Perspektif Good Governance (Studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya). *Jiap*, 2(3), 65–73.
- Murray, D. (1990). The Performance Effects of Participative Budgeting: An Intergration of Intervening and Moderating Variables. *Behaviour Research in Accounting*, 2,104-121.
- Nordiawan, Deddy. (2006). Akuntansi Sektor Publik. Salemba Empat. Jakarta.
- Outley, David. T, (1980). *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis*. Accounting Organization and Society.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The Relationship Between Budget Participation And Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(6), 467-483.
- Otalor, J. I., & Oti, P. A. (2017). Budget Participaton, Managerial Performance And Budgetary Slack: The Intervening Role Of Budget Pressure And Monitoring. *Accounting & Taxation Review*, 7(1), 9-37.
- Putri, H. T. (2013). Pengaruh Pendekatan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru. *Economic Education, Universitas Riau*, (2007), 1–13.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rudianto. (2009). Penganggaran : Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2011). *Oranizaional Behavior* (1 lth ed.). New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
- Setyarini, M. N., & Susty, A. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Bank Perkreditan Rakyat. *Modus*, 26(1), 63–76.
- Setyawan, A., & Rohman, A. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Mediasi Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran. *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(1), 1–12.
- Singgih Santosa. (2000).” *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS*”. Gramedia. Jakarta.
- Sinuraya, C., Fakultas, D., Jurusan, E., Maranatha, A. K., Prof, J., Suria, D., & No, S. (2009). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer : Peran Kecukupan Anggaran dan Job-Relevant Information sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Universitas Kristen Maranatha Bandung*, 1(1), 17–39.

- Solimun. (2010). Analisis Variabel Moderasi Dan Mediasi. Malang: Program Studi Statistika FMIPA-UB.
- Sugiyanto, E., & Subagiyo, L. (2005). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Tujuan Sebagai Variabel Intervening. *BENEFIT*, 9(1).
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sulastiningsih, & Ambarwati, L. (2015). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus pada PT BPR Shinta Daya. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(1), 26-34.
- Suliyanto, A. (2011). Ekonometrika Terapan Teori dan Aplikasi dengan SPSS. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Surianti, M., & Dalimunthe, A. R. (2015). The Implementation of Performance Based Budgeting In Public Sector (Indonesia Case : A Literature Review). *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(12), 198–211.
- Susanti, V. A. (2004). Analisis Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi Sebagai Moderator (studi Empiris: Perusahaan Manufaktur Go Public, terdaftar di BEJ, Berkantor Pusat di Jawa Timur). *Widya Manajemen & AKuntansi*, 4(3), 264–285.
- Utama, E. Y., & Rohman, A. (2013). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit). *Diponegoro Journal Of Accounting*, 2(3), 1–12.
- Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi* (Kedua, Cet). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organization: A Normative View". *Academy of Management Review* 7. pp. 418-428.
- Wulandari, D. E., & Riharjo, I. B. (2016). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5(April), 1–21.
- Yogantara, Komang Krishna., & Wirakusuma, M. G. (2013). Pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 02(01), 1–11.
- Young, Richard D. (2003). *Performance-Based Budget Systems. Public Policy and Practice, Institute for Public Service and Policy Research*. University of South Carolina.