

**PENGARUH KONFLIK PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN PERBANKAN DAN PEMBIAYAAN DI
KOTA BENGKULU)**

Sriwidharmanely, Darman Usman dan Lidya Devega

Jurusan Akuntansi Universitas Bengkulu

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of budgetary participation conflict on managerial performance using job satisfaction and organizational commitment as intervening variables. The samples in this study consisted of 126 top level managers, middle level managers and lower level managers who participated in preparing the budgets. The data use analyzed using SEM (structural Equation Model).

The results showed that the budgetary participation conflict has not negative significant effect on managerial performance, budgetary participation conflict has negative significant effect on job satisfaction, job satisfaction has not negative significant effect on managerial performance, budgetary participation conflict has negative significant effect on organizational commitment, organizational commitment has not positive significant effect on managerial performance, budgetary participation conflict through job satisfaction has not negative significant effect on managerial performance, budgetary participation conflict through the organizational commitment has negative significant effect on managerial performance.

Keywords: budgetary participation conflict, job satisfaction, organizational commitment, managerial performance

PENDAHULUAN

Dalam proses penyusunan anggaran, partisipasi manajer akan berpengaruh terhadap kinerja manajer (Argyris, 1952 dalam Abriyani, 1998). Dengan dilibatkannya manajer dalam proses penyusunan anggaran akan menimbulkan komitmen pada manajer bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya. Anggaran merupakan program jangka pendek sebagai implementasi dari program jangka panjang perusahaan. Jika manajer ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, akan terjadi kesesuaian antara tujuan manajer dengan tujuan perusahaan (*goal congruence*). Dengan demikian jika terjadi kesesuaian tujuan antara perusahaan dengan manajer, maka manajer akan berusaha lebih keras dan berinisiatif lebih banyak untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan.

Tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan non partisipatif (Milani, 1975). Adapun faktor yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non partisipatif adalah berkaitan dengan aspirasi bawahan yang lebih diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran partisipatif lebih memungkinkan manajer menengah dan bawah sebagai bawahan untuk melakukan negosiasi dengan atasan mengenai sasaran anggaran yang menurut mereka dapat dicapai. Partisipasi manajer menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran akan memberikan manfaat (1) mengurangi dampak disfungsi dari anggaran, (2) menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran dan (3) meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja para bawahan (Brownell & Dunk, 1995 dalam

Mahanani, 2009).

Kinerja manajerial sebagai variabel dependen mencakup sebuah komitmen terhadap suatu tujuan yang akan dicapai oleh orang atau perusahaan. Penetapan tujuan memerlukan sebuah proses yang cukup spesifik dan sulit untuk dicapai (Locke, 1967 dalam Ghozali dan Marsudi, 2005). Hal tersebut dapat menyebabkan tingginya tingkat kinerja, sedangkan fungsi utama dari sebuah kinerja adalah pencapaian tujuan, dan alat untuk mencapai tujuan tersebut dapat berupa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dan komitmen organisasi (*organizational commitment*). Menyadari betapa pentingnya partisipasi bagi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, maka pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi perlu ditingkatkan dengan mengetahui riwayat hidup karyawan, kepribadian, persepsi, nilai dan sikap, motivasi, proses belajar karyawan, kepuasan karyawan dan kemampuan karyawan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2003). Signifikansi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dikemukakan oleh Vroom dan Deci (1974) dalam Putra (2009). Menurut mereka, produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat pekerja untuk meningkatkan produktivitas. Menurut Almigo (2004), terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja. Sedangkan menurut Mahesa (2010), kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan berpengaruh terhadap kinerja.

Wiener (1997) dalam Mahanani (2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen ini bisa timbul disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional dengan orang lain, seperti dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam untuk mengabdikan kepada orang. Jadi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasional. Menurut Mahanani (2009), bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian Randall (1990) dalam Nouri dan Parker (1998) menunjukkan komitmen organisasi sebagai variabel moderating mempengaruhi secara signifikan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja kerja.

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial belum memberikan hasil yang bersifat konklusif atau masih inkonsistensi. Brownell dan Innes (1999) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan prestasi manajer atau kinerja manajerial. Argyris (1952); Becker dan Green (1962); Bass & Leavitt (1963); dalam Supomo dan Indriantoro (1998), menemukan hal yang senada yaitu partisipasi anggaran mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja manajerial. Sementara itu, hasil penelitian Milani (1975), dan Kenis (1979) menyatakan hubungan yang tidak signifikan, bahkan Bryan dan Locke (1967) dan Chenhall dan Brownell (1988) dalam Hafiz (2007) melaporkan bahwa kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif. Karena ketidak konsistenan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, membuat peluang bagi peneliti-peneliti lain untuk meneliti kembali mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja kerja dengan menambahkan beberapa variabel kontinjensi.

Sisi lain dari partisipasi anggaran yang belum banyak diteliti yaitu sisi konflik dari partisipasi anggaran tersebut. Konflik bisa terjadi karena hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki atau merasa memiliki tujuan-tujuan yang tidak sejalan. Konflik dimaknai sebagai suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi

secara negatif, sesuatu yang diperhatikan oleh pihak pertama. Suatu ketidakcocokan belum bisa dikatakan sebagai suatu konflik bilamana salah satu pihak tidak memahami adanya ketidakcocokan tersebut (Robbins, 2003).

Konflik partisipasi anggaran (*budgetary participation conflict/BPC*) adalah potensi efek negatif yang ditimbulkan dari perbedaan tingkat partisipasi anggaran aktual (sesungguhnya), dengan tingkat partisipasi anggaran yang diinginkan (Lopez *et al.*, 2008). Konflik ini terjadi ketika tujuan-tujuan orang yang ikut berpartisipasi tersebut tidak sejalan dengan apa yang diinginkannya. Menurut Lopez *et al.*, (2008), BPC mempengaruhi kinerja manajer secara langsung dan tidak langsung. BPC mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui efek BPC terhadap kepuasan kerja dan perpindahan kerja. Ketertarikan manajer terhadap kepuasan kerja cenderung berpusat pada dampaknya terhadap kinerja karyawan. Para peneliti telah menangkap ketertarikan tersebut, sehingga kita menemukan banyak penelitian yang dirancang untuk menilai dampak kepuasan kerja pada produktivitas karyawan, keabsenan dan pengunduran diri. Sedangkan perpindahan kerja karyawan ditentukan oleh waktu dimana mereka mulai bekerja.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Lopez *et al.*, (2008) dengan mengganti variabel perpindahan kerja dengan variabel komitmen organisasi. Hal ini disebabkan karena variabel perpindahan kerja kurang sesuai dengan obyek yang akan diteliti yaitu manajer perbankan, dimana tingkat *turnover* (perpindahan) karyawan di perusahaan perbankan sangat rendah, karena biasanya karyawan bekerja di perbankan, jarang sekali mereka ingin keluar dari pekerjaannya karena pekerjaan itu dipandang cukup dapat memenuhi kebutuhan mereka dengan baik. Selain itu, peneliti juga menguji kembali dengan obyek yang berbeda di kota Bengkulu. Penelitian ini mengambil sampel manajer perbankan dan pembiayaan di Kota Bengkulu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, sedangkan pada penelitian Lopez *et al.*, (2008) mengambil obyek manajer pada perusahaan di Meksiko dan di Amerika Serikat. Selain itu, tujuan utama dilakukannya penelitian ini adalah apakah dengan menggunakan model yang sama (dengan perbedaan pada variabel masa kerja dan komitmen organisasi) dapat memberikan hasil yang sama seperti pada penelitian sebelumnya.

Berdasarkan dengan latar belakang masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: 1) Apakah konflik partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial? 2) Apakah konflik partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja? 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial? 4) Apakah konflik partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi? 5) Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial? 6) Apakah konflik partisipasi anggaran melalui kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial? 7) Apakah konflik partisipasi anggaran melalui komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial?

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana efek langsung dari konflik partisipasi anggaran terhadap prestasi kerja dan efek tidak langsung antara konflik partisipasi anggaran terhadap prestasi kerja yang berjalan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Peneliti ingin melihat efek yang mungkin timbul ketika tingkat partisipasi yang sebenarnya berbeda dengan tingkat partisipasi yang diinginkan.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok (*group task situation*) dan tingkat-tingkat gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya. Dengan perkataan lain, menurut Fiedler, seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara pemimpin dan situasinya.

Model kontingensi dari kepemimpinan yang efektif dikembangkan oleh Fiedler. Menurut model ini, kinerja kelompok ini kontingensi pada sistem motivasional baik pemimpin dan sejauh mana pemimpin memiliki kendali dan pengaruh dalam situasi tertentu (Fiedler, 1974 dalam Chenhall dan Brownell, 1988). Dengan kata lain, tinggi rendahnya prestasi kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu. Fiedler berpendapat teori kontingensi dalam pengendalian manajemen muncul dari adanya sebuah asumsi dasar pendekatan pandangan umum yang menyatakan bahwa desain pengendalian optimal berlaku pada semua pengaturan dan perusahaan. Pendekatan pengendalian pandangan umum merupakan ekstensi natural dari manajemen ilmiah. Prinsip dari manajemen ilmiah mengimplikasikan bahwa ada satu cara terbaik untuk mendesain proses operasional untuk memaksimalkan efisiensi.

Sebuah sistem pengendalian manajemen pada kenyataannya juga dapat diaplikasikan untuk beberapa perusahaan yang mempunyai karakteristik dan skala usaha yang hampir sama. Berangkat dari kenyataan itu, maka sebuah teori kontingensi dalam pengendalian manajemen terletak di antara dua ekstrim. Ekstrim pertama (1) pengendalian manajemen akan bersifat *situation specific model*, artinya sebuah model pengendalian yang tepat akan sangat dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi; dan ekstrim kedua (2) adanya kenyataan bahwa sebuah sistem pengendalian manajemen masih dapat digeneralisir untuk dapat diterapkan pada beberapa perusahaan yang berbeda-beda.

Dalam penelitian ini faktor kontingensi berupa variabel intervening digunakan untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Faktor kontingensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut akan bertindak sebagai variabel intervening dalam hubungannya dengan konflik partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Variabel intervening ini digunakan untuk melihat hubungan langsung dan tidak langsung dari variabel konflik partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Konflik Partisipasi Anggaran

Konflik dimaknai sebagai suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan oleh pihak pertama. Suatu ketidakcocokan belum bisa dikatakan sebagai suatu konflik bilamana salah satu pihak tidak memahami adanya ketidakcocokan tersebut (Robbins, 2003).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan aktivitas penyusunan anggaran yang melibatkan setiap tingkat manajer untuk membuat target bagi lingkup kerjanya dan partisipasi anggaran sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran.

Konflik partisipasi anggaran (*budgetary participation conflict/BPC*) adalah potensi efek negatif yang ditimbulkan dari perbedaan tingkat partisipasi anggaran aktual (sesungguhnya) dengan tingkat partisipasi anggaran yang diinginkan (Lopez *et al.*, 2008). Konflik ini terjadi ketika manajer telah ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan tetapi anggaran aktual (sesungguhnya) berbeda dengan apa yang diinginkan oleh manajer, yaitu ketika tujuan-tujuan mereka tidak sejalan dengan apa yang diinginkannya.

Kinerja Manajerial

Menurut Sedarmayanti (2004), Kinerja (*performance*) adalah “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara ilegal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”. Menurut Gibson

(1989) dalam Alim (2002) kinerja adalah “hasil yang diinginkan dari perilaku kinerja individu sebagai dasar kinerja organisasi”.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan, dimana yang dimaksud dengan kinerja manajerial disini adalah persepsi kinerja individual para anggota organisasi dalam kegiatan manajerial. Dari beberapa penelitian dapat disimpulkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial (Hafiz, 2007).

Kinerja karyawan yang efektif dan efisien dapat menambah produktivitas karyawan itu sendiri sehingga dapat menambah produktivitas perusahaan. Penilaian kinerja dapat mempertinggi produktivitas para karyawan. Akan tetapi, penilaian kinerja harus dilaksanakan sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih produktif. Penilaian yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga karyawan akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja.

Dari beberapa pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial (*manajerial performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi dan sebagai dasar kinerja organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Sementara itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2003). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja ini merupakan sikap umum individu yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003).

Sejalan dengan Robbins, Luthans (1998) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Kepuasan kerja itu dianggap sebagai hasil dari pengalaman karyawan dalam hubungannya dengan nilai sendiri seperti apa yang dikehendaki dan diharapkan dari pekerjaannya. Pandangan tersebut dapat disederhanakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perilaku individual yang mengungkapkan mengenai apa yang dikehendaki dan diharapkan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

Luthans (1998), menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerjanya. Kepuasan ini bersifat abstrak, tidak dapat dilihat hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja hanya dapat ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Jika mereka bekerja lebih berat dibandingkan orang lain pada organisasi yang sama, tetapi penghargaan yang diterima lebih rendah, maka mereka akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika mereka diperlakukan dengan baik, dan diberi penghargaan yang layak, maka mereka akan bersikap positif terhadap pekerjaannya. Ketiga, kepuasan kerja menunjukkan beberapa sikap seseorang yang saling terkait.

Luthans (1998) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: Pekerjaan yang dilakukan, Gaji, Promosi, Supervisi dan Lingkungan kerja dan rekan sekerja. Luthans juga menjelaskan kepuasan kerja akan mempengaruhi faktor-faktor: Produktivitas, Keinginan untuk berpindah kerja (*turnover*), Tingkat kehadiran dan Faktor lain-lain seperti mempunyai kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, lebih cepat untuk mempelajari tugas-tugas, tidak banyak kesalahan yang dibuat, tidak banyak keluhan. Selain itu, karyawan akan menunjukkan perilaku dan aktivitas yang lebih baik, misal membantu rekan sejawat, membantu pelanggan, dan lebih mudah bekerja sama.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang berlaku pada dirinya. Seorang manajer sumber daya manusia sangat berkepentingan untuk memahami dan memenuhi berbagai dimensi kepuasan kerja serta mengantisipasi berbagai kemungkinan konsekuensi terutama yang bernuansa negatif. Robbins (2003) mengungkapkan dampak kepuasan kerja jika dipenuhi dapat meningkatkan produktivitas, menurunkan absentisme, menekan perputaran kerja. Opsi tindakan pelampiasan ketidakpuasan kerja berupa: 1. Keluar (*Exit*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian posisi baru maupun minta berhenti. 2. Suara (*Voice*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas masalah-masalah dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh. 3. Kesetiaan (*loyalitas*), ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi, menghadapi kritik dari luar dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang tepat. 4. Pengabdian (*neglect*), ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk. Termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diartikan sebagai suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi. Keinginan ini ditunjukkan dengan mengerahkan segala upaya atas nama organisasinya dengan suatu keyakinan, penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi ditunjukkan dengan sikap loyalitas pekerja secara terus menerus kepada organisasi untuk keberhasilan dan kesejahteraan organisasinya (Mowday, *et al.* 1979).

Wiener (1997) dalam Mahanani (2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen ini bisa timbul disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional dengan orang, yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam untuk mengabdikan kepada orang. Jadi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasional.

Komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak selaras dengan nilai-nilai organisasi yang telah ada akan cenderung menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi tersebut (Sumarno, 2005). Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer dan bawahan berusaha keras mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai suatu dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan organisasi yang ditunjukkan dengan mengerahkan segala upaya atas nama organisasinya dan sikap loyalitas secara terus

menerus agar tetap menjadi anggota dalam suatu organisasi.

Greenberg dan Baron (1993) mengukur komitmen sebagai tingkat dimana seorang individu mengidentifikasi komitmen dan terlibat dengan organisasinya atau keanggotaan untuk tinggal. Sedangkan komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai (1) sebuah kepercayaan pada dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dan atau profesi, (2) sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan atau profesi. (3) sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan atau profesi (Aranya dan Ferris, 1984).

Lain halnya menurut Robbin (2003), komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi Lebih lanjut, dengan mendasarkan pada beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan kemampuan atau dorongan psikologis atau ikatan emosional individu untuk mengidentifikasi, melibatkan, menyesuaikan diri dan mengabdikan secara loyal dengan tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan. Brownell dan Innes (1986) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan prestasi manajer atau kinerja manajerial. Temuan ini diperkuat oleh Argyris, 1952; Becker dan Green, 1962; Bass & Leavitt, 1963 dalam Supomo dan Indriantoro (1998), yang menemukan hal yang senada yaitu partisipasi anggaran mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja manajerial.

Hariyanti (2002) mengkaji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dimana peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan sampel pada satu jenis industri dimana diharapkan akan mengurangi *industry effect*, dan difokuskan pada manajer perusahaan manufaktur karena manajer perusahaan manufaktur biasanya terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran. Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kecukupan anggaran, terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi, terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan komitmen organisasi, terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan kinerja manajerial dan terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.

Supriyono dan Syakhroza (2003) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh variabel intervening kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer di Indonesia. Responden penelitian ini adalah direktur utama perusahaan *go public* yang terdaftar pada *Capital Market Directory* tahun 2001. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Komitmen organisasi terbukti merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer namun kecukupan anggaran tidak dapat dibuktikan merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer.

Penelitian lainnya yang menunjukkan pengaruh yang positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah penelitian yang dilakukan oleh Kusnadi (2005). Kusnadi meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Sampel penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang sudah listing di BEJ. Hasil penelitian menyatakan bahwa baik peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi, keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian Eker (2007) yang mengkaji bagaimana partisipasi anggaran melalui komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial dalam bisnis. Data diperoleh melalui survei dari 150 manajer yang bekerja di departemen akuntansi dan keuangan pada 500 perusahaan besar di Turki pada tahun 2006. Hasil penelitian ini konsisten dengan pernyataan bahwa bawahan dengan kinerja tinggi lebih berpartisipasi dan memiliki rasa komitmen yang lebih tinggi daripada bawahan dengan kinerja rendah. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada signifikan interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Hafiz (2007), meneliti bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada PT Cakra Compact Aluminium Industries. Hasil menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Lopez *et al.*, (2008), mengkaji pengaruh konflik partisipasi anggaran terhadap kinerja kerja pada manajer Meksiko dan Amerika. Hasil penelitian ini tidak menunjukkan bahwa konflik partisipasi anggaran baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja manajer di Amerika Serikat, sementara itu hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara konflik partisipasi anggaran dan kinerja pada manajer di Meksiko melalui kepuasan kerja dan perpindahan kerja.

Penelitian yang dilakukan Mahanani (2009), mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *self efficacy*, *social desirability*, dan *organizational commitment* sebagai variabel intervening. menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan variabel *self efficacy*; pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan variabel *social desirability*; pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan variabel komitmen organisasi, pengaruh yang positif dan signifikan antara *social desirability* dengan variabel *self efficacy*; pengaruh yang positif antara *social desirability* dengan variabel komitmen organisasi, namun besarnya pengaruh tersebut tidak signifikan; pengaruh yang positif dan signifikan antara *self efficacy* dengan variabel komitmen organisasi; pengaruh yang positif dan signifikan antara *self efficacy* dengan kinerja manajerial; pengaruh yang positif dan signifikan antara *social desirability* dengan variabel kinerja manajerial; pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial

Sugioko (2010), meneliti dampak partisipasi anggaran terhadap prestasi kerja pengurus universitas anggota APTIK (Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik) di Indonesia. Populasi penelitian terdiri dari 850 eksekutif universitas dari 16 universitas anggota APTIK (Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik). Hasil menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berdampak positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Variabel kepercayaan, komitmen organisasi, kecukupan anggaran, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif yang memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan prestasi kerja.

Pengaruh Konflik Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Konflik partisipasi anggaran dapat membuat kinerja menjadi menurun karena seseorang yang ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran juga memiliki tujuan tertentu. Ketika terjadi konflik partisipasi anggaran, mereka beranggapan bahwa tujuannya tidak tercapai dan hal ini dapat menyebabkan kinerja mereka menjadi menurun. Menurut Clinton (1999), perbedaan mutlak antara partisipasi yang diinginkan dengan aktual dianggap perlu untuk keselarasan partisipasi anggaran. Menurut Supriyono dan Syakhroza (2003), terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer, sehingga pada saat terjadi perbedaan antara partisipasi anggaran yang diinginkan dengan partisipasi anggaran yang sesungguhnya dapat menurunkan kinerja mereka.

Sejalan dengan Supriyono dan Syakhroza (2003), Hafiz (2007) menyatakan terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sugioko (2010),

menemukan bukti bahwa partisipasi anggaran berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. Penelitian Lopez *et al.*, (2008), menunjukkan hasil bahwa konflik partisipasi anggaran berkorelasi negatif dengan kinerja manajerial. Hasil-hasil temuan tersebut memotivasi harapan peneliti bahwa konflik partisipasi anggaran memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Maka hipotesis pertama dirumuskan: **Konflik Partisipasi Anggaran Berpengaruh Negatif terhadap Kinerja Manajerial.**

Pengaruh Konflik Partisipasi Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap kerja. Seseorang yang bersikap positif terhadap kerja, berarti dia mengalami kepuasan kerja. Sedangkan seseorang yang bersikap negatif terhadap kerja berarti dia mengalami ketidakpuasan kerja. Manajer yang ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran cenderung lebih puas dibandingkan dengan manajer yang tidak ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Namun ketika konflik partisipasi ini terjadi, ia menjadi tidak puas karena tujuannya tidak tercapai.

Penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya pengaruh positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja (Milani, 1975). Menurut Sugioko (2010), adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan kepuasan kerja. Sementara itu, Safitri (2006) menemukan adanya hubungan yang positif dan tidak signifikan antara partisipasi anggaran dan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Lopez *et al.*, (2008), menunjukkan hasil menunjukkan bahwa konflik partisipasi anggaran berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja pada manajer di Meksiko. Hal ini yang memotivasi harapan peneliti untuk merumuskan hipotesis kedua: **Konflik Partisipasi Anggaran Berpengaruh Negatif Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Kepentingan para manajer terhadap kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya terhadap kinerja. Banyak studi yang dirancang untuk menilai dampak kepuasan kerja pada produktivitas, kemangkiran, dan keluarnya karyawan. Ketika data kepuasan dan produktivitas dikumpulkan untuk organisasi secara keseluruhan, dan bukannya untuk level individual, banyak penelitian yang menemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung menjadi lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang puas.

Signifikansi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dikemukakan oleh Vroom dan Strauss (1979) dalam Putra (2009). Menurut mereka, produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat bagi pekerja untuk meningkatkan produktivitas. Menurut Almigo (2004), terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja. Mendukung Alminggo (2004), Novalinda dan Pareke (2010) menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan. Menurut Mahesa (2010), kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Sugioko (2010), adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja dan kinerja kerja.

Penelitian Engko (2006) dalam Lopez *et al.*, (2008) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individual, hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya berupa reaksi emosional yang kompleks sebagai dorongan keingintahuan, tuntutan dan harapan-harapan yang dirasakan sehingga menimbulkan rasa senang dan puas, maka seseorang akan cenderung bekerja lebih giat dan bersemangat yang akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerjanya. Atas hasil-hasil penelitian di atas maka hipotesis ketiga: **Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial.**

Pengaruh Konflik Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi (Mathieu dan Zajac, 1990) sehingga individu tersebut "merasa memiliki" organisasinya. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Partisipasi anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja (Nouri dan Parker, 1998). Namun ketika konflik partisipasi anggaran terjadi, komitmennya menjadi menurun karena tujuannya tidak tercapai.

Menurut Kusnadi (2005), terdapat pengaruh positif signifikan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi. Menurut Eker (2007), ada signifikan antara partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi. Menurut Mahanani (2009), adanya pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan variabel komitmen organisasi. Menurut Sugioko (2010), adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Berdasarkan gagasan tersebut dapat disusun hipotesis keempat: **Konflik Partisipasi Anggaran Berpengaruh Negatif terhadap Komitmen Organisasi**

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi (Mathieu dan Zajac, 1990) sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya. Bentuk komitmen organisasi yang diduga mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajerial adalah komitmen *affective* (Mathieu dan Zajac, 1990). Komitmen *affective* disifati oleh: (a) kepercayaan yang kuat terhadap dan keterimaan tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan (b) keinginan untuk melaksanakan usaha-usaha dengan baik yang dipertimbangkan dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi.

Menurut Mahanani (2009), bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Menurut Kusnadi (2005), terdapat pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Menurut Eker (2007), Ada signifikan interaksi antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Menurut Sugioko (2010), adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi dan kinerja kerja. Berdasarkan gagasan tersebut dapat disusun hipotesis kelima sebagai berikut: **Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial.**

Pengaruh Konflik Partisipasi Anggaran Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Sugioko (2010), meneliti dampak partisipasi anggaran terhadap prestasi kerja pengurus universitas : sebuah studi universitas anggota APTIK (Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik) di Indonesia. Populasi penelitian terdiri dari 850 eksekutif universitas dari 16 universitas anggota APTIK (Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik). Hasil menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berdampak positif dan signifikan terhadap prestasi kerja dengan variabel kepercayaan, komitmen organisasi, kecukupan anggaran, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Konflik partisipasi anggaran ini terjadi ketika apa yang diharapkan oleh orang yang berpartisipasi tersebut, berbeda dengan apa yang terjadi sehingga orang tersebut menjadi tidak puas yang menyebabkan kinerjanya menjadi menurun. Penelitian mengenai pengaruh konflik partisipasi anggaran melalui kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Salah satunya yang dilakukan oleh Lopez *et al.*, (2008), mengkaji pengaruh konflik partisipasi anggaran terhadap kinerja kerja pada manajer Meksiko dan Amerika. Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara konflik partisipasi anggaran dan kinerja pada manajer di Meksiko melalui kepuasan kerja dan masa kerja. Dari hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas maka H6 adalah: **Konflik Partisipasi Anggaran Melalui Kepuasan Kerja Berpengaruh Negatif terhadap Kinerja Manajerial**

Pengaruh Konflik Partisipasi Anggaran Melalui Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu yang dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Bagi individu dengan komitmen organisasi tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu dengan komitmen rendah, akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan condong berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa proses penyusunan anggaran akan menjadi lebih berpengaruh terhadap kinerja manajerial, apalagi dibarengi dengan komitmen organisasi yang tinggi. Namun konflik partisipasi menyebabkan komitmen seseorang menjadi menurun karena tidak sesuai dengan apa yang diinginkannya sehingga kinerja menjadi menurun pula.

Penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran melalui komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Salah satunya yang dilakukan oleh Eker (2007) juga menemukan bahwa bawahan dengan kinerja tinggi lebih partisipasi dan memiliki rasa komitmen yang lebih tinggi daripada bawahan dengan kinerja rendah serta ada interaksi yang signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusnadi (2005) yang meneliti pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada perusahaan yang sudah *listing* di BEJ. Kusnadi menemukan bahwa baik peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi, keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Dari uraian dan hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas, maka H7 yang dikemukakan disini adalah: Konflik Partisipasi Anggaran Melalui Komitmen Organisasi Berpengaruh Negatif terhadap Kinerja Manajerial

METODELOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang dirancang sebagai penelitian yang bersifat empiris karena data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapatkan dengan menggunakan kuesioner (Indriantoro dan Supomo, 2002). Kuesioner ini digunakan sebagai instrumen penelitian untuk mengumpulkan data pokok yang sangat diperlukan untuk memperoleh hasil yang tepat dan akurat.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dari penelitian terdapat 4 variabel utama yaitu :

1. Variabel Eksogen; Variabel ini dikenal sebagai *sources variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Adapun variabel Eksogen dalam penelitian ini, yaitu, Konflik Partisipasi Anggaran. Konflik partisipasi anggaran terjadi ketika tingkat partisipasi anggaran yang dialami oleh manajer berbeda dengan tingkat yang diinginkan. (Lopez et al., 2008).

Partisipasi Anggaran yang sesungguhnya (*Budget Participation Actual* /BPA) diukur dengan 6 (enam) item pertanyaan yang di adopsi dari Milani (1975) yang dikembangkan oleh Lopez, et al. (2008). Untuk mengukur item-item tersebut digunakan skala interval dengan teknik penilaian skala numerik dimana skala terendah (poin1) menunjukkan sangat tidak setuju sedangkan poin tertinggi (poin 5) menunjukkan sangat setuju.

Partisipasi Anggaran yang Diinginkan (*Budget Participation Desired*/BPD) diukur dengan enam item pertanyaan yang di adopsi dari Milani (1975) yang dikembangkan oleh Lopez et al., (2008) dengan menggunakan 6 (enam) pertanyaan. Untuk mengukur item-item

tersebut digunakan skala interval dengan teknik penilaian skala numerik dimana skala terendah (poin 1) menunjukkan partisipasi rendah sedangkan poin tertinggi (poin 5) menunjukkan partisipasi yang tinggi.

Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) dihitung sebagai perbedaan mutlak antara tingkat partisipasi yang diinginkan dengan tingkat partisipasi yang sesungguhnya, yaitu $BPC = BPD - BPA$.

2. Variabel Antara (*Variabel Intervening*). *Variabel Intervening* adalah tipe variabel-variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel Independen dengan variabel dependen menjadi hubungan tidak langsung. Variabel intervening merupakan variabel yang terletak diantara variabel dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen. Adapun variabel intervening dalam penelitian ini adalah :

a) Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja adalah perilaku individual yang mengungkapkan mengenai apa yang dikehendaki dan diharapkan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Untuk mengukur variabel kepuasan kerja, peneliti mengadopsi kuisioner dari penelitian Weiss, Devis, Inggris, & Lofquist (1967) yaitu MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) yang telah digunakan oleh peneliti sebelumnya Lopez, et al. (2008) dengan menggunakan 20 (dua puluh) pertanyaan dengan skala Likert 5 (lima) point yang menggambarkan kondisi sangat tidak setuju 1 (satu) sampai dengan sangat setuju 5 (lima).

b) Komitmen Organisasi. Komitmen organisasi adalah sebagai suatu dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan organisasi yang di tunjukkan dengan mengerahkan segala upaya atas nama organisasinya dan sikap loyalitas secara terus menerus agar tetap menjadi anggota dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Mowday et al. (1979) yang juga digunakan oleh Hariyanti (2002), dengan skala Likert 5 (lima) point yang menggambarkan kondisi sangat tidak setuju 1 (satu) sampai dengan sangat setuju 5 (lima).

3. Variabel Endogen. Adapun variable endogen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial Kinerja manajerial (*Manajerial performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi dan sebagai dasar kinerja organisasi.

Kinerja kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja para manajer di perusahaan dalam kegiatan manajerial. Instrument ini diukur dengan menggunakan 9 (Sembilan) pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney et al., (1963). Instrument ini dipilih dan digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya seperti Lopez et al, (2008) dan Safitri, (2006). Pengukurannya dilakukan dengan skala interval dengan dengan skala Likert 5 (lima) point yang menggambarkan kondisi sangat tidak setuju 1 (satu) sampai dengan sangat setuju 5 (lima).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Dalam penelitian ini mengambil populasi seluruh manajer di perusahaan perbankan dan pembiayaan yang ada di kota Bengkulu.

Sampel adalah sebagian dari elemen-elemen populasi. Penelitian ini mengambil sampel manajer di perusahaan perbankan dan pembiayaan di kota Bengkulu yang pernah ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Adapun manajer yang dimaksud dengan manajer level bawah, level menengah dan level atas didasarkan atas struktur organisasi yang ada di kantor cabang.

Untuk standar perbankan, yang menjadi manajer level atas adalah kepala cabang,

manajer level menengah adalah kepala unit dan manajer level bawah adalah supervisor. Sedangkan untuk standar pembiayaan, yang menjadi manajer level atas adalah kepala cabang/branch manajer, manajer level menengah adalah head survey, head administrasi, head akuisisi, head collection, dan level bawah adalah supervisor.

Metode Pengambilan Sampel

Sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu sampel yang dipilih berdasarkan pertimbangan atau kriteria yang tertentu, sehingga semua populasi yang memenuhi karakteristik yang telah ditentukan akan memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Indriantoro dan Supomo, 2002).

Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah manajer level atas, level menengah dan level bawah pada perusahaan perbankan dan pembiayaan di Kota Bengkulu dengan kriteria pernah ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Teknik Survei. Survei (*survey*) adalah metode pengumpulan data primer dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden individu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data dikumpulkan dengan cara mengantar langsung kuesioner ke alamat masing-masing perusahaan perbankan dan pembiayaan yang menjadi objek penelitian, demikian juga dengan pengembaliannya dijemput sendiri oleh peneliti ke alamat masing-masing perusahaan perbankan dan pembiayaan sesuai dengan janji yang telah disepakati. Metode ini dilakukan karena perusahaan perbankan dan pembiayaan menjadi objek penelitian berada dalam satu kawasan di Kota Bengkulu.

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini uji kualitas data yang digunakan adalah uji Reliabilitas dan uji Validitas data. Pengujian Reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil yang konsisten diantara butir-butir pertanyaan atau pertanyaan dalam satu instrumen. Teknik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas dengan menggunakan Cronbach's Alpha. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki cronbach's alpha lebih dari 0,6 (Nunnaly, 1967) dalam Ghozali (2007).

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui sejauhmana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsinya. Suatu instrumen dapat dinyatakan valid apabila instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas yang digunakan adalah dengan menghitung korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor setiap konstruksinya (Ghozali, 2007). Pengujian ini menggunakan metode *pearson correlation*. Untuk melihat tingkat validitas digunakan taraf signifikan 5%.

Dikatakan valid apabila korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor setiap konstruksinya berbeda pada level di bawah 5% atau dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) sama dengan $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika r hitung lebih besar dari pada r tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2007)

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogrov-Smirnov (K-S). uji K-S dilakukan dengan membandingkan tingkat kesesuaian antara distributor skor observasian dengan suatu distribusi teoritis tertentu dan menetapkan apakah skor dalam sampel dapat dianggap berasal dari populasi yang sama dengan distribusi teoritis. Jika nilai signifikansi dari pengujian

Kolmogrov-Smirnov test lebih dari 0,05 berarti data terdistribusi normal (Ghozali, 2007).

Uji Model Fit

Ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk melihat apakah suatu model baik atau tidak baik (Ghozali, 2007).

1. *Chi-Square statistic* (X^2). Uji ini digunakan untuk mengukur overall fit. Model yang baik atau memuaskan jika nilai X^2 nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik sebuah model. Untuk itu maka dilakukan rasio perbandingan antara nilai *Chi-Square statistic* (X^2) dengan degree of freedom.
2. *Goodness Of Fit Index* (GFI). GFI merupakan suatu ukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan observed matriks kovarians. Nilai GFI yang baik adalah berkisar antara 0 dan 1.
3. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI). AGFI sama seperti GFI, tetapi telah degree of freedom pada suatu model. Nilai sebesar 1 berarti bahwa model memiliki *perfect fit*.
4. *Root Mean Square Error Of Approximation* (RMSEA). RMSEA mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan *matriks kovarians* populasinya (Browne dan Cudeck, 1993). Steiger (1990) menganjurkan penggunaan *confidence intervals* untuk menilai ketepatan estimasi RMSEA. Nilai P-value *for test of close fit* (RMSEA < 0,05) haruslah lebih besar dari 0,5.
5. *Non-Centrality Parameter* (NCP). NCP digunakan untuk mengukur tingkat penyimpangan antara sampel covariance matrix dan fitted (model) covariance matrix. Model dikatakan fit apabila memiliki nilai NCP kecil dan model memiliki nilai yang buruk apabila NCP besar.

Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan analisis *Structural Equation Model* (SEM). Pada dasarnya, SEM adalah generasi kedua teknik analisis multivariate (bagozzi dan Fornell, 1982) yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Ghozali, 2007). Penggunaan SEM dalam penelitian ini untuk dapat menguji secara bersama-sama hubungan antara konstruk independen dan dependen. Selain itu, dengan menggunakan SEM dapat menguji kesalahan pengukuran dan melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

Pengujian H_1 hingga H_7 menggunakan parameter kesesuaian model struktural R^2 (*Squared Multiple Correlation*). Model struktural R^2 (*Squared Multiple Correlation*) menjelaskan seberapa persen pengaruh yang diberikan. Untuk mengetahui signifikan tidaknya hubungan antara variabel, maka nilai t-hitung harus lebih besar daripada t-tabel pada level tertentu yang tergantung pada ukuran sampel dan level signifikansi tersebut. Jumlah sampel pada penelitian ini lebih dari 120 maka akan menggunakan level signifikansi sebesar 5%. Untuk menghasilkan hubungan variabel yang signifikan maka nilai t-test yang dihasilkan harus lebih besar dari t tabel pada level 5%, yaitu $\pm 1,980$.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari 210 kuisisioner yang disebarkan, yang direspon oleh responden hanya 161 kuisisioner atau dengan tingkat pengembalian 76,66%. Selanjutnya dilakukan pengecekan terhadap kuisisioner yang kembali dan ditemui 36 kuisisioner yang pengisiannya tidak lengkap, dengan demikian kuisisioner yang dapat diolah dan dianalisis hanya 126 kuisisioner atau dengan tingkat respon responden sebesar 60%.

Profil Responden

Berdasarkan 126 kuisisioner yang dapat diolah, diperoleh informasi mengenai demografi responden. Demografi responden dalam penelitian ini berupa jenis kelamin, tingkat

pendidikan dan jabatan. Dari jenis kelamin para responden yang merupakan manajer perbankan dan pembiayaan adalah wanita dengan persentase 22,01% (29 orang) dan pria dengan persentase sebesar 76,99% (97 orang).

Dari tingkat pendidikan yang ditempuh, sebagian besar manajer adalah tingkat pendidikannya S1 dengan persentase 53,96% (68 orang), pendidikan S2 dengan persentase 2,38% (3 orang), pendidikan D3 dengan persentase 17,5% (22 orang), pendidikan D2 dan D1 dengan persentase 6,34% (8 orang) dan sisanya adalah tingkat pendidikannya SMA dengan persentase 19,84% (25 orang). Sedangkan jabatan, 8 orang menduduki jabatan menejer level atas, 52 orang menduduki jabatan menejer level menengah, dan 66 orang menduduki jabatan menejer level bawah.

Deskripsi Statistik

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata (mean) dan standar deviasi jawaban responden untuk variabel kinerja manajerial (PER) adalah sebesar 3,8905 dan 0,45807. Berdasarkan rata-rata (mean) jawaban responden diketahui bahwa kinerja manajerial perusahaan perbankan dan pembiayaan tergolong tinggi. Dengan membandingkan nilai rata-rata (3,8905) terhadap nilai standar deviasi (0,45807) dapat dilihat bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dibanding nilai rata-rata, hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kinerja manajerial yang tidak bervariasi (homogen).

Variabel konflik partisipasi anggaran menunjukkan bahwa rata-rata (mean) dan standar deviasi jawaban responden adalah sebesar 0,1952 dan 0,23250. Berdasarkan rata-rata (mean) jawaban responden diketahui bahwa terdapat konflik partisipasi anggaran yang terjadi pada manajer perusahaan perbankan dan pembiayaan. Dengan membandingkan nilai rata-rata (0,1952) terhadap nilai standar deviasi (0,23250) dapat dilihat bahwa nilai standar deviasi lebih besar dibanding nilai rata-rata, hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat konflik partisipasi anggaran yang bervariasi.

Variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa rata-rata (mean) dan standar deviasi jawaban responden adalah sebesar 4,0939 dan 0,24899. Berdasarkan rata-rata (mean) jawaban responden diketahui bahwa kepuasan kerja manajer perusahaan perbankan dan pembiayaan tergolong tinggi. Dengan membandingkan nilai rata-rata (4,0939) terhadap nilai standar deviasi (0,24899) dapat dilihat bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dibanding nilai rata-rata, hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kepuasan kerja yang tidak bervariasi (homogen).

Variabel komitmen organisasi menunjukkan bahwa rata-rata (mean) dan standar deviasi jawaban responden adalah sebesar 4,0970 dan 0,29781. Berdasarkan rata-rata (mean) jawaban responden diketahui bahwa komitmen organisasi manajer perusahaan perbankan dan pembiayaan tergolong tinggi. Dengan membandingkan nilai rata-rata (4,0970) terhadap nilai standar deviasi (0,29781) dapat dilihat bahwa nilai standar deviasi lebih kecil dibanding nilai rata-rata, hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki komitmen organisasi yang tidak bervariasi (homogen).

Uji Kualitas Data

Hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini terlihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel kinerja manajerial, konflik partisipasi anggaran kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah reliabel.

Begitu juga dengan hasil pengujian validitas dalam penelitian ini menunjukkan beberapa indikator variabel partisipasi anggaran sesungguhnya tidak valid sehingga untuk variabel konflik partisipasi anggaran yang sesungguhnya hanya menggunakan pertanyaan 2, 3, 4, 5, dan 6. Begitu juga dengan indikator variabel kepuasan kerja yang menunjukkan hasil tidak valid sehingga untuk variabel kepuasan kerja hanya menggunakan pertanyaan 4, 6, 11, 14, 15 dan 20. Variabel komitmen organisasi menggunakan seluruh pertanyaan. Untuk

variabel kinerja manajerial, beberapa indikator menunjukkan nilai tidak valid sehingga hanya menggunakan pertanyaan 3, 4, 5, 6, 7 dan 8.

Hasil pengujian normalitas data dari keenam variabel penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini adalah terdistribusi normal.

Uji Model fit

Uji model fit digunakan untuk melihat apakah model penelitian telah baik atau tidak baik sehingga hasil output dalam model penelitian fit. Setelah model dianalisa maka hasil output untuk uji model fit adalah sebagai berikut (tabel 4.9). Berdasarkan 5 pengujian analisis model fit - *Chi-Square (X2)*, *Goodness of Fit index*, *Adjusted goodness of Fit index*, *root mean square error of Approximation (rmsea)*, and *non-Centrality Parameter* - model penelitian ini dinyatakan baik/fit (*valid and reliable*) untuk menguji hipotesa.

Tabel 4.9 Goodness of Fit Statistics

Ukuran	Nilai
Degrees of Freedom	1
Minimum Fit Function Chi-Square	0,42 (P = 0.52)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP)	0,0
90 Percent Confidence Interval for NCP	(0,0 ; 5,16)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.0
90 Percent Confidence Interval for RMSEA	(0,0 ; 0.20)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)	0.58
Goodness of Fit Index (GFI)	1.00
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.98

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Uji Hipotesis

Model statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis pertama sampai keenam adalah model statistik *Structural Equation Modeling (SEM)*. Penelitian ini menggunakan level signifikansi sebesar 5% dengan t-tabel sebesar 1,980. Rangkuman hasil uji terhadap hipotesis 1 - hipotesis 7 dapat dilihat dalam tabel 4.10 dan tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Pengujian Hipotesis 1 – Hipotesis 7

No	Hasil Ouput	t-hitung	R ²	Kesimpulan
1	$Y_3 = \beta_3X + \beta_4Y_1 + \beta_5Y_2 + \varepsilon_3$ $Y_3 = 0.13*Y_1 + 0.22*Y_2 - 0.094*X$	0,48	0.037	Hipotesis 1 ditolak
2	$Y_1 = \beta_1X + \varepsilon_1$ $Y_1 = -0.27*X$	2,88	0.063	Hipotesis 2 diterima
3	$Y_3 = \beta_3X + \beta_4Y_1 + \beta_5Y_2 + \varepsilon_3$ $Y_3 = 0.13*Y_1 + 0.22*Y_2 - 0.094*X$	0,77	0.037	Hipotesis 3 ditolak
4	$Y_2 = \beta_2X + \varepsilon_2$ $Y_2 = -0.55*X$	5,30	0.18	Hipotesis 4 diterima
5	$Y_3 = \beta_3X + \beta_4Y_1 + \beta_5Y_2 + \varepsilon_3$ $Y_3 = 0.13*Y_1 + 0.22*Y_2 - 0.094*X$	1,49	0.037	Hipotesis 5 ditolak
6	$Y_1 = \beta_1X + \varepsilon_1$ $Y_1 = -0.27*X$ $Y_3 = \beta_3X + \beta_4Y_1 + \beta_5Y_2 + \varepsilon_3$ $Y_3 = 0.13*Y_1 + 0.22*Y_2 - 0.094*X$	0,0351	0,094	Hipotesis 6 ditolak
7	$Y_2 = \beta_2X + \varepsilon_2$ $Y_2 = -0.55*X$ $Y_3 = \beta_3X + \beta_4Y_1 + \beta_5Y_2 + \varepsilon_3$ $Y_3 = 0.13*Y_1 + 0.22*Y_2 - 0.094*X$	0,121	0,094	Hipotesis 7 Diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Keterangan :

X = Konflik Partisipasi Anggaran
Y1 = Kepuasan kerja
Y2 = Komitmen Organisasi
Y3 = Kinerja Manajerial

Konflik Partisipasi Anggaran Berpengaruh Negatif terhadap Kinerja Manajerial

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa model hubungan antara konflik partisipasi anggaran (BPC) dengan kinerja manajerial (PER) memiliki nilai R^2 sebesar 0,037. Hal ini berarti variabel konflik partisipasi anggaran (BPC) memberikan kontribusi 3,7% pada setiap perubahan variabel kinerja manajerial (PER)

Dari hasil pengujian diketahui bahwa nilai t-hitung sebesar 0,48 pada hubungan konflik partisipasi anggaran (BPC) dengan kinerja manajerial (PER) berada dibawah batas kritis yaitu 1,980. Dengan hasil ini maka pengaruh yang diberikan konflik partisipasi anggaran (BPC) dengan kinerja manajerial (PER) terbukti signifikan. Berdasarkan hasil t-hitung yang lebih besar daripada t-tabel maka hipotesis 1 yang menyatakan konflik partisipasi anggaran (BPC) berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial (PER), ditolak.

Hubungan antara konflik partisipasi anggaran (BPC) dengan kinerja manajerial (PER) memiliki tanda negatif. Dengan adanya arah negatif ini maka hubungan antara konflik partisipasi anggaran menurunkan kinerja manajerial sebesar koefisiennya. Nilai koefisien variabel konflik partisipasi anggaran (BPC) sebesar 0,094. Hal ini berarti bahwa setiap perubahan konflik partisipasi anggaran, menurunkan 0,094 kinerja manajerial.

Konflik Partisipasi Anggaran Berpengaruh Negatif Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa model hubungan antara Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) dengan Kepuasan Kerja (SAT) memiliki nilai R^2 sebesar 0,063. Hal ini berarti variabel Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) memberikan kontribusi 6,3% pada setiap perubahan variabel Kepuasan Kerja (SAT)

Dari hasil pengujian diketahui bahwa nilai t-hitung sebesar 5,30 pada hubungan Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) dengan Kepuasan Kerja (SAT) berada di atas batas kritis yaitu 1,980. Dengan hasil ini maka pengaruh yang diberikan Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) dengan Kepuasan Kerja (SAT), terbukti signifikan. Berdasarkan hasil t-hitung yang lebih besar daripada t-tabel maka hipotesis 2 yang menyatakan Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (SAT), diterima.

Hubungan antara Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) dengan Kepuasan Kerja (SAT) memiliki tanda negatif. Dengan adanya arah negatif ini maka hubungan antara konflik partisipasi anggaran menurunkan kepuasan kerja sebesar koefisiennya. Nilai koefisien variabel Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) sebesar 0,27. Hal ini berarti bahwa setiap perubahan konflik partisipasi anggaran, menurunkan 0,27 kepuasan kerja

Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa model hubungan antara Kepuasan Kerja (SAT) dengan Kinerja Manajerial (PER) memiliki nilai R^2 sebesar 0,037. Hal ini berarti variabel Kepuasan Kerja (SAT) memberikan kontribusi 3,7% pada setiap perubahan variabel Kinerja Manajerial (PER)

Dari hasil pengujian diketahui bahwa nilai t-hitung sebesar 0,77 pada hubungan Kepuasan Kerja (SAT) dengan Kinerja Manajerial (PER) berada di bawah batas kritis yaitu 1,980. Dengan hasil ini maka pengaruh yang diberikan Kepuasan Kerja (SAT) dengan Kinerja Manajerial (PER) terbukti tidak signifikan. Berdasarkan hasil t-hitung yang lebih kecil dari pada t-tabel maka hipotesis 3 yang menyatakan Kepuasan Kerja (SAT) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (PER), ditolak.

Hubungan antara Kepuasan Kerja (SAT) dengan Kinerja Manajerial (PER) memiliki tanda positif. Dengan adanya arah positif ini maka hubungan antara kepuasan kerja

menaikkan kinerja manajerial sebesar koefisiennya. Nilai koefisien variabel Kepuasan Kerja (SAT) sebesar 0,13. Hal ini berarti bahwa setiap perubahan kepuasan kerja, menurunkan 0,13 kinerja manajerial.

Konflik Partisipasi Anggaran Berpengaruh Negatif terhadap Komitmen Organisasi

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa model hubungan antara Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) dengan Komitmen Organisasi (COM) memiliki nilai R^2 sebesar 0,18. Hal ini berarti variabel Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) memberikan kontribusi 18% pada setiap perubahan variabel Komitmen Organisasi (COM)

Dari hasil pengujian diketahui bahwa nilai t-hitung sebesar 5,30 pada hubungan Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) dengan Komitmen Organisasi (COM) berada di atas batas kritis yaitu 1,980. Dengan hasil ini maka pengaruh yang diberikan Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) dengan Komitmen Organisasi (COM), terbukti signifikan. Berdasarkan hasil t-hitung yang lebih besar daripada t-tabel maka hipotesis 4 yang menyatakan Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasi (COM), diterima.

Hubungan antara Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) dengan Komitmen Organisasi (COM) memiliki tanda negatif. Dengan adanya arah negatif ini maka hubungan antara konflik partisipasi anggaran menurunkan komitmen organisasi sebesar koefisiennya. Nilai koefisien variabel Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) sebesar 0,22. Hal ini berarti bahwa setiap perubahan konflik partisipasi anggaran, menurunkan 0,22 komitmen organisasi

Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa model hubungan antara komitmen organisasi (COM) dengan kinerja manajerial (PER) memiliki nilai R^2 sebesar 0,37. Hal ini berarti variabel Komitmen Organisasi (COM) memberikan kontribusi 3,7% pada setiap perubahan variabel kinerja manajerial (PER).

Dari hasil pengujian diketahui bahwa nilai t-hitung sebesar 1,46 pada hubungan komitmen organisasi (COM) dengan kinerja manajerial (PER) berada di bawah batas kritis yaitu 1,980. Dengan hasil ini maka pengaruh yang diberikan komitmen organisasi (COM) dengan kinerja manajerial (PER), terbukti tidak signifikan. Berdasarkan hasil t-hitung yang lebih kecil daripada t-tabel maka hipotesis 5 yang menyatakan Komitmen Organisasi (COM) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (PER), ditolak.

Hubungan antara komitmen organisasi (COM) dengan kinerja manajerial (PER) memiliki tanda positif. Dengan adanya arah positif ini maka hubungan antara komitmen organisasi meningkatkan kinerja manajerial sebesar koefisiennya. Nilai koefisien variabel Komitmen Organisasi (COM) sebesar 0,22. Hal ini berarti bahwa setiap perubahan komitmen organisasi, meningkatkan 0,22 kinerja manajerial.

Konflik Partisipasi Anggaran Melalui Kepuasan Kerja Berpengaruh Negatif terhadap Kinerja Manajerial

Nilai koefisien variabel Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) pada persamaan 1 sebesar 0,27. Sementara itu, nilai koefisien variabel kepuasan kerja pada persamaan 3 sebesar 0,13. Untuk menguji apakah variabel kepuasan kerja (SAT) merupakan variabel intervening dari hubungan pengaruh konflik partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka koefisien variabel Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) pada persamaan 1 dikali dengan koefisien variabel kepuasan kerja pada persamaan 3, sama dengan 0,0351. Hasil perkalian nya lebih kecil daripada 0,094 hal ini berarti bahwa kepuasan kerja bukan sebagai variabel intervening dan H_6 ditolak

Konflik Partisipasi Anggaran Melalui Komitmen Organisasi Berpengaruh Negatif

terhadap Kinerja Manajerial

Nilai koefisien variabel Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) pada persamaan 2 sebesar 0,55. Sementara itu, nilai koefisien variabel komitmen organisasi (COM) pada persamaan 3 sebesar 0,22. Untuk menguji apakah variabel komitmen organisasi merupakan variabel intervening dari hubungan pengaruh konflik partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, maka koefisien variabel Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) pada persamaan 2 dikali dengan koefisien variabel komitmen kerja pada persamaan 3, sama dengan 0,121. Hasil perkalian nya lebih besar dari pada 0,094. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi bukan sebagai variabel intervening dan H7 diterima.

Analisis dan Pembahasan

Hasil pengujian pada hipotesis 1 menunjukkan bahwa konflik partisipasi anggaran (BPC) tidak signifikan dan arahnya negatif terhadap kinerja manajerial (PER). Dari hasil deskriptif statistik jawaban, manajer pada perusahaan perbankan dan pembiayaan di Kota Bengkulu, bahwa terdapat konflik partisipasi anggaran (BPC). Namun konflik ini kecil sehingga tidak mempengaruhi variabel kinerja manajerial (PER).

Hal ini dapat terjadi karena kegiatan yang mereka lakukan sudah menjadi rutinitas dari pekerjaan mereka sehingga pencapaian kinerja mereka tidak dipengaruhi oleh tingkat komitmen mereka. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Lopez *et.al*, (2008) karena konflik partisipasi anggaran pada manajer perbankan dan pembiayaan di kota Bengkulu sangat kecil sekali dan berbeda dengan konflik partisipasi anggaran yang terjadi pada manajer Meksiko bahwa konflik partisipasi yang terjadi cukup besar sehingga konflik partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada manajer Meksiko.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 menyatakan bahwa konflik partisipasi anggaran (BPC) berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja (SAT). Dari hasil deskriptif statistik jawaban responden, manajer pada perusahaan perbankan dan pembiayaan di Kota Bengkulu, bahwa telah terjadi konflik partisipasi anggaran (BPC) yang menyebabkan kepuasan kerja (SAT) menjadi menurun. Dengan adanya konflik membuat para manajer level atas, menengah dan bawah menjadi tidak puas terhadap pekerjaannya. Apabila seseorang merasa partisipasi yang mereka inginkan berbeda dengan partisipasi yang sesungguhnya, mereka menjadi tidak puas pekerjaan mereka. Sehingga konflik partisipasi anggaran (BPC) ini menyebabkan kepuasan kerja (SAT) menjadi menurun. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Lopez, *et al* (2008) yang menemukan bahwa konflik partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kepuasan. Sugioko (2010), menyatakan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (SAT) tidak signifikan dan arahnya positif terhadap kinerja manajerial (PER). Dari hasil deskriptif statistik jawaban manajer pada perusahaan perbankan dan pembiayaan di Kota Bengkulu, memiliki kepuasan yang tinggi, namun kepuasan kerja (SAT) ini tidak mengubah kinerja manajerial (PER) mereka. Hal ini dapat terjadi karena kegiatan yang mereka lakukan sudah menjadi rutinitas dari pekerjaan mereka sehingga pencapaian kinerja mereka tidak dipengaruhi oleh tingkat kepuasan mereka. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Lopes *et al*, (2008) karena ketika kepuasan (SAT) pada manajer di Meksiko meningkat, maka mereka juga akan meningkatkan kinerja manajerial (PER) mereka.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 menunjukkan bahwa Konflik Partisipasi Anggaran (BPC) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (COM), diterima. Dari hasil deskriptif statistik jawaban responden, manajer pada perusahaan perbankan dan pembiayaan di Kota Bengkulu, bahwa telah terjadi konflik partisipasi anggaran (BPC) yang menyebabkan komitmen organisasi (COM) menjadi menurun. Dengan adanya konflik membuat komitmen para manajer level atas, menengah dan bawah menjadi menurun. Apabila seseorang merasa partisipasi yang mereka inginkan berbeda dengan

partisipasi yang sesungguhnya, mereka menjadi tidak ingin berkomitmen dengan mereka. Sehingga konflik partisipasi anggaran (BPC) ini menyebabkan komitmen organisasi (COM) menjadi menurun

Hal ini sejalan dengan Hariyanti (2002), menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi. Supriyono (2004) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kusnadi (2005). Hasil penelitian menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

Hasil pengujian terhadap hipotesis 5 menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi (COM) tidak signifikan dan arahnya positif terhadap kinerja manajerial (PER). Dari hasil deskriptif statistik jawaban manajer pada perusahaan perbankan dan pembiayaan di Kota Bengkulu, memiliki komitmen organisasi yang tinggi, namun komitmen (COM) ini tidak mengubah kinerja manajerial (PER) mereka. Hal ini dapat terjadi karena kegiatan yang mereka lakukan sudah menjadi rutinitas dari pekerjaan mereka sehingga pencapaian kinerja mereka tidak dipengaruhi oleh tingkat komitmen mereka.

Hasil pengujian pada hipotesis 6 menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel intervening. Hal ini berarti bahwa variabel kepuasan kerja bukanlah sebagai variabel intervening namun merupakan variabel dependen. Variabel konflik partisipasi anggaran dapat langsung mempengaruhi variabel kinerja manajerial tanpa harus melalui variabel kepuasan kerja. Tingkat partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan mendukung moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer sehingga kinerja menjadi meningkat.

Hasil pengujian pada hipotesis 7 menunjukkan bahwa komitmen organisasi terbukti sebagai variabel intervening. Konflik partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial namun ia memiliki pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi. Ketika perbedaan antara partisipasi anggaran yang sesungguhnya terjadi berbeda dengan partisipasi anggaran yang diinginkan sehingga menimbulkan konflik partisipasi anggaran. Variabel konflik partisipasi anggaran ini akan menurunkan komitmen organisasi sehingga kinerja manajerial juga menjadi menurun.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan penelitian Eker (2007) yang mengkaji bagaimana partisipasi anggaran melalui komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial dalam bisnis. Hasil penelitian ini konsisten dengan pernyataan bahwa bawahan dengan kinerja tinggi lebih berpartisipasi dan memiliki rasa komitmen yang lebih tinggi daripada bawahan dengan kinerja rendah. Penelitian ini juga menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran dan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi.

Hipotesis ini juga mendukung penelitian lainnya yang menunjukkan pengaruh yang positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah penelitian yang dilakukan oleh Kusnadi (2005). Kusnadi meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menyatakan bahwa baik peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi, keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1. konflik partisipasi anggaran (*budgeting participation Konflik-BPC*) berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial (*Manajerial Performance-PER*). 2. konflik partisipasi anggaran (*Budgeting Participation Konflik-BPC*) berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja (*Job Satisfaction-SAT*). 3. kepuasan kerja (*Job Satisfaction-SAT*) tidak signifikan dan arahnya positif terhadap kinerja manajerial (*Manajerial*

Performance-PER). 4. konflik partisipasi anggaran (*Budgeting Participation Konflik-BPC*) berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi (*Organizational Commitment-COM*). 5. Komitmen organisasi (*Organizational Commitment-COM*) tidak signifikan dan arahnya positif terhadap kinerja manajerial (*Manajerial Performance*-PER). 6. Konflik Partisipasi Anggaran (*Budgeting Participation Konflik-BPC*) melalui kepuasan kerja (*Job Satisfaction-SAT*) tidak signifikan dan arahnya negatif terhadap kinerja manajerial (*Manajerial Performance*-PER). 7. Konflik Partisipasi Anggaran (*Budgeting Participation Konflik-BPC*) melalui Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment-COM*) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (*Manajerial Performance*-PER).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dan bagi peneliti selanjutnya dalam menganalisa konflik partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berikut ini adalah implikasi hasil penelitian yang dapat dijadikan pertimbangan: 1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan bukti empiris yang dapat digunakan bagi penelitian selanjutnya, 2. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan informasi sebagai bahan pertimbangan untuk menerapkan partisipasi penyusunan anggaran lebih efektif untuk peningkatan kinerja kerja bagi perusahaan yang bersangkutan.

Keterbatasan penelitian ini adalah: 1) Masih banyak manajer yang mengisi kuesioner belum masuk ke dalam kriteria, seperti jabatan belum mencapai jangka waktu 1 tahun, sehingga kuesioner gugur dan tidak dapat diolah. 2. Banyak perusahaan pembiayaan di Bengkulu ini yang sistem anggarannya langsung dari pusat sehingga tidak dapat menjadi sampel. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya: 1) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas obyek yang diteliti, bukan hanya pada manajer perbankan dan pembiayaan saja. 2) Karena telah terbukti adanya konflik partisipasi anggaran, penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan variabel *antecedent* yang menjadi faktor penyebab konflik partisipasi anggaran seperti perbedaan kepentingan. 3) Penelitian selanjutnya pengaruh tinggi atau rendahnya konflik partisipasi anggaran yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abriyani, Puspaningsih. 1998. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer: Role Ambiguity sebagai Variabel Antara*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Alim, M. N. 2003. *Pengaruh Ketidakpastian Strategik Dan Revisi Anggaran Terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontinjensi*. Ventura Vol. 6. No. 3 (Desember): 3 17-328
- Almigo, Nuzsep. 2004. *Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan*. Jurnal PSYCHE. Vol. 1, No. 1, Desember 2004.
- Aranya, N., & Ferris, K. R. 1984. *A Reexamination of accountants' Organizational-Professional Conflict*. The Accounting Review, 59, 1–15.
- Brownell, P. dan M. Mc. Innes, (1986), “*Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*”, The Accounting Review, 61 October : 587 - 600.
- Chenhall, R.H. dan P. Brownell, (1988), “*The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable*”, Accounting, Organization, and Society, 13 (No.3) : 225 - 233.
- Clinton, B. D. 1999. *Antecedents of Budgetary Participation: The effects of Organizational, Situational, and Individual Factors*. Advances in Management Accounting, 8, 45–70.
- Eker, Melek. 2007. *The Impact Of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational Commitment : A Study On The Top 500 Firms In Turkey*. Ankara University
- Ghozali, Imam. 2007. “*Structural Equation Model*” Semarang: BPUNDIP.
- Ghozali, Imam & A. Setya Marsudi. 2005. “*Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information (JRI) dan Volantilitas Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. JAAI, Vol. 5, No. 2 Desember P 101 - 125.

- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (5th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hafiz, F.W. 2007. *Pengaruh partisipasi anggaran Terhadap kinerja Manajerial Pada PT Cakra Compact Aluminium*. Universitas Sumatra Utara, Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi.
- Hariyanti, Widi. 2002. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Indrianto dan Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Jilid 2. Yogyakarta : BPFE.
- Kenis, I . (1979). “*Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attides and Performance*”, *The Accounting Review*, 54 (4) : 707 - 721.
- Kusnadi. 2005. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening: Studi pada Perusahaan-Perusahaan yang sudah Listing di BEJ*. JMK vol 3, no 1
- López, et al. 2008. Effects of budgetary participation conflict on job performance of Mexican and US managers *Journal of Management Accounting Research*, 19, 105–136.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*, Eight Edition. New York: McGrawHill Co.
- Mahanani, Tri. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Self Efficacy, Social Desirability, Dan Organizational Commitment sebagai Variabel Intervening*. Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Mahesa, Dewar. 2010. *Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Universitas Diponegoro
- Mathieu, J.E. dan D.M. Zajac. 1990. *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. *Psychological Bulletin*, 108, halaman: 171-188.
- Milani, K. 1975. *The Relationship of Partisipation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study*. *The Accounting Review*, Vol. 50, pp. 274 -278.
- Mowday,R.T.,R.M. Steers, dan L.W. Porter (1979), “*The Measurement of Organizational Commitment*”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 (April), pp. 224-47
- Nouri, H. dan Parker, R.J. 1998. *The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment*. *Accounting Organization and Society*, Vol. 23. 5/6, pp. 467-483.
- Novalinda, F dan Pareke, F. Js., (2010), *Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemeditasi Pengaruh Kompensasi, Kemampuan Kerja, dan Jumlah Jam Kerja Terhadap Kinerja*. *Jurnal Ilmiah Management*, 05, 92.
- Putra, A.F. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap kepuasan kerja dan Prestasi Kerja dengan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening*. Skripsi Tidak Dipublikasikan. Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
- Robins, Stephen P. 2003. *Perilaku organisasi*. Jakarta : Gramedia.
- Safitri, Niken. 2006. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan : Job Relevant Information (Jri) Sebagai Variabel Antara (Studi Pada PT. Merapi Utama Pharma Cabang Yogyakarta)*. Skripsi tidak dipublikasikan. Skripsi Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Islam Indonesia.
- Sedarmayanti, 2004, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)*, Bandung : Mandar Maju
- Sumarno, J. 2005. “*Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*”.
- Supriyono, R. A., dan Syakhroza, A. 2003. *Peran Asimetri Informasi dan Peresponan Keinginan Sosial sebagai Variabel Moderating Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia*. SNA VI, Surabaya
- Soepomo, Bambang dan Nur Indriantoro. 1998. *Pengaruh Struktur Dan Kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial*. *Kelola*, No. 18, Juli, pp. 61-76
- Sugioko, Sofian, 2010, *The Impact of Budget Participation on Job Performance of University Executive*. *Kasetsart Journal* (online), (Soc.Sci) 31:271-279 (2553). <http://kasetsartjournal.ku.ac.th/kujfiles/diakses>. 31 mei 2011