

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA MANAJERIAL DENGAN *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Propinsi Banten)

Iroh Rahmawati
Universitas Banten Jaya
Serang, Indonesia
irohrahma@gmail.com

ABSTRACT

This study was conducted to determine the effect of budget participation on managerial performance with psychological capital and organizational culture as an intervening variable. The data to be used in this study are primary data obtained through questionnaires. Respondents were selected by random sampling method with the following criteria: have a minimum education SI, has experience in the field of budget for at least one year actively involved in the budgeting process, large-scale manufacturing company with employees more than 300 people, and the total assets owned by the company over one hundred billion. The sample used in this study were 115 respondents manager of a manufacturing company in the Province of Banten. Data analysis was performed using Partial Least Square (PLS). The study provides empirical evidence that there is a positive effect of budget participation at psychological capital, the positive influence of budget participation on culture organization, the positive influence of budget participation on managerial performance, the positive influence of psychological capital on managerial performance, and the positive influence of organizational culture on managerial performance. Result This study also shows the role of psychological and cultural capital No organization as variables mediating the effect of budget participation on managerial performance.

Keywords: Participation Budgeting, Psychological Capital, Managerial Performance, Organizational Culture.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang meningkat dewasa ini menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin agar dapat unggul dalam persaingan. Oleh karena itu, manajemen perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi masalah, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajer juga berkewajiban

mempertahankan kelangsungan hidup serta mengendalikan organisasi sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Kunci keberhasilan perusahaan adalah memiliki keunggulan kompetitif yang dapat dicapai melalui salah satu cara yaitu meningkatkan kinerja manajerial (Dwiandra, 2006).

Kinerja manajerial dalam organisasi merupakan salah satu jawaban dan berhasil atau tidaknya tujuan yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer perusahaan-

perusahaan di Indonesia sering kali tidak memperhatikan tujuan organisasi secara optimal, kecuali jika kondisi perusahaan sudah semakin memburuk. Juniarti dan Evelyne (2003) menjelaskan bahwa kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Bila mana perusahaan memiliki kinerja yang baik maka perusahaan optimis akan dapat mencapai keberhasilan yang dikehendaki. Dengan demikian kelangsungan hidup perusahaan terjamin. Namun bila kinerja perusahaan buruk maka perusahaan pesimis untuk dapat mencapai tingkat keberhasilan yang dikehendaki.

Perusahaan manufaktur mempunyai peran yang cukup penting dalam perekonomian di Indonesia. Produk-produk yang dihasilkan memberikan sumbangan bagi pendapatan nasional. Oleh karena itu, kinerja perusahaan manufaktur perlu mendapat perhatian yang cukup. Kinerja perusahaan manufaktur tersebut tentu saja sangat dipengaruhi kinerja karyawannya, terutama para manajer, yang dapat dilihat dari penyusunan anggaran oleh manajemen tingkat atas dengan partisipasi manajemen tingkat bawah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Partisipasi anggaran tersebut merupakan suatu motivator (pendorong) bagi manajer tingkat bawah

dimana pada akhirnya akan meningkatkan kinerja, (Kusnasriyanti, 2005).

Fenomena tersebut juga dialami oleh perusahaan manufaktur di Indonesia, dimana ketika para manajer atau kabag setingkat manajer mempunyai peran penting dalam penyusunan anggaran perusahaan maka kinerja manajerial akan meningkat secara signifikan. Sebaliknya, ketidak ikut sertaan manajer/kabag setingkat manajer dalam penyusunan anggaran menyebabkan kinerja manajerial dalam perusahaan tersebut menurun, (Kusnasriyanti, 2005).

Industri manufaktur sebagai sektor ekonomi terkemuka memiliki peran yang sangat penting dalam sebagian besar proses pembangunan di provinsi Banten. Nilai tambah yang dihasilkan dari industri manufaktur adalah kontribusi terbesar dari Sembilan sektor ekonomi. Total nilai Regional Bruto Produk domestik (PDRB) atas dasar harga berlaku pada tahun 2011 di Banten adalah 192,218.91 miliar rupiah di mana setengah dari itu 91,675.16 miliar rupiah (47,69%) berasal dari sektor manufaktur.

Pertumbuhan produksi industri di skala besar dan menengah manufaktur pada kuartal pertama 2012 telah mencapai 3,41% dari kuartal sebelumnya, sedangkan bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2011) pada kuartal pertama 2012 telah

mencapai 3,76% dari kuartal dari periode yang sama di sebelumnya tahun (kuartal pertama 2011), (Imam, 2013)

Kinerja manajerial dalam suatu perusahaan akan meningkat ketika para manajer berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan anggaran perusahaan tersebut. Informasi pribadi yang dikumpulkan dalam proses penyusunan anggaran oleh manajer tingkat bawah dapat membuat anggaran lebih akurat sehingga pencapaian tujuan anggaran tersebut menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini dapat terjadi karena partisipasi memberikan kesempatan kepada manajer tingkat bawah untuk menjalankan anggaran yang dapat dicapai dengan lebih mudah bila dibandingkan dengan anggaran yang disusun tanpa partisipasi.

Kinerja manajerial adalah persepsi kinerja individual para anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Anggaran merupakan suatu alat yang digunakan untuk menilai apakah kinerja suatu organisasi tersebut baik dalam menjalankan tugasnya. Pengelolaan anggaran merupakan suatu proses penting yang melibatkan berbagai pihak dalam suatu organisasi. Penganggaran pada dasarnya merupakan proses penyatuan ide

antara atasan dan bawahan dalam melaksanakan program kerja. Maka dari itu, kerjasama para pimpinan satuan kerja serta para pegawai dalam organisasi sangat diperlukan (Soleha dkk., 2013).

Proses penyusunan anggaran dalam organisasi sektor publik tentu melibatkan sumber daya manusia. Karakteristik yang berbeda tentu dimiliki oleh masing-masing individu yang akan mempengaruhi perilakunya. Salah satu karakteristik yang juga sangat mempengaruhi perilaku tersebut adalah ciri pribadi mereka atau ciri psikologis yang bersifat positif (*psychological capital*) yang dapat membantu individu tersebut untuk dapat berkembang sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Luthans dkk., 2007).

Psychological capital adalah bentuk dari sumber daya manusia yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja (Peterson dkk., 2011). *Psychological capital* terdiri dari empat poin penting, yaitu *self-efficacy*, *optimism*, *hope* dan *resiliency*. Ketika bergabung menjadi satu, keempat poin tersebut memiliki hubungan yang positif dengan perilaku organisasi yang baik (Luthans, 2007). Modal psikologis inilah yang akan dapat mengembangkan diri seseorang sehingga mampu membantu organisasinya dalam mencapai tujuan.

Psychological capital (PsyCap) adalah keadaan perkembangan psikologi individu yang positif, yang dicirikan oleh:

1. *Self-Efficacy*

Kepercayaan (*self-efficacy*) sebagai keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif, dan program tindakan yang diperlukan untuk berhasil dalam melaksanakan tugas tertentu dan dalam konteks tertentu (Stajkovic dan Luthans, 1998 dalam Soleha dkk., 2013).

Orang yang memiliki *self-efficacy* cenderung percaya pada kemampuan yang ada pada dirinya sehingga dapat menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan dari tugas yang dibebankan (Rego dkk., 2010 dalam Soleha dkk., 2013).

Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi akan menyukai tugas yang membuat dirinya tertantang, sehingga ia mampu menunjukkan kemampuan yang dimiliki dalam menghadapi kesulitan atau hambatan pada pekerjaan atau tugas tersebut (Soleha dkk., 2013).

2. *Optimism*

Optimis merupakan individu yang berharap bahwa hal-hal baik akan terjadi padanya, tidak mudah menyerah dan

biasanya cenderung memiliki rencana tindakan dalam kondisi sesulit apapun (Rego dkk., 2010 dalam Soleha dkk., 2013).

Individu dengan optimism PsyCap yang tinggi akan mampu merasakan implikasi secara kognitif dan emosional ketika mendapatkan kesuksesan. Individu tersebut juga mampu menentukan nasibnya sendiri tanpa diremehkan orang lain. Individu dengan optimism PsyCap juga memberikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang terkait ketika individu tersebut mencapai kesuksesan (Luthans, et al., 2007a).

3. *Hope*

Hope (harapan) merupakan suatu kondisi motivasi yang positif berdasarkan perasaan sukses (energi yang didorong oleh tujuan) dan adanya jalan (perencanaan untuk mencapai tujuan) (Snyder dkk., 1991 dalam Soleha dkk., 2013).

Luthans dkk, (2007) menyatakan bahwa *hope* adalah suatu kognitif atau proses berpikir dimana individu mampu menyusun kenyataan dengan tujuan dan harapan yang menarik atau menantang dan pada akhirnya mendapatkannya dengan cara determinasi *self directed*, energi, dan persepsi control yang berasal dari internal.

4. *Resilient*

Resilient didefinisikan sebagai kapasitas psikologis seseorang yang bersifat positif, dengan menghindarkan diri dari

ketidakbaikan, ketidakpastian, konflik, kegagalan, sehingga dapat menciptakan perubahan positif, kemajuan dan peningkatan tanggung jawab (Luthans dan Jensen, 2002 dalam Soleha dkk., 2013).

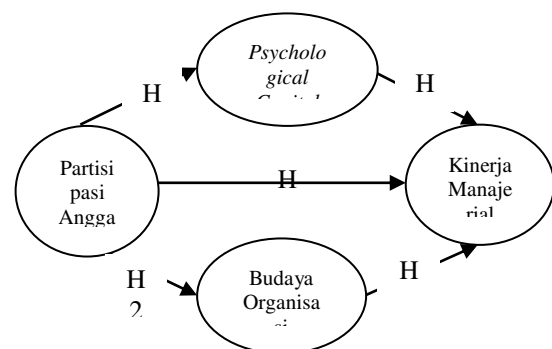
Orang yang memiliki *Resilient* atau ketahanan adalah orang yang mampu mengatasi ketidakpastian serta kegagalan dari tugas yang diberikan (Rego dkk, 2010 dalam Soleha dkk., 2013). Ketahanan merupakan kapasitas psikologis positif yang mendorong seseorang akan bangkit kembali dari ketidakpastian atau kegagalan maupun tambahan tugas yang dibebankan (Luthans dan Jensen, 2002 dalam Soleha dkk., 2013).

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dari keyakinan yang dimiliki para anggota organisasi yang dituangkan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi di tempat individu tersebut bekerja Sardjito (2007). Selain itu pencapaian keberhasilan di dalam mengelola suatu organisasi tidak terlepas dari factor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi tersebut (Arifin, 2012).

Masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan prestasi kerja merupakan masalah yang banyak diperdebatkan, bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak

konsisten (Venkatesh dan Blaskovich, 2012).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInnes (1986), Venkatesh dan Blaskovich (2012), Soleha dkk., (2013), Solikhun (2012) serta Harahap (2013) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja. Sementara hasil penelitian Milani (1975), Kenis (1979) dan Pramaesthiningtyas (2011) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja tergantung pada faktor-faktor situasional (Milani, 1975)



Gambar 1. Model Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial dengan *Psychological Capital* dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening

Partisipasi Anggaran dan *Psychological Capital*

Partisipasi memberikan kesempatan pada individu untuk menerima dorongan dari atasan saat mereka bekerja dalam menetapkan anggaran, sehingga dapat membangun kepercayaan diri (*self-efficacy*), memiliki tingkat harapan (*hope*) yang lebih tinggi, dapat mengembangkan optimism (*optimism*), serta dapat membangun ketahanan (*resilient*) karyawan untuk berhasil dalam pencapaian anggaran. Dengan demikian, diharapkan bahwa tingkat partisipasi anggaran akan berhubungan dengan peningkatan pada *psychological capital* (Venkatesh dan Blaskovich, 2012).

Dari literature tersebut disimpulkan bahwa:

H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *psychological capital*

Partisipasi Anggaran dan Budaya Organisasi

Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito (2007) menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya memiliki pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja

manajerial. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa :

H2: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap budaya organisasi

Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran menggambarkan keterlibatan manajemen dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Organisasi sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi anggaran memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi sehingga diharapkan dengan meningkatnya partisipasi anggaran akan mengakibatkan kinerja juga meningkat (Febriani, 2011).\

H3 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

Modal Psikologi (*Psychological Capital*) dan Kinerja Manajerial

PsyCap *self-efficacy* dan *hope* memiliki harapan positif tentang masa depan yang berhubungan dengan tujuan

tertentu yang diinternalisasikan dan dikaitkan dengan upaya dan motivasi seseorang (Venkatesh dan Blaskovich, 2012). *Hope, optimisme*, dan *resilient* memiliki potensi untuk meningkatkan tingkat *self-efficacy* seseorang untuk sukses dalam tugas tertentu. Komponen kunci dari PsyCap, telah banyak diteliti oleh para peneliti di bidang psikologi dan perilaku organisasi (Venkatesh dan Blaskovich, 2012).

Beberapa penelitian dalam literatur perilaku organisasi (Luthans et al., (2007); Luthans et al., (2008); dan Venkatesh dan Blaskovich (2012)) telah menemukan PsyCap berhubungan secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Luthans et al., (2008) juga menemukan bahwa PsyCap merupakan variabel intervening untuk memprediksi hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja. Berdasarkan literatur tersebut maka dapat disimpulkan bahwa:

H4 : Modal Psikologi (*Psychological capital*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial

Robbins (2001) berpandangan bahwa budaya organisasi mempengaruhi isi keunggulan bersaing organisasi. Ketika faktor-faktor objektif dipersepsikan sama

oleh seluruh karyawan sehingga akan membentuk budaya organisasi. Budaya yang akan dihasilkan nanti dapat budaya yang kuat dan budaya yang lemah, selanjutnya akan berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan. Tahun 1992 Kotter dan Heskett dalam buku *Coorporate cultur* dan *Performance* telah mengemukakan pengaruh budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Menurut Lako (2004) hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja diyakini para ilmuan perilaku organisasi dan manajemen serta sejumlah peneliti, bahwa budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi.

H5 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui *Psychological Capital*

Penelitian yang dilakukan Venkatesh (2012) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap psychological capital psychological capital juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini juga sama dengan yang dihasilkan oleh Harahap (2013) dan Soleha dkk., (2013).

Dalam sebuah organisasi, anggaran mempunyai dua peran penting, yaitu sebagai alat perencanaan dan sebagai alat pengendalian. Pegawai/karyawan yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran akan merasa lebih dihargai sehingga perilaku psikologisnya dapat terpengaruh secara positif. Pegawai yang memiliki perilaku psikologis yang positif diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan kinerja yang optimal, maka tujuan dari organisasi akan tercapai. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa:

H6 : Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui *psychological capital*.

Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Budaya Organisasi

Usoro and Adigwe (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dari sebuah organisasi. Budaya organisasi disebutkan sebagai faktor yang berpengaruh dalam partisipasi yang dapat dilihat dari sejauh mana partisipan terlibat dalam proses partisipasi secara material (Nerdinger, 2008). Sumarsih dan Wahyudi (2009), menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya memiliki pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial, sehingga dapat dirumuskan hipotesis

H7 : Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui Budaya Organisasi

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur berskala besar yang berada di wilayah Propinsi Banten.

Tabel 1. Data Populasi Perusahaan Manufaktur Propinsi Banten Tahun 2015

No	Jenis Industri	Jumlah
1	Industri Alas Kaki	125
2	Industri Furniture	270
3	Industri Textile & Produk Textile	536
4	Industri Elektrotronik	185
5	Industri Agro	267
6	Industri Petrokimia	721
7	Industri Logam & Mesin	375
8	Industri Engineering & Contruction	1
9	Industri Percetakan	2
10	Industri Perlengkapan & Peralatan	1
11	Industri Alat-alat Tulis & Gambar	1
12	Industri Telematika	29
13	Industri Transportasi	206
Total		2719

Sumber Data : diolah dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Banten

Sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan sampel pada satu jenis industri dimana diharapkan akan mengurangi industry effect, dan difokuskan pada manajer perusahaan manufaktur, karena manajer perusahaan manufaktur biasanya terlibat dalam penyusunan anggaran dan kinerja mereka dievaluasi menggunakan data anggaran. Selain itu, perusahaan manufaktur dipilih karena proses penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur relatif lebih kompleks dibanding perusahaan jasa dan perdagangan. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dimana manajer atau kepala bagian setingkat manajer pada perusahaan manufaktur. Yang menjadi sampel dalam penelitian ini harus memiliki kriteria sebagai berikut :

- a. Memiliki pendidikan minimal S1.
- b. Memiliki pengalaman dalam bidang anggaran minimal satu tahun.
- c. Terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran.
- d. Perusahaan manufaktur bersekala besar dengan karyawan lebih dari 300 orang.
- e. Total aktiva yang dimiliki perusahaan diatas seratus milyar rupiah.

Dipilihnya kriteria pendidikan minimal setingkat S1 atau Akademi,

diharapkan bahwa responden telah mendapatkan pengetahuan yang cukup tentang manajemen dan penganggaran perusahaan. Sedangkan kriteria dengan pengalaman minimal satu tahun diharapkan responden cukup mengenal karakteristik pekerjaan dan perusahaannya. Dengan waktu tersebut pula diharapkan sudah cukup banyak pengalaman yang didapatnya dalam proses penganggaran baik di tingkat divisi maupun di tingkat perusahaan.

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini disebarkan sebanyak 180 kuesioner secara random kepada 30 perusahaan. Dengan penyebaran 6 kuesioner untuk 1 perusahaan. Mengingat kemungkinan rendahnya persentase pengembalian dan belum terpenuhinya persyaratan data minimal, dalam menyebarkan kuesioner peneliti mendatangi langsung responden di masing-masing perusahaan. Pengambilan kuesioner dilakukan secara langsung sesuai kesepakatan.

Kuesioner yang kembali berjumlah 115 kuesioner atau sebanyak 63,89%. Kuesioner yang tidak kembali berjumlah 65 kuesioner atau 36,11%. Kuesioner yang dapat diolah berjumlah 115 kuesioner atau sebanyak 63,89%. Pengolahan data yang dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan

menggunakan software *Partial Least Square* (PLS).

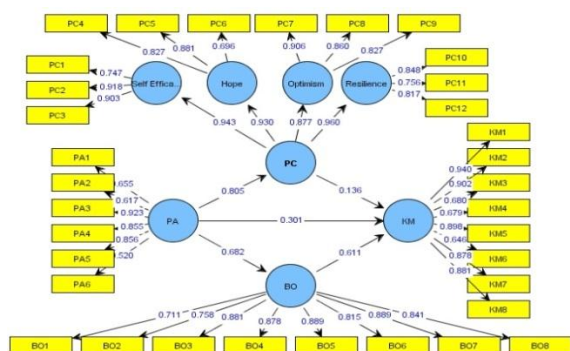
Tabel 1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala	Sumber
Partisipasi Anggaran	Partisipasi anggaran adalah keterlibatan karyawan dan luasnya pengaruh dalam proses penyusunan anggaran	1. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran 2. Alasan logis dalam revisi anggaran 3. Mendiskusikan anggaran yang diusulkan 4. Pengaruh usulan bawahan 5. Menilai kontribusi bawahan 6. Frekuensi bawahan dimintai usulan	Ordinal	Kenis (1979)
<i>Psychological Capital</i>	<i>Psychological capital</i> mencerminkan kondisi psikologis seseorang yang positif yang dicirikan menjadi 4 sumber daya psikologis, yaitu <i>Self Efficacy</i> (Kemampuan dan kepercayaan diri), <i>Hope</i> (harapan), <i>Optimism</i> (Optimis) dan <i>Resilience</i> (Ketahanan)	<i>Self Efficacy</i> 1. Mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit 2. Mampu memberikan ide untuk memperbaiki organisasi 3. Mampu memberikan hasil pekerjaan terbaik <i>Hope</i> 1. Memiliki semangat tinggi untuk meraih target 2. Sukses dalam melaksanakan tugas 3. Menemukan berbagai jalan untuk mencapai target pekerjaan <i>Optimism</i> 1. Tetap mengharapkan hasil kerja yang terbaik ketika menghadapi ketidakpastian dalam pekerjaan 2. Selalu berfikir positif 3. Optimis tentang kejadian dimasa yang akan datang <i>Resilience</i> 1. Dapat mengatasi kesulitan dalam pekerjaan melalui berbagai macam inovasi 2. Tidak pernah menghindarkan diri dari pekerjaan	Ordinal	Venkatesh & Blaskovich (2012)

		3. Memiliki pengalaman yang cukup		
Budaya Organisasi	Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain	1. Keputusan-keputusan yang penting lebih dibuat secara kelompok 2. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan dari pada hasil pekerjaan 3. Memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru 4. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai 5. Keputusan-keputusan yang penting sering dibuat oleh individu 6. Lebih tertarik pada hasil pekerjaan dari pada orang yang mengerjakan 7. Kurang memberikan petunjuk yang jelas kepada pegawai baru 8. Kurang peduli terhadap masalah pribadi pegawai.	Ordinal	Sardjito dan Muntaher (2007)
Kinerja Manajerial	Kinerja Manajerial adalah persepsi kinerja individual apara naggota organisasi dalam kegiatan manajerial	1. Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik 2. Berusaha lebih keras dari pada yang seharusnya 3. Melaksanakan pekerjaan dengan baik 4. Ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan 5. Pengetahuan berkaitan dengan pekerjaan 6. Melaksanakan pekerjaan tepat waktu 7. Kualitas hasil pekerjaan 8. Kemampuan mencapai tujuan dan sasaran	Ordinal	Bono dan Judge (2003)

Sumber : Penulis diolah dari berbagai sumber (2016)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Full Model Structural Partial Least Square

Sumber: Data primer diolah dengan *Smart PLS*, 2016

Dari gambar diatas menunjukan bahwa variabel partisipasi anggaran, kinerja manajerial, psycap, dan budaya organisasi dari masing-masing indikator pernyataan dinyatakan reliabel karena memiliki nilai korelasi diatas 0,5.

Tabel 2 Result For Inner Weight

	Origin al sample estimat e	Mean of subsamples	Standard deviation	T- Statisti c
PA -> PC	0.805	0.816	0.039	20.756
PA -> BO	0.682	0.718	0.045	14.996
PA -> KM	0.301	0.304	0.077	3.931
PC -> KM	0.136	0.110	0.061	2.226
BO -> KM	0.611	0.616	0.059	10.319
PC -> Self Efficacy	0.943	0.933	0.017	54.752
PC -> Hope	0.930	0.927	0.021	44.794
PC -> Optimism	0.877	0.871	0.047	18.592
PC -> Resilience	0.960	0.957	0.013	71.776

Sumber : Data primer diolah dengan *Smart PLS*, 2016.

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna untuk menilai hubungan

antara variabel-variabel dalam penelitian. Batasan untuk menerima atau menolak hipotesis dalam penelitian adalah sebesar 1,96, apabila nilai T statistic > dari T tabel maka hipotesis diterima, dan sebaliknya jika nilai T statistik < dari T tabel maka hipotesis ditolak. Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa dari setiap variable yang di teliti nilai T statistik lebih besar dari nilai T tabel (1,96) artinya hipotesis diterima.

Dalam menilai struktur model PLS dapat dilihat berdasarkan nilai *R-Square* untuk setiap variabel latennya. Adapun nilai *R-Square* pada pengolahan data ini sebagai berikut :

Tabel 3 R-Square

	<i>R-Square</i>
PA	
PC	0.648
BO	0.465
KM	0.915
Self Efficacy	0.889
Hope	0.864
Optimism	0.768
Resilience	0.922

Sumber: Data primer diolah dengan *Smart PLS*, 2016

Partisipasi Anggaran dan *Psychological Capital*

Berdasarkan pengolahan data yang diperoleh, yang disajikan dalam tabel 2, partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *psychological capital* yang ditunjukkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.805 dan

nilai t-stastik sebesar 20.756 (lebih besar dari nilai t-tabel yaitu sebesar 1,96).

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lina (2015), Soleha *et al* (2013), dan Venkatesh dan Blaskhovic (2012), yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang tinggi akan memiliki dampak yang positif terhadap *level of hope* pada setiap karyawan yang terlibat. anggaran merupakan salah satu mekanisme yang dapat memfasilitasi pengembangan tingkat psikologis seorang karyawan.

Partisipasi memberikan kesempatan pada individu untuk menerima dorongan dari atasan saat mereka bekerja dalam menetapkan anggaran, sehingga dapat membangun kepercayaan diri untuk berhasil dalam pencapaian anggaran.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran akan merasa dihargai sehingga dapat mempengaruhi perilaku psikologisnya secara positif seperti meningkatnya kepercayaan diri, ada harapan, merasa optimis di tempat bekerja serta meningkatkan ketahanan diri dalam tantangan bekerja.

Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Budaya Organisasi

Berdasarkan pengolahan data yang diperoleh, yang disajikan dalam tabel 2, partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi yang ditunjukkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.682 dan nilai t-stastik sebesar 14,996 (lebih besar dari nilai t-tabel yaitu sebesar 1,96).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2012), Soewito dan Sugiyanto (2001) dalam Sardjito (2007) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi Pegawai yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran akan memiliki kualitas hasil pekerjaan dan pengetahuan akan pekerjaannya meningkat. Artinya partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap budaya organisasi yang berorientasi pada pekerjaan, sehingga budaya organisasi pegawai akan mengalami peningkatan.

Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Berdasarkan pengolahan data yang diperoleh, yang disajikan dalam tabel 2, partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan nilai

original sample estimate sebesar 0.301 dan nilai t-stastik sebesar 3,931 (lebih besar dari nilai t-tabel yaitu sebesar 1,96).

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mendorong berbagai upaya dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan berpartisipasi, setiap individu akan merasa bahwa target yang ditetapkan adalah atas dasar kesepakatan bersama sehingga setiap individu akan merasa termotivasi dan bertanggung jawab penuh dalam pencapaian target yang ada. Target yang berhasil dicapai mencerminkan pencapaian kinerja. Hal ini menunjukkan secara jelas bahwa dengan tingkat partisipasi yang tinggi maka pencapaian kinerja juga menjadi optimal.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lina (2015), Soleha *et al.* (2013), Venkatesh dan Blaskovich (2012), Leach Lopez *et al.* (2007), Nouri dan Parker (1998), Indriantoro (1993), serta Brownell dan McInnes (1986) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran dapat mengakibatkan naiknya motivasi untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Psychological Capital dan Kinerja Manajerial

Berdasarkan pengolahan data yang diperoleh, yang disajikan dalam tabel 2, *Psychological Capital* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.136 dan nilai t-stastik sebesar 2,226 (lebih besar dari nilai t-tabel yaitu sebesar 1,96).

Semakin tinggi *PsyCap* maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Soleha *et al.* (2013), Venkatesh dan Blaskhovic (2012), dan Luthans *et al.* (2008) yang menyatakan bahwa *PsyCap* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam bentuk kinerja. Venkatesh dan Blaskovich (2012) menyatakan bahwa *PsyCap* memiliki harapan positif tentang masa depan yang tercermin dalam upaya dan motivasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Harapan positif itulah yang akan melahirkan perilaku positif dan pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja. Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa *PsyCap* yang tinggi akan terlihat dalam setiap aktivitas. Setiap aktivitas yang ada dapat dilaksanakan dengan baik. Target-target yang ditetapkan dapat dicapai dengan optimal. Semuanya ini tentu akan

mengarah pada tingginya kinerja manajerial yang dapat diraih.

Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial

Berdasarkan pengolahan data yang diperoleh, yang disajikan dalam tabel 2, budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan nilai *original sample estimate* sebesar 0.611 dan nilai t-statistik sebesar 10.319 (lebih besar dari nilai t-tabel yaitu sebesar 1,96).

Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti dalam kinerja organisasi jangka panjang. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya organisasi yang menghambat peningkatan kinerja jangka panjang cukup banyak, budaya mudah berkembang bahkan dalam organisasi yang penuh dengan orang-orang pandai dan berakal sehat.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito (2007) menyatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan

budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya memiliki pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui *Psychological Capital*

Pengujian terhadap pengaruh mediasi antara variabel *intervening* dengan variabel dependen dilakukan dengan perhitungan rumus Uji Sobel. Hasil dari kedua pengujian diringkaskan yaitu *Original sample estimate* PA -> PC (a) = 0,805, *Standard deviation* PA- > PC (Sa) = 0,039, *Original sample estimate* PC -> KM (b) = 0,136, *Standard deviation* PC -> KM (Sb) = 0,061.

Tabel 4 Uji Sobel Online

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.805	Sobel test: 2.21661518	0.04939062	0.0266494
b	0.136	Aroian test: 2.2140483	0.04944788	0.02682546
Sa	0.039	Goodman test: 2.219191	0.04933329	0.02647373
Sb	0.061	Reset all Calculate		

Sumber : Uji Sobel Online

Nilai t-statistik dibandingkan dengan t-tabel dan jika t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel (+1,96) atau lebih kecil (-1,96) maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Pada penelitian ini, nilai t-statistik yang diperoleh sebesar 2,216 lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel

partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui *psychological capital* berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesis 6 **diterima**.

Dalam sebuah organisasi, anggaran mempunyai dua peran penting, yaitu sebagai alat perencanaan dan sebagai alat pengendalian. Pegawai/karyawan yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran akan merasa lebih dihargai sehingga perilaku psikologisnya dapat terpengaruh secara positif. Pegawai yang memiliki perilaku psikologis yang positif diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan kinerja yang optimal, maka tujuan dari organisasi akan tercapai. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mendorong tingkat kepercayaan diri (*self-efficacy*), *optimisme*, kepercayaan terhadap harapan masa depan (*hope*), dan ketahanan diri (*resiliency*) dari karyawan. Seluruh aspek psikologis positif ini pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lina (2015), Soleha *et al* (2013), Venkatesh dan Blaskhovic (2012) yang menyatakan bahwa *Psychological Capital* memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja pegawai. Dalam hal ini, semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam proses

penyusunan anggaran maka pegawai tersebut akan memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*), mengembangkan tingkat harapan (*hope*), menyediakan lingkungan kerja yang optimis (*optimism*) dan membangun ketahanan (*resilient*). Perilaku psikologis positif ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut (Venkatesh dan Blashcovic, 2012).

Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Budaya Organisasi

Pengujian terhadap pengaruh mediasi antara variabel intervening dengan variabel dependen dilakukan dengan perhitungan rumus Sobel. Besarnya koefisien tidak langsung variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan perkalian dari variabel partisipasi anggaran terhadap budaya organisasi dengan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.

Tabel 5 Uji Sobel Online

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.682	Sobel test: 8.55041562	0.04873471	0
b 0.611	Aroian test: 8.53775531	0.04880697	0
s _a 0.045	Goodman test: 8.56313241	0.04866233	0
s _b 0.059	Reset all Calculate		

Sumber : Uji Sobel Online

Nilai t-statistik dibandingkan dengan t-tabel dan jika t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel (+1,96) atau lebih kecil (-1,96) maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Pada penelitian

ini, nilai t-statistik yang diperoleh sebesar 8,550 tersebut lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan demikian hipotesis 7 **diterima**.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi akan semakin tinggi kinerja manajerial. Sebaliknya semakin rendah tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi semakin rendah kinerja manajerial. Kombinasi kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasional merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor budaya organisasi memenuhi prasyarat kondisional atau efektif dari partisipasi penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sardjito (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Solikhun

Arifin (2012), Sardjito (2007) Tjahjaning Poerwati (2001) dan Bambang Supomo (1998). Bahwa partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran lebih efektif jika keputusan-keputusan yang penting dalam organisasi lebih sering dibuat secara kelompok. Partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi jika atasan peduli dan menaruh perhatian terhadap masalah pribadi serta lebih tertarik pada hasil pekerjaan dan yang mengerjakannya. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya aspek *human relation* dalam upaya peningkatan kinerja para pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Solikhun. (2012). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi*. Skripsi tidak dipublikasikan. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Brownell, P., dan M. McInnes. (1986). *Budgetary participation, motivation and managerial performance. The Accounting Review*(October): 587–600.
- Brownell, Peter. (1982). *A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control. The Accounting Review*, October, 766-777.

- Dwirandra, A.A.N.B. (2008). *Pengaruh Interaksi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, Dan Agregat Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial*. Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Fitri Permatasari, Febrina. (2011). *Peran Partisipasi Anggaran dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Antara Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial*. Tesis tidak Dipublikasikan. Semarang: Universitas Sebelas Maret.
- Ghozali, Imam & A. Setya Marsudi. (2001). *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.
- Ghozali, Imam. (2006). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Harahap, Juwita H.Y. (2013). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajer Psychological Capital Sebagai Variabel Intervening*. Thesis Tidak Dipublikasikan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Gajah Mada.
- Lina dan Stella.(2013). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, 15(1), pp: 37-56.
- Luthans, F., Avolio, Bruce J.; Avey, James B.; Norman, Steven M. (2007). *“Positive psychological Capital: Measurment and Relationship with Performance and Satisfaction..* Personel psychology vol 60: 541-572
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B.(2008) *The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship*. *Journal of Organizational Behavior*, in press.
- Mahanani, Tri. (2009). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Social Desirability, dan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee, and S. J. Carroll. (1965). *The jobs of management*. *Industrial Relations* 4 (February): 97–110.
- Medhayanti, Ni Putu., Suardana, Ketut Alit. (2015). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Self Afficacy, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.
- Milani, K. (1975), *“The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes-a field study”*, *The Accounting Review*, Vol. 50 No. 2, pp. 274-85.
- Nerdinger, Friedemann.W. (2008). Editorial: *Employ participation and organisational culture*. *German*

- Journal of Human Resource*, 22(2), pp: 107- 110.
- Nouri, Hossein and Parker, Robert J.(1998). *The Relationship Between Budget Participation and Job Performance : The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment, Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 5/6, pp. 467 – 483.
- Nurchayani, Kunvawiyah. (2010). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening*. Skripsi Tidak Dipublikasikan. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Peterson, S., F. Luthans, B. J. Avolio, F. Walumbwa, and Z. Zhang. (2011). *Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. Personnel Psychology* 64 (2): 427–450.
- Poerwati, Tjahjaning. (2001). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*. Tesis Tidak di Publikasikan. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Rego, A., Carla, M., Leal, S., Filipa, S., Miguel P, C. (2010). *Psychological Capital and Performance of Portuguese Civil Servants : Exploring Neutralizers in the Context of an Appraisal System. The International Journal of Human Resource Management*. 21(9):1531-1552.
- Sardjito, Bambang., Muthaher, Osmad., (2007). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. SNA X, Makassar.
- Soleha, Nurhayati., Galih, dan Tamsil,Lusi., (2013). *The Effect of Budgetary Participation on Job Performance with Psychological Capital and Organizational Commitment as an Intervening Variable (Empirical Study on Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Districts of Lebak)*. SNA XVI, Manado.
- Supriyono R.A. (2004). *Pengaruh Variabel Intervening Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol. 19. pp 282 - 298.
- Usoro, Iniobong L & Adigwe, Obi P. (2014). *Budget practices and the Nigerian Civil Service: new insights from an organisation culture perspective. Developing Country Studies*, 4(10).
- Venkatesh, Ropha dan Blaskovich, Jennifer. (2012). *The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation-Job Performance Relationship. Journal of Management Accounting Research*. Vol 24 pp159-175.
- Worohapsari, Galuh (2005). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Locus Of Control dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Skripsi, Tidak di Publikasikan, Universitas Diponegoro. Semarang