

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN
KARAKTERISTIK TUJUAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK SEBAGAI VARIABEL
MODERASI**

Iwan Koerniawan, Eka Satria Wibawa

SEKOLAH TINGGI ELEKTRONIKA DAN KOMPUTER

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze and provide empirical evidence about the influence of budgetary participation and characteristic of budget objectives on managerial job performance with non physical work environment as a moderasi. Populasi variables in this study are all leaders and financial officers in SMK Swasta in Semarang city listed in the structure of the division of school work in 2016 which amounted to 14 SMK and each - each taken 3 people so that the number of 42 respondents, while the sampling technique using the census method. Data analysis method used is Regression Moderation Analysis (MRA)

The result of hypothesis test 1 is known that the value of t arithmetic = 3.012 > t table = 1.694 with the number of significance = 0.003 < α = 0.05 (significant), so the hypothesis (H1) that the budgeting participation has a positive effect on the managerial job performance proven. The regression coefficient β_1 = 0.567 (positive sign), it can be interpreted that the higher the participation of budget preparation, the higher the managerial performance. Testing of hypothesis 2 is known that t value = 2.723 > t table = 1.694 with significance number = 0.010 < α = 0.05 (significant), so hypothesis (H2) that characteristic of budget objective have positive effect to proven managerial job performance. The coefficient of gradually = 0.279 (benchmarked), it may be interpreted to be more clearly the characteristic of the budget objectives of the managerial level.

Testing of hypothesis 3 is known that t value 2.484 > t table = 1.694 with significance number = 0.026 < α = 0.05 (significant), so hypothesis (H3) that non working environment moderate moderate positive influence of budgetary participation to performance of managerial job performance proven. Hypothesis 4 testing is known that the value of t arithmetic 2.333 > t table = 1.694 with the number of significance = 0.032 < α = 0.05 (significa

nt). Thus the hypothesis (H4) that a non-physical work environment moderately positively influences the characteristics of the budget objective against proven managerial job performance. Interaction test results show β_4 = 0.163 (positive sign), it can be interpreted that the existence of conducive non-physical work environment will strengthen the influence of characteristic of budget objectives on managerial job performance.

Keywords: Budgetary participation, budget objective characteristics, non-physical work environment, managerial job performance

I. Pendahuluan

Pasar global telah melanda dunia sebagai konsekuensi perdagangan bebas dimana produk dan jasa bebas keluar masuk suatu negara. Masyarakat Ekonomi ASEAN yang dimulai tahun 2016, suka tidak suka harus diterima dengan tangan terbuka. Hal ini akan memicu persaingan antar perusahaan maupun antar organisasi semakin yang ketat, kejadian di masa yang akan datang menjadi sulit untuk diprediksikan sehingga proses perencanaan organisasi menjadi masalah (Chenhall dan Moris, 1986 dalam Aziz, 2011). Bagi manajer, kondisi ini menjadi tantangan untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Kinerja manajerial adalah hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2010: 55). Selain itu kinerja manajerial merupakan keluaran (*output*) yang menggunakan masukan (*input*) selama periode tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pembuatan rencana anggaran dalam satuan organisasi membutuhkan partisipasi semua bagian yang berkepentingan dengan organisasi. Hal ini ditujukan agar dalam membuat perencanaan anggaran dapat disusun secara akurat, tepat sasaran, dan efisien di semua bagian organisasi (Sasongko dkk, 2013). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas. Wahyudin (2007)

menyatakan bahwa partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi.

Selain itu perencanaan anggaran juga ditujukan untuk mengendalikan penggunaan sumber dana yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi sehingga anggaran harus mempunyai tujuan yang jelas, (Kenis, 1979). Manajer yang memiliki tujuan anggaran yang terlalu ketat secara signifikan memiliki ketegangan kerja tinggi, motivasi kerja rendah, kinerja anggaran, dan efisiensi biaya dibandingkan untuk anggaran memiliki tujuan anggaran yang ketat tetapi dapat dicapai (Kenis, 1979).

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan tujuan anggaran dengan kinerja manajerial telah dilakukan. Hasil penelitian Aziz (2011) bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Demikian juga penelitian Sucirawati & Sari (2017) juga menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan hasil penelitian Yunita (2001) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Kemudian penelitian Khotimah (2010) menemukan bahwa karakteristik tujuan penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian Bhakti, Pituringsih & Widiastuty (2015) juga menemukan bahwa karakteristik tujuan

penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian Ramandei menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Adanya perbedaan dari hasil penelitian-penelitian terdahulu menarik perhatian peneliti untuk melanjutkan penelitian ini dengan memasukkan variabel lingkungan kerja non fisik sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini memusatkan penelitian pada jajaran pimpinan dan pejabat keuangan di SMK Swasta di Kota Semarang, yang telah melaksanakan penganggaran dengan mengacu pada pedoman pengelolaan keuangan lembaga pendidikan SMK Swasta. Berbeda dengan pengelolaan keuangan organisasi pemerintah dan perusahaan swasta nasional pada umumnya.

Alasan peneliti untuk menganalisis hal tersebut pada SMK Swasta di Kota Semarang sebagai fenomena penelitian, karena:

1. Saat ini pemerintah sedang giat dan gencarnya mendukung dan memromosikan SMK sebagai sebuah alternatif pendidikan solusi yang bisa mengentaskan persoalan pendidikan baik teknis/*skill* dan ketenagakerjaan, yang tentu saja telah banyak alokasi dana/anggaran yang telah dikeluarkan. Dibutuhkan *public accountability* yang mampu dipertanggungjawabkan.
2. Jajaran pimpinan dan pejabat keuangan dijadikan responden dalam penelitian ini adalah subjek langsung penganggaran yaitu sebagai perencana, pelaksana, dan

penanggungjawab anggaran untuk program dan kegiatan di SMK Swasta di Kota Semarang, sehingga responden memiliki kaitan langsung dengan permasalahan yang akan diteliti.

II. LANDASAN TEORI

Resource-Based View (*RBV Theory*)

Teori RBV menjelaskan pengaruh partikularitas tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial. Barney (1991) dalam Arifian (2011) menggambarkan teori RBV sebagai *sustained competitive advantage*, penggunaan dan pengembangan sumber daya tertentu untuk mendapatkan keuntungan kompetitif jangka pendek dan kemudian mempertahankannya. budaya perusahaan dan teknologi.

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan menyatakan bahwa hubungan keagenan merupakan sebuah persetujuan (kontrak) di antara dua pihak, yaitu prinsipal dan agen, di mana prinsipal memberi wewenang kepada agen untuk mengambil keputusan atas nama prinsipal (Jensen dan Meckling, 1976). Yovita (2011) menjelaskan bahwa teori keagenan merupakan cabang dari *game theory* yang mempelajari suatu model kontraktual yang mendorong agen untuk bertindak bagi prinsipal saat kepentingan agen bisa saja bertentangan dengan kepentingan prinsipal.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2010: 55). Selain itu kinerja manajerial merupakan keluaran (*output*) yang

menggunakan masukan (*input*) selama periode tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mahoney *et al* (1963) dalam Mardiyah (2005:568) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan, dan kinerja secara keseluruhan.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2005) menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan utama dalam penyusunan anggaran, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*) dan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*). Pendekatan lain merupakan gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipatif. Pada *top down approach*, anggaran yang harus dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban ditetapkan oleh manajemen puncak. Keuntungan pendekatan ini antara lain proses anggaran yang membutuhkan waktu yang lebih hemat, dukungan kuat dari manajemen puncak dalam pengembangan anggaran serta prosesnya menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajemen puncak.

Karakteristik Tujuan Anggaran

Karakteristik tujuan anggaran adalah *range* dari “sangat longgar dan mudah dicapai” sampai dengan

“sangat ketat dan tidak dapat dicapai”. Tujuan anggaran yang mudah dicapai akan gagal untuk memberikan suatu tantangan untuk partisipan dan memiliki sedikit pengaruh motivasi. Setidaknya tujuan yang sangat ketat dan tidak dapat dicapai mengarahkan pada perasaan gagal, frustrasi, dan tingkat aspirasi rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa yang menjadi tingkat kesulitan untuk tujuan anggaran adalah “ketat, tetapi dapat dicapai” (Kenis, 1979).

Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Anoraga dan Widiyanti (2002), lingkungan kerja adalah merupakan suatu lingkungan dimana para karyawan tersebut bekerja. Lingkungan kerja yang buruk secara langsung maupun tak akan dapat mengganggu karyawan dalam bekerja, sebaliknya jika lingkungan kerja baik akan dapat menunjang kinerja karyawan (Nitisemito, 2003).

III. METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan skala, jenis data yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diuji adalah data berskala ordinal. Sedangkan berdasarkan sumber perolehannya data dapat dibedakan menjadi data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti, sedangkan data sekunder yaitu data yang tidak dikumpulkan sendiri oleh peneliti (Marzuki, 2002). Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban responden yang dikumpulkan melalui kuesioner sedangkan data sekunder dalam penelitian ini meliputi data mengenai gambaran umum obyek penelitian (SMK Swasta di Kota Semarang), literature, jurnal dan sebagainya

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Sedang elemen populasi (sampel) adalah setiap anggota dari populasi yang diamat (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan dan pejabat keuangan yang ada di SMK Swasta di Kota Semarang yang terdaftar dalam struktur pembagian kerja sekolah tahun 2016 yang berjumlah 14 SMK dan masing - masing diambil 3 orang sehingga jumlahnya sebanyak 42 orang responden. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, yaitu mengambil semua populasi sebagai sampel (Arikunto, 2006).

Metode Pengumpulan Data

Metode dokumenter yaitu cara pengumpulan data dengan menggunakan dokumen-dokumen dengan penelitian tersebut atau mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, surat kabar, buku-buku, majalah, prasasti, ledger, notulen rapat, agenda, dan sebagainya (Arikunto, 2006). Data yang diperoleh dari metode dokumentasi adalah laporan akuntabilitas kerja instansi lembaga pendidikan SMK tahun terkait untuk mengetahui kinerja manajerial.

1. Metode Kuesioner

Metode kuesioner ini dengan menyebarkan kuesioner yang di dalamnya diberikan sekumpulan pertanyaan secara tertulis yang disusun secara sistematis mengenai masalah-masalah yang

berkaitan dengan topik. Pertanyaan berbentuk pertanyaan tertutup diukur dengan skala Likert (Ghozali, 2011).

Variabel Penelitian dan Definisi Operasionalnya

Variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y), sedangkan variabel terikat (*independent variable*) adalah partisipasi penyusunan anggaran (X1) dan karakteristik tujuan anggaran (X2) selanjutnya variabel moderasi (*moderating variable*) adalah lingkungan kerja non fisik (Z).

Teknis Analisis Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas, yaitu istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukur relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih.

Uji Asumsi Klasik

Model regresi merupakan model yang menghasilkan *estimator linear* tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbias Estimate / BLUE*).

a. Uji Normalitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak.

b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode sebelumnya.

c. Uji Multikolinieritas
Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen).

d. Uji Heteroskedestisitas
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain

e. Uji Kelayakan Model
Menurut Ghozali (2011) uji kelayakan yang digunakan meliputi :

Koefisien determinasi
Koefisien determinasi (*adjusted R²*) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat.

Uji F

Kriteria yang digunakan :

- Jika nilai F hitung > F tabel , maka signifikan dan jika nilai F hitung < F tabel, maka tidak signifikan

- Jika angka signifikansi < α = 0,05, maka signifikan dan jika angka signifikansi > 0,05, maka tidak signifikan

Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan yaitu uji signifikansi individual (t test) untuk menguji signifikansi variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel terikat. Kriteria yang digunakan :

a.

Jika t hitung > t tabel (signifikan) dan jika t hitung ≤ t tabel (tidak signifikan)

b.

Jika angka signifikansi < α = 0,05 (signifikan) dan jika angka signifikansi > 0,05 (tidak signifikan)

1. Analisis Regresi Moderasi (Uji Interaksi)

Moderated Regression Analyzis (MRA) atau Analisis Regresi Moderasi adalah aplikasi khusus regresi linier berganda yang mengandung unsur interaksi(perkalian dua atau lebih variabel independen).

Model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011) :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 \cdot Z) + \beta_4 (X_2 \cdot Z) + e$$

Dimana :

Y : Kinerja Manajerial

X₁ : Partisipasi Penyusunan Anggaran

X₂ : Karakteristik Tujuan Anggran

Z : Lingkungan Kerja Non Fisik

β : Koefisiensi

Regresi e : Error / residu

Proses dan Hasil Analisis

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas ini dilakukan dengan membandingkan r hitung dan r tabel. Apabila r hitung > r tabel maka kuesioner dinyatakan valid. Berdasarkan *print out* komputer (lampiran-4) dapat disusun tabel berikut ini.

Tabel

Hasil Pengujian Validitas Kuesioner

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Lingkungan Kerja Non Fisik Sebagai Variabel Moderasi, VOL. 12. No. 1 KOMPAK Tahun 2019.

Variabel	Indikator	r hitung (Corrected Item Total Correlation)	> / <	r tabel ($\alpha=0,05$)
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1)	X1.1	0,529	>	0,304
	X1.2	0,519	>	0,304
	X1.3	0,592	>	0,304
	X1.4	0,564	>	0,304
Karakteristik Tujuan Anggaran (X2)	X2.1	0,561	>	0,304
	X2.2	0,542	>	0,304
	X2.3	0,483	>	0,304
	X2.4	0,531	>	0,304
Lingkungan Kerja Non Fisik (Z)	Z.1	0,808	>	0,304
	Z.2	0,540	>	0,304
	Z.3	0,838	>	0,304
	Z.4	0,823	>	0,304
	Z.5	0,593	>	0,304
Kinerja Manajerial (Y)	Y.1	0,785	>	0,304
	Y.2	0,633	>	0,304
	Y.3	0,568	>	0,304
	Y.4	0,762	>	0,304

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel kuesioner valid karena masing-masing item memenuhi syarat yaitu nilai *corrected item total correlation* atau *r* hitung > *r* tabel = 0,304 (N = 42, $\alpha = 0,05$)

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur keandalan jawaban dari suatu pertanyaan atau dengan kata lain untuk mengetahui derajat stabilitas alat ukur

Uji F

Hasil Uji F dapat dijelaskan berdasarkan tabel di bawah ini.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	150.857	4	37.714	47.532
	Residual	185.262	37	5.007	
	Total	336.119	41		

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai F hitung = 47,532 > F tabel = 2,61. ($df_1 = k = 4$ dan $df_2 = n - k - 1 = 42 - 4 - 1 = 37$, $\alpha = 0,05$), dengan angka signifikansi = 0,000 < $\alpha = 0,05$ (signifikan).

Pengujian Hipotesis

4.2.1. Uji Hipotesis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Lingkungan Kerja Non Fisik Sebagai Variabel Moderasi

Pengujian hipotesis dapat dilakukan berdasarkan tabel di bawah ini:

Koefisien Regresi

tidak

Sumber : Data primer yang diolah,
2017

Berdasarkan tabel di atas dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Pengujian hipotesis 1 (H1) :

- Ho : $\beta_1 = 0$:
Partisipasi
penyusunan
anggaran tidak
berpengaruh
terhadap kinerja
manajerial

- Ha : $\beta_1 > 0$:
Partisipasi
penyusunan
anggaran
berpengaruh
positif terhadap
kinerja
manajerial

2. Pengujian hipotesis 2 (H2) :

- Ho : $\beta_2 = 0$: Karakteristik
tujuan anggaran
tidak berpengaruh
terhadap kinerja
manajerial

- Ha : $\beta_2 > 0$: Karakteristik
tujuan anggaran
berpengaruh positif
terhadap kinerja
manajerial

3. Pengujian Hipotesis 3 (H3) :

- Ho : $\beta_3 = 0$: Lingkungan kerja
non fisik

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients			Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Standard Error	Beta		Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.714	3.847	5.12	.000		
	X1	.587	.1587	.301	.003	.388	2.770
	X2	.294	.1279	.229	.010	.189	5.809
	Mod_1	.189	.031	.175	.026	.149	6.138
	Mod_2	.170	.031	.163	.032	.186	6.908

4. Pengujian Hipotesis 4 (H4) :
- Ho : $\beta_4 = 0$: Lingkungan kerja non fisik tidak memoderasi pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial
 - Ha : $\beta_4 > 0$: Lingkungan kerja non fisik memoderasi positif pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial

Analisis Regresi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Lingkungan Kerja Non Fisik Sebagai Variabel Moderasi

Berdasarkan tabel 4.29 dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau $\beta_1 = 0,567$, $\beta_2 = 0,279$, $\beta_3 = 0,175$ dan $\beta_4 = 0,163$ sehingga dapat disusun persamaan regresi moderasi sebagai berikut :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1.Z) + \beta_4 (X_2.Z) + e$$

Sehingga :

$$Y = 0,567 X_1 + 0,279 X_2 + 0,175 (X_1.Z) + 0,163 (X_2.Z) + e$$

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa :

1. Koefisien regresi $\beta_1 = 0,567$ (bertanda positif) , hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial
2. Koefisien regresi $\beta_2 = 0,279$ (bertanda positif) , hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif variabel karakteristik tujuan anggaran (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin jelas karakteristik tujuan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajerial.
3. Uji interaksi dari analisis terhadap persamaan di atas menunjukkan $\beta_3 = 0,175$ (bertanda positif) , hal ini berarti variabel lingkungan kerja non fisik (Z) memoderasi positif pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya lingkungan kerja non fisik yang kondusif akan memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial
4. Uji interaksi dari analisis terhadap persamaan di atas juga menunjukkan $\beta_4 = 0,163$ (bertanda positif) , hal ini berarti variabel lingkungan kerja non fisik (Z) memoderasi positif pengaruh variabel karakteristik tujuan anggaran (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) dan dapat

diinterpretasikan bahwa adanya lingkungan kerja non fisik yang kondusif akan memperkuat pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif ($\beta_1 = 0,567$) dan signifikan ($\text{sig.} = 0,003$) terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis (H_1) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan di SMK Swasta di Kota Semarang

Hasil uji interaksi menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memoderasi positif ($\beta_3 = 0,175$) dan signifikan ($\text{sig.} = 0,026$) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis (H_3) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya lingkungan kerja non fisik yang kondusif akan memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan di SMK Swasta di Kota Semarang

Hasil uji interaksi juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memoderasi positif ($\beta_4 = 0,163$) dan signifikan ($\text{sig.} = 0,026$) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis (H_4) terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa adanya lingkungan kerja non fisik yang kondusif akan memperkuat pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan di SMK Swasta di Kota Semarang.

Simpulan

1. Pengujian hipotesis 1 diketahui bahwa nilai t hitung $= 3,012 > t$ tabel $= 1,694$ dengan angka signifikansi $= 0,003 < \alpha = 0,05$

- (signifikan), sehingga hipotesis (H1) bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial terbukti. Koefisien regresi $\beta_1 = 0,567$ (bertanda positif), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.
2. Pengujian hipotesis 2 diketahui bahwa nilai t hitung $= 2,723 > t$ tabel $= 1,694$ dengan angka signifikansi $= 0,010 < \alpha = 0,05$ (signifikan), sehingga hipotesis (H2) bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial terbukti. Koefisien regresi $\beta_2 = 0,279$ (bertanda positif), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin jelas karakteristik tujuan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajerial.
 3. Pengujian hipotesis 3 diketahui bahwa nilai t hitung $2,484 > t$ tabel $= 1,694$ dengan angka signifikansi $= 0,026 < \alpha = 0,05$ (signifikan), sehingga hipotesis (H3) bahwa lingkungan kerja non fisik memoderasi positif pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial terbukti. Hasil uji interaksi menunjukkan $\beta_3 = 0,175$ (bertanda positif), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa adanya kinerja manajerial yang kondusif akan memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
 4. Pengujian hipotesis 4 diketahui bahwa nilai t hitung $2,333 > t$ tabel $= 1,694$ dengan angka signifikansi $= 0,032 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis (H4) bahwa lingkungan kerja non fisik memoderasi positif pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial terbukti. Hasil uji interaksi menunjukkan $\beta_4 = 0,163$ (bertanda positif), hal ini dapat diinterpretasikan bahwa adanya iklim organisasi yang kondusif akan memperkuat pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial.
- ### Implikasi Kebijakan
1. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berimplikasi pada perlunya peningkatan partisipasi penyusunan anggaran melalui:
 - a. Meningkatkan komitmen para pengelola keuangan SMK swasta dengan melibatkan mereka dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan perencanaan anggaran.
 - b. Perlu memberikan kepercayaan dan tanggungjawab yang lebih besar kepada pengelola keuangan pada SMK swasta sehingga mereka akan berusaha meningkatkan partisipasinya dalam penyusunan anggaran
 2. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa karakteristik tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berimplikasi pada perlunya meningkatkan

kejelasan karakteristik tujuan anggaran melalui :

- a. Perlu adanya sosialisasi yang lebih intensif mengenai karakteristik tujuan anggaran sehingga akan meningkatkan upaya para pengelola keuangan dalam mencapai tujuan anggaran tersebut
 - b. Perlu adanya program pelatihan guna meningkatkan pengetahuan dan keahlian para pengelola keuangan SMK swasta sehingga mereka akan meningkatkan pemahaman mereka terhadap karakteristik tujuan anggaran.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memoderasi positif pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berimplikasi pada perlunya menciptakan lingkungan kerja non fisik yang kondusif melalui :
- a. Perlu menciptakan suasana kerja yang harmonis sehingga tercipta lingkungan yang kondusif sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial
 - b. Perlu meningkatkan kerjasama yang lebih erat antara individu di sekolah ini sehingga akan menunjang peningkatan kinerja manajerial

Keterbatasan Penelitian

1. Variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini terbatas hanya dua variabel bebas (partisipasi penyusunan anggaran dan karakteristik tujuan anggaran) dan satu variabel moderasi (lingkungan kerja non fisik) sehingga penelitian yang

akan datang perlu menambahkan beberapa variabel bebas lain yang relevan (seperti motivasi kerja atau komitmen organisasi) serta variabel moderasi (budaya organisasi).

Penelitian ini terbatas pada 14 SMK di Kota Semarang, agar lebih komprehensif analisisnya maka penelitian yang akan datang perlu dikembangkan dengan sampel yang lebih besar (seluruh SMK di Kota Semarang).

Referensi

- Anoraga, Panji & Widiyanto, Ninik .2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia – Konsep Dan Aplikasi*, Yogyakarta : BPFE
- Anthony dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*, Edisi 11, Penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Arifian, Dhema. 2011. Pengaruh Intensitas R&D dan Profitabilitas terhadap tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility). *Jurnal Ekonomi – Universitas Diponegoro Semarang*.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Revisi VI). Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Revisi VI). Jakarta: Rineka Cipta.

- Azis, N. (2012). Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Anggaran Dan Umpan Balik Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial Melalui Kepuasan Kerja Dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1), 56-74.
- Bhakti, D. C., Pituringsih, E., & Widiastuty, E. .2015. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Manajerial. *In Assets* (Vol. 5, No. 1, pp. 29-43).
- Ferdinand, Agusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*, Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2011. *SPSS 21 Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi 7*.Semarang: BP Universitas Diponegoro
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kenis, I. 1979. Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitues and Performance. *The Accounting Review*, Vol. LIV No. 4.October: 707-721.
- Khotimah, S. (2010). Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd) Di Kabupaten Blora Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (*Doctoral Dissertation*, Universitas Negeri Semarang).
- Khotimah, Siti. 2011. Pengaruh Partikularitas Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Di Kabupaten Blora Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi* Universitas Negeri Semarang.
- Kurnia, R. .2004. Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial Dengan Lingkungan dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar Bali, 15-16.
- Kusumawati, N. N. .2016. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dinas Bina Marga Kabupaten

- Grobogan Dengan Lingkungan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Excellent*, 3(2), 15-30.
- Mardiasmo. 2015. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mardiyah, A. A. (2005). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi*.
- Marzuki, 2002, *Metodologi Riset*, Yogyakarta. : BPF – UII
- Mulyadi. 2010. *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kotemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mulyadi. 2010. *Sistem Akuntansi*, Edisi III, Cetakan V. Jakarta : Penerbit Salemba Empat,
- Munawir. 2010. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi 4. Yogyakarta: Liberty
- Nitisemito, Alex .2003. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta : BPF .
- Ramandei, P. (2009). Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Jayapura) (*Doctoral Dissertation*, Diponegoro University).
- Sardjito B & Muthaher O. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating, *SNA X*, Makassar.
- Sasongko, Catur dan Safrida R. R Parulian. 2013. *Anggaran*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sucirawati, I.G.A & Sari, M.M.R Pengaruh partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Dan Job Relevant Information Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 1791 – 1891.
- Sugiyono. 2004. *Statiska Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sumarno, J. (2005). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia Di Jakarta). *Jurnal Bisnis Strategi*, 14(2), 197-210.
- Umar, Husein. 2009. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Press.

- Wahyudin, Nor. 2007. Desentralisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Menejerial. Simposium Nasional Akuntansi X, Makassar.
- Yovita, Farah Marta. 2011. Pengaruh Pertumbuhan Ekonomi, Pendapatan Asli Daerah, dan Dana Alokasi Umum terhadap Pengalokasian Anggaran Belanja Modal. *Jurnal Ekonomi Universitas Diponegoro*.
- Yunita, L. D. .2001. Analisis Pengaruh Sistem Anggaran Partisipatif, Struktur Organisasi Desentralisasi Dan Perilaku Manajer Pada Kinerja Manajerial Studi Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Wilayah VIII-Denpasar (*Doctoral Dissertation*, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro).