

**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan  
Komitmen Organisasi Dan Morald Hazard Sebagai Variabel Moderating  
Studi Kasus Pada PT Nindya Karya (Persero)**

**Mo. Syaroni<sup>1</sup>, Arisyahidin<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>PT. Nindya Karya (Persero)

<sup>2</sup>Magister Manajemen Universitas Islam Kadiri

Alamat Email : [mo.syaroni2008@gmail.com](mailto:mo.syaroni2008@gmail.com)

**Abstrak**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero), 2) untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero), 3) untuk mengetahui pengaruh morald hazard terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero), 4) untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada PT. Nindya Karya (Persero), 5) untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan morald hazard sebagai variabel moderating pada PT. Nindya Karya (Persero).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian asosiatif kausal dengan pendekatan korelasi dimana pada penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada saat berlangsungnya proses riset yang dapat memberikan informasi yang mutakhir dengan menggunakan pendekatan korelasi yang dirancang untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih yang berbeda, dimana akan dapat diketahui besar kontribusi variabel – variabel bebas terhadap variabel terikatnya serta besarnya arah hubungan yang terjadi.

Hasil penelitian dalam penelitian ini yaitu : 1) partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero), 2) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero), 3) Morald hazard tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero), 4) Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero), 5) Morald hazard dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero).

Kata Kunci : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, Morald Hazard

**Latar Belakang Teoritis**

Perusahaan yang maju dan sukses adalah perusahaan yang mampu terus eksis di tengah-tengah persaingan dunia bisnis secara berkesinambungan. Perusahaan dikatakan sukses apabila perusahaan tersebut dapat mempertahankan kinerjanya, sehingga perusahaan tersebut dapat menjaga keberlangsungannya secara terus menerus dan berkelanjutan, menghasilkan laba yang maksimal, serta dapat terus berkembang atau bahkan ber-inovasi atau bertransformasi ke bidang bisnis yang lain.

Untuk menghasilkan perusahaan yang prima dan kompetitif, maka diperlukan kinerja dari manajerial yang maksimal. Hal ini dikarenakan manajerial merupakan salah satu

faktor penting dalam setiap kegiatan perusahaan, karena manajerial yang banyak terlibat langsung dalam operasi perusahaan, baik itu kegiatan planning, organizing, actuating, controlling. Kinerja manajerial baik secara langsung maupun tidak langsung selalu terkait dalam setiap kegiatan perusahaan dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan, yakni menghasilkan laba yang maksimal dan pertumbuhan perusahaan. Oleh karenanya, kesuksesan suatu perusahaan sangat erat kaitannya dengan kinerja dari manajerial suatu perusahaan tersebut. Penting bagi perusahaan untuk meningkatkan dan menjaga kinerja manajerialnya dengan berbagai cara, beberapa diantaranya yaitu:

memberlakukan *right people in right place*, melakukan training, memberikan bonus, dsb.

Kinerja Manajerial dalam perusahaan merupakan kegiatan yang sangat penting. Kinerja manajerial dalam perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai target yang telah di sepakati secara efektif, efisien dan juga untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi. Menurut Yunarsih dan Suwatno (2013) kinerja merupakan prestasi nyata yang ditunjukkan seseorang setelah yang seseorang menjalankan tugas dan perannya dalam suatu organisasi. Kinerja manajerial merupakan tingkatan pencapaian seorang manajer atas usaha yang telah dilakukannya dalam melaksanakan program yang telah dibuat sebelumnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial antara lain ketepatan sekeedul, penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan struktur desentralisasi. Ketepatan sekeedul penyusunan anggaran sangat penting bagi tercapai realisasi anggaran yang maksimal. Apabila proses penyusunan anggaran sudah tidak sesuai dengan sekeedul yang sudah ditetapkan maka sudah pasti menimbulkan efek berupa terlambatnya pengesahan dan pelaksanaannya. Rendahnya daya serap anggaran merupakan akibat dari terlambatnya pengesahan perusahaan karena kegiatan yang telah direncanakan tidak dapat diselesaikan dalam 1(satu) tahun anggaran, hal ini akan berdampak pada rendahnya kinerja pada suatu perusahaan dalam menyelesaikan kegiatan yang telah ditetapkan.

Salah satu alat untuk menilai kinerja manajer adalah anggaran. Menurut Mulyadi (1993) berpendapat anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. (Schiff dan Lewin, 1970) juga berpendapat bahwa Anggaran juga merupakan rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja, alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi, anggaran merupakan suatu alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi (Kenis, 1979), dan anggaran

merupakan suatu alat untuk mendelegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan (Hofstede, 1968).

Pada umumnya, para manajer memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting agar suatu perusahaan tetap bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti sekarang ini. Anggaran merupakan sebuah rencana mengenai kegiatan di masa yang akan datang. Beberapa organisasi di Indonesia umumnya menggunakan anggaran sebagai target terlaksananya berbagai program yang telah disusun dalam proses perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Apabila para manajer sudah menetapkan suatu anggaran, maka pencapaian sasaran anggaran tersebut hanya dapat dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam anggaran (Hansen dan Mowen, 1997).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang melibatkan berbagai beberapa pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang akan melakukan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternative dari tujuan anggaran. Menurut (Leslie Kren, 1992) Anggaran juga senantiasa digunakan sebagai tolak ukur terbaik bagi kinerja manajer. (Siegel, 1989) berpendapat bahwa Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia terutama bagi yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. (Milani ; 1975) berpendapat bahwa Penyusunan anggaran secara partisipatif merupakan tingkat pengaruh dan keterlibatan individu dalam proses perancangan anggaran.

Kegiatan Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh beberapa pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak pada masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Supomo dan Indriantoro, 1998). Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan bagian inti dari proses demokratis dan oleh karena itu tidaklah alamiah jika diterapkan dalam

struktur organisasi yang otoriter. Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses di mana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran (Brownell, 1982).

Proses partisipasi anggaran menurut Apriansyah (2014) merupakan keterlibatan seluruh manajer atau pimpinan dan bawahan untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong tercapainya kesepakatan antara atasan/kuasa anggaran dengan bawahan/pelaksana anggaran sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Partisipasi merupakan proses penyusunan anggaran yang memerlukan kerja sama antara atasan dan bawahan, anggaran yang dibuat adalah anggaran yang disetujui oleh masing-masing manajer dari setiap pertanggungjawaban dalam organisasi. Sehingga masing-masing dari atasan dan bawahan perlu berkomitmen dalam pembuatan anggaran yang telah di rencanakan dan ditetapkan. Untuk meningkatkan kinerja, juga diperlukan pula adanya komitmen organisasi. Hazmi (2014) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sebuah dimensi sikap positif karyawan yang dapat dihubungkan dengan kinerja organisasi. Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasi tempatnya berkerja. Menurut (Syafiadi, 2015) Semakin besar komitmen organisasi untuk mengembangkan bawahan dan organisasi, maka semakin meningkatkan pula kinerja manajerial dari setiap individu bawahannya pada suatu organisasi.

Komitmen organisasi merupakan nilai personal, yang kadang-kadang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan/organisasi atau komitmen pada perusahaan. Robinson (1996) dalam Ikhsan dan Ishak (2005) mengemukakan bahwa komitmen karyawan pada suatu organisasi yang merupakan salah satu sikap mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap suatu organisasi tempat dia berkerja. Sedangkan menurut Steers (1985) mendefinisikan

komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi suatu anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasi tempat berkerja. pegawai yang berkomitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik dan optimal. Sebaliknya pegawai dengan komitmen organisasi yang rendah akan mengakibatkan keterlambatan, ketidakhadiran, keinginan untuk pindah kerja, dan perputaran tenaga kerja. Menurut (Apriansyah, 2014) Komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha mementingkan kepentingan pribadi. Dan menurut (Yanidaet al, 2013) pegawai akan berkomitmen jika mereka merasa sebagai bagian dari penciptaan tujuan suatu organisasi tersebut.

Menurut Scott dalam Kiryanto dan Edy (2006) Moral hazard merupakan suatu tipe informasi asimetri (*asymmetric information*) dimana satu orang atau lebih pelaku-pelaku bisnis atau transaksi-transaksi potensial yang dapat mengamati kegiatan-kegiatan mereka secara penuh dibandingkan dengan pihak lain. Masalah moral hazard ini terjadi karena pihak-pihak diluar perusahaan (investor) mendelegasikan tugas dan kewenangannya kepada manajer tetapi investor tidak dapat sepenuhnya memantau kegiatan manajer untuk melaksanakan pendelegasian tersebut. Manajer sebagai pengelola perusahaan akan mendapatkan imbalan/kompensasi atas hasil yang dicapai. Besar kecilnya suatu imbalan ini diatur dalam sebuah program bonus atau yang dikenal dengan bonus plan (Watts dan Zimmerman, 1990). Manajer perusahaan seperti juga pegawai yang lain secara umum menyukai imbalan terutama bonus dalam jumlah yang besar. Motif untuk mendapatkan bonus setinggi-tingginya inilah yang mendorong terjadinya moral hazard. Masalah fundamental dalam organisasi yang memicu terjadinya moral hazard adalah perilaku egoistis, mementingkan dirinya sendiri. Agen/manajer mempunyai tujuan pribadi yang berkompetisi dengan tujuan prinsipal yaitu maksimasi kemakmuran pemegang saham. Konflik kepentingan

berpotensi sering muncul antara kedua pihak ini. Moral hazard terjadi ketika agen menginginkan kompensasi yang lebih maksimal tanpa memperhatikan kepentingan prinsipal. Prinsipal (pemegang saham) dapat mencegah atau memperkecil adanya moral hazard ini apabila bersedia mengeluarkan biaya keagenan untuk memonitor aktivitas manajerial atau merestrukturisasi organisasi (Jensen dan Meckling, 1976). Aktivitas manajerial dimonitor melalui audit sementara restrukturisasi organisasi dapat dilakukan dengan menunjuk dewan direksi yang berasal dari eksternal atau merestrukturisasi unit bisnis perusahaan atau hirarki manajerial. Tentu saja moral hazard yang dilakukan oleh seorang manajer ini akan merugikan pemegang saham. Salah satu alasannya karena laba yang dilaporkan belum tentu dalam bentuk aliran kas, tetapi bonus yang dibayarkan jelas merupakan aliran kas keluar. Menurut (Gayle dan Miller, 2005) Secara tradisional masalah moral hazard dapat diatasi melalui insentif keuangan berdasarkan tolak ukur kinerja. Menurut Scott (2000) memberikan ada beberapa mekanisme untuk mengatasi atau mengendalikan masalah moral hazard. Mekanisme tersebut adalah: pertama, laba bersih dapat dijadikan sebagai dasar penentuan kompensasi manajer. Kedua, laba bersih dapat menggambarkan kondisi pasar sekuritas dan pasar tenaga kerja perusahaan, sehingga manajer yang lalai akan mengakibatkan laba bersih perusahaan menurun, reputasi manajer yang jelek, dan nilai pasar sekuritasnya menurun. Solusi di atas tidak mempertimbangkan masalah moral dan etika manajer, serta kepercayaan terhadap nilai-nilai spiritual yang universal seperti kejujuran, bijaksana, pahala dan dosa. Agen/manajer diasumsikan akan selalu berperilaku untuk memenuhi kepentingannya. Memperoleh imbalan setinggi mungkin dengan usaha yang minimal. Solusi moral atas masalah ini dikemukakan oleh Seven (2008). Asumsi yang digunakan adalah tidak adanya ukuran kinerja yang sempurna/layak untuk dipakai dalam solusi insentif tradisional. Asumsi ini digunakan untuk membandingkan solusi moral dengan solusi insentif tradisional yang mengasumsikan adanya ukuran kinerja yang layak tetapi ketiadaan sensitivitas moral. Pada periode awal prinsipal menetapkan kontrak

secara detail termasuk tingkat gaji dan standar usaha/kineja. Agen akan menerima kontrak tersebut dengan mempertimbangkan secara privat biaya yang akan dikeluarkan, tanpa mempertimbangkan moralitas. Setelah kontrak ditanda tangani prinsipal akan mengevaluasi kinerjanya dan agen memperoleh gaji. Berdasarkan literatur filosofi moral dan norma sosial, setiap individu mempunyai/mengalami beberapa tingkatan pelanggaran norma yang mereka percaya masih bisa dilegitimasi. Norma untuk "menepati janji" dipandang secara luas sebagai norma legitimasi dari praktisi dan ahli teori norma. Disutilitas agen dalam melanggar kontrak meningkat sesuai dengan tingkat pelanggaran terhadap standar serta sensitivitas moral. Sensitivitas moral (kesadaran moral) seperti dikarakteristikan dalam filosofi moral membuat agen menggunakan prinsip moral dan menghargai komitmen serta bertanggung jawab kepada agen atas kewajibannya sesuai dengan kontrak.

Moral hazard adalah jenis asimetri informasi dalam mana satu pihak atau lebih yang melangsungkan atau akan melangsungkan suatu transaksi usaha atau transaksi usaha potensial dapat mengamati tindakan-tindakan mereka dalam penyelesaian transaksi-transaksi mereka sedangkan pihak-pihak lainnya tidak. Moral hazard dapat terjadi karena adanya pemisahan pemilikan dengan pengendalian yang merupakan karakteristik kebanyakan perusahaan besar. (Rahmawati dkk, 2006).

Anthony dan Govindarajan (2005) berpendapat bahwa partisipasi anggaran (yaitu, proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran) mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial karena dua alasan:

1. Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal. Hal ini mengarah kepada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut.
2. Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif. Besar anggaran yang telah disetujui merupakan hasil dari keahlian dan

pengetahuan pribadi dari pembuat anggaran, yang paling dekat dengan lingkungan produk/pasar. Lebih lanjut lagi, pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang jelas mengenai pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan dan persetujuan.

Alasan kedua memberikan indikasi bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajer jika terjadi pertukaran informasi yang efektif, artinya menghindari adanya motivasi individual dalam kondisi asimetri informasi atau dikenal dengan moral hazard.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian kembali mengenai kinerja manajerial dengan judul Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Moral Hazard Sebagai Variabel Moderating Pada PT Nindya Karya (Persero).

### Metode Penelitian

Penulis melakukan penelitian berupa Pengaruh Penyusunan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderating dan Moral Hazard sebagai variabel Interveing.

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2006).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian asosiatif kausal dengan pendekatan korelasi dimana pada penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada saat berlangsungnya proses riset yang dapat memberikan informasi yang mutakhir dengan menggunakan pendekatan korelasi yang dirancang untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih yang berbeda, dimana akan dapat diketahui besar kontribusi variabel – variabel bebas terhadap variabel terikatnya serta besarnya arah hubungan yang terjadi.

Uji validitas dalam penelitian ini diperlukan sebagai sesuatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi yang

sebenarnya dari apa yang diukur, jadi dalam penelitian, penulis diharapkan mampu mengungkapkan kenyataan yang sebenarnya. (Umar, 2003) “Uji validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur”.

Uji validitas menurut Nazir (2011) merupakan kesesuaian antara variabel yang sedang diteliti dengan variabel yang ingin diteliti. Uji validitas dimaksudkan untuk mendapatkan butir-butir pernyataan yang benar-benar valid. Yaitu yang dapat secara tepat mengungkapkan tingkat validitas variabel yang diukur. Untuk menentukan tingkat validitas masing-masing butir pernyataan pada variabel penelitian ini adalah dengan membandingkan antara nilai  $r$  hitung dengan  $r$  table.

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk mengukur suatu instrumen apakah instrumen tersebut benar benar dapat menghasilkan data yang bebas dari kesalahan. Suatu instrument bisa dikatakan reliable jika jawaban terhadap pertanyaan atau tanggapan terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Teknik yang digunakan untuk mengetahui tingkat reliable suatu instrument dengan menggunakan Cronbach's alpha. Menurut Ghazali (2017), variabel dikatakan reliabel apabila Cronbach's alpha memiliki nilai lebih besar dari 0,60.

### Uji Hipotesis

Hipotesis yang akan diujikan dalam penelitian ini berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh yang signifikan dari variabel independen (fungsi manajemen) terhadap variabel dependen secara parsial.

### Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana sebagai kajian terhadap hubungan satu variabel yang disebut variabel yang diterangkan (the explained variable) dengan satu variabel yang menerangkan (the explanatory). Analisis regresi bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Moral Hazard. Dengan analisis regresi sederhana dimana analisis ini mensyaratkan data sekurang-kurangnya data berskala interval. Putra,dkk, (2012).

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas ditunjukkan oleh tanda (+/-) dan besarnya koefisien arah regresi.

Tanda (+) menyatakan pengaruh searah, sedangkan tanda (-) menyatakan pengaruh berlawanan arah.

#### **Analisis Regresi Moderasi dengan Pendekatan Residual**

Menurut Ghozali (2017) pengujian variabel moderasi menggunakan uji interaksi dan uji selisih nilai mutlak (absolute residual) mempunyai kecenderungan akan terjadi multikolinieritas yang tinggi antar variabel independen dan hal ini akan menyalahi asumsi klasik dalam regresi Ordinary Least Square (OLS). Untuk mengatasi multikolinieritas ini, maka dikembangkan model lain yang disebut uji residual. Peneliti menggunakan uji residual untuk membuktikan apakah variabel pemoderasi kemampuan manajemen merupakan variabel moderasi atau bukan.

Fokus dalam uji residual adalah menilai ketidakcocokan (lack of fit) yang dihasilkan dari deviasi (penyimpangan) dari suatu model. Menurut Ghozali (2017) hubungan linier antara variabel independent dengan variabel moderasi Lack of fit di tunjukan oleh nilai residual di dalam regresi.

Pendekatan residual ini dikemukakan oleh Dewar dan werbel (1979) Pendekatan ini mengasumsikan bahwa terdapat banyak kemungkinan kombinasi yang menunjukkan kesesuaian terbaik atau konsistensi yang ada ini disajikan dalam jalur regresi. Kesesuaian terbaik dari masing-masing bebas (Partisipasi Penyusunan Anggaran) dan factor kondisional diperoleh dengan peregresian faktor kontinjen dari variabel bebas. Estimasi parameter berasal dari regresi kemudian digunakan untuk menentukan nilai faktor kontinjen (Komitmen Organisasi dan Moral Hazard) berkaitan dengan nilai variabel bebas (persamaan 2). Apabila kombinasi tersebut menyimpang dari kesesuaian terbaik akan menurunkan kualitas kinerja manajerial perusahaan. Hubungan negative dan signifikan dari korelasi antara nilai deviasi (nilai absolute dari standardized ) dari masing-masing pasangan (masing-masing variabel bebas dan komitmen organisasi

dan moral hazard) pada kinerja manajerial perusahaan sebagai bukti pendukung hipotesis.

#### **Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

#### **Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

Uji Validitas digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh menghitung skor butir-butir pertanyaan. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kevalidan dari instrument (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperoleh. Data dikatakan valid, jika pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Metode yang digunakan untuk menguji validitas adalah dengan menghitung korelasi antar skor. Keputusan pengujian validitas instrument dapat menggunakan taraf signifikan 5%. Jika probabilitas (sig.) lebih kecil dari 0,05 maka instrumen dikatakan valid. Hasil analisis uji validitas dirangkum dalam tabel-tabel berikut:

#### **Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran**

No	Indikator	r hitung	(sig.)	Kesimpulan
P1	X1.1	0,826	0,000	Valid
P2	X1.2	0,762	0,000	Valid
P3	X1.3	0,857	0,000	Valid
P4	X2.1	0,822	0,000	Valid
P5	X2.2	0,655	0,000	Valid
P6	X2.3	0,705	0,000	Valid

Sumber : Data primer, diolah

Hasil uji validitas variabel partisipasi penyusunan anggaran sebagaimana pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki koefisien korelasi ( $r$  hitung) lebih besar dari 0,3. Koefisien korelasi yang paling tinggi adalah indikator X1.1 (P1) yaitu 0,826, sedangkan koefisien korelasi yang paling rendah adalah indikator X2.2 (P5) yaitu 0,655. Demikian juga semua probabilitas ( $sig.$ ) lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semua indikator dari variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah valid.

#### Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Organisasi

No	Indikator	r hitung	(sig.)	Kesimpulan
P1	Z1.1.1	0,708	0,000	Valid
P2	Z1.1.2	0,856	0,000	Valid
P3	Z1.1.3	0,818	0,000	Valid
P4	Z1.2.1	0,850	0,000	Valid
P5	Z1.2.2	0,736	0,000	Valid
P6	Z1.3.1	0,886	0,000	Valid
P7	Z1.3.2	0,805	0,000	Valid
P8	Z1.3.3	0,824	0,000	Valid

Sumber : Data primer, diolah

Hasil uji validitas variabel komitmen organisasi sebagaimana pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari variabel komitmen organisasi memiliki koefisien korelasi ( $r$  hitung) lebih besar dari 0,3. Koefisien korelasi tertinggi adalah indikator Z1.3.1 (P6) yaitu 0,886, koefisien korelasi terendah adalah indikator Z1.1.1 (P1) yaitu 0,708. Demikian juga semua probabilitas ( $sig.$ ) lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan dari variabel komitmen organisasi adalah valid.

#### Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Moral Hazard

No	Indikator	r hitung	(sig.)	Kesimpulan
P1	Z2.1.1	0,767	0,000	Valid
P2	Z2.1.2	0,841	0,000	Valid
P3	Z2.1.3	0,808	0,000	Valid
P4	Z2.2.1	0,718	0,000	Valid
P5	Z2.2.2	0,746	0,000	Valid
P6	Z2.2.3	0,734	0,000	Valid
P7	Z2.2.4	0,577	0,000	Valid

Sumber : Data primer, diolah

Hasil uji validitas variabel moral hazard sebagaimana pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari variabel moral hazard memiliki koefisien korelasi ( $r$  hitung) lebih besar 0,3. Koefisien korelasi tertinggi adalah indikator Z2.1.2 (P2) yaitu 0,841, koefisien korelasi terendah adalah indikator Z2.2.4 (P7) yaitu 0,577.. Demikian juga semua probabilitas ( $sig.$ ) lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan dari variabel moral hazard adalah valid.

#### Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Manajerial

No	Indikator	r hitung	(sig.)	Kesimpulan
P1	Y1.1	0,692	0,000	Valid
P2	Y1.2	0,780	0,000	Valid
P3	Y1.3	0,767	0,000	Valid
P4	Y2.1	0,611	0,000	Valid
P5	Y2.2	0,691	0,000	Valid
P6	Y3.1	0,725	0,000	Valid
P7	Y3.2	0,741	0,000	Valid
P8	Y4.1	0,757	0,000	Valid
P9	Y4.2	0,720	0,000	Valid
P10	Y5.1	0,647	0,000	Valid
P11	Y5.2	0,610	0,000	Valid
P12	Y5.3	0,678	0,000	Valid
P13	Y6.1	0,657	0,000	Valid
P14	Y6.2	0,754	0,000	Valid
P15	Y6.3	0,762	0,000	Valid
P16	Y7	0,613	0,000	Valid
P17	Y8.1	0,659	0,000	Valid
P18	Y8.2	0,597	0,000	Valid
P19	Y9.1	0,706	0,000	Valid
P20	Y9.2	0,608	0,000	Valid
P21	Y9.3	0,680	0,000	Valid

Sumber : Data primer, diolah

Hasil uji validitas variabel kinerja manajerial sebagaimana pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari variabel kinerja manajerial memiliki koefisien korelasi ( $r$  hitung) lebih besar dari 0,3. Koefisien korelasi tertinggi adalah indikator Y1.2 (P2) yaitu 0,780, koefisien korelasi terendah adalah indikator Y8.2 (P18) yaitu 0,597. Demikian juga semua probabilitas ( $sig.$ ) lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan dari variabel kinerja manajerial adalah valid.

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk mengukur suatu instrumen apakah instrumen tersebut benar-benar dapat menghasilkan data yang bebas dari kesalahan. Suatu instrument bisa dikatakan reliable jika jawaban terhadap pertanyaan atau tanggapan terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Teknik yang digunakan untuk mengetahui tingkat reliable suatu instrument dengan menggunakan Cronbach's alpha. Menurut Ghozali (2013), variabel dikatakan reliabel apabila Cronbach's alpha memiliki nilai lebih besar dari 0,60. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

#### Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1.	Partisipasi penyusunan anggaran	0,793	Reliabel
2.	Komitmen organisasi	0,789	Reliabel
3.	Moral hazard	0,782	Reliabel
4	Kinerja manajerial	0,759	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah

Berdasarkan ketentuan dalam pengujian reliabilitas di atas, yaitu nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60, maka hasilnya dapat dinyatakan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, moral hazard, dan kinerja manajerial adalah reliabel.

#### Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan adalah dengan analisis regresi linier berganda. Analisis ini juga digunakan untuk menganalisa hubungan kausal variabel bebas yang terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran (X1), komitmen organisasi (Z1) dan moral hazard (Z2) terhadap variabel kinerja manajerial (Y).

Hipotesis 1 pada penelitian ini berbunyi **"Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial"**. Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan analisis regresi linier dengan hasil sebagai berikut :

#### Koefisien Regresi Linier Berganda

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,237	,300		-,790	,432
x	,194	,063	,218	3,098	,003
z1	,758	,076	,711	9,979	,000
z2	,004	,055	,004	,073	,942

a. Dependent Variable: y

Sumber : Data primer, diolah

Berdasarkan tabel di atas diketahui koefisien regresi variabel partisipasi penyusunan anggaran (X) adalah 0,194 dengan  $t$  hitung = 3,098 dan  $\text{sig } t = 0,003$ . Oleh karena  $\text{sig } t$  lebih kecil dari 0,05 ( $0,003 < 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y), dengan demikian hipotesis 1 adalah **terbukti**.

Hipotesis 2 pada penelitian ini berbunyi **"Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial"**. Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan analisis regresi linier. Berdasarkan tabel 4.21 di atas diketahui koefisien regresi variabel komitmen organisasi (Z1) adalah 0,758 dengan  $t$  hitung = 9,979 dan  $\text{sig } t = 0,000$ . Oleh karena  $\text{sig } t$  lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y), dengan demikian hipotesis 2 adalah **terbukti**.

Hipotesis 3 pada penelitian ini berbunyi **"Moral Hazard berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial"**. Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan analisis regresi linier. Berdasarkan tabel 4.21 di atas diketahui koefisien regresi variabel moral hazard (Z2) adalah 0,004 dengan  $t$  hitung = 0,073 dan  $\text{sig } t = 0,942$ . Oleh karena  $\text{sig } t$  lebih besar dari 0,05 ( $0,942 > 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa variabel moral hazard tidak berpengaruh signifikan terhadap



kinerja manajerial (Y), dengan demikian hipotesis 3 adalah **tidak terbukti**.

Hipotesis 4 pada penelitian ini berbunyi **“Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai variable moderating”**. Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan moderated regression analysis (MRA). Jika variabel komitmen organisasi (Z1) merupakan variabel moderating, maka koefisien XZ1 harus signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Adapun hasil analisisnya adalah sebagai berikut :

Koefisien Regresi Variabel Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,407	,913		,445	,657
X	,014	,258	,016	,055	,957
z1	,599	,231	,562	2,598	,011
xz1	,044	,061	,317	,720	,473

a. Dependent Variable: y

Sumber : Data primer, diolah

Berdasarkan tabel di atas diketahui koefisien regresi variabel moderasi (XZ1) adalah 0,044 dengan t hitung = 0,720 dan sig t = 0,473. Oleh karena sig t lebih besar dari 0,05 (0,473 > 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial (Y), dengan demikian hipotesis 4 adalah **tidak terbukti**.

$$\hat{Y} = 0,407 + 0,014 X + 0,599 Z_1 + 0,044 (XZ_1) + \varepsilon$$

Dilihat dari persamaan diatas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memberikan nilai koefisien 0,014 dengan signifikansi 0,957. Variabel komitmen organisasi memberikan nilai koefisien 0,599 dengan signifikansi 0,011. Variabel moderating XZ<sub>1</sub> (interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi) memberikan nilai koefisien 0,044 dengan signifikansi 0,473.

Hasil uji t setelah dimasukan variabel interaksi, diketahui bahwa probabilitas signifikansi di atas 0,05, sedangkan variabel

interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi ternyata juga tidak signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini bukanlah variabel moderating dikarenakan variabel interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi positif dan tidak signifikan.

Berdasarkan tabel diatas Klasifikasi Variabel Moderasi , untuk koefisien variabel komitmen organisasi b2 = (0,011 < 0,05) yang berarti b2= Signifikan dan b3 = (0,473 > 0,05) yang berarti b3= Tidak signifikan, maka untuk variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini merupakan predictor moderasi.

**Uji Hipotesis 5**

Hipotesis 5 pada penelitian ini berbunyi **“Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan Moral Hazard sebagai variabel moderating”**. Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan moderated regression analysis (MRA). Jika variabel moral hazard (Z2) merupakan variabel moderating, maka koefisien XZ2 harus signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Adapun hasil analisisnya adalah sebagai berikut :

**Koefisien Regresi Variabel Moral Hazard sebagai Variabel Moderasi**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,008	1,014		3,951	,000
x	,047	,233	,053	,203	,840
z2	-1,086	,410	-1,136	-2,649	,010
xz2	,222	,093	1,203	2,381	,019

a. Dependent Variable: y

Sumber : Data primer, diolah

Berdasarkan tabel di atas diketahui koefisien regresi variabel moderasi (XZ2) adalah 0,222 dengan t hitung = 2,381 dan sig t = 0,019. Oleh karena sig t lebih kecil dari 0,05 (0,019 < 0,05) maka dapat disimpulkan

bahwa variabel moral hazard dapat memoderasi pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial (Y), dengan demikian hipotesis 5 adalah **terbukti**.

$$\hat{Y} = 4,008 + 0,047 X - 1,086 Z_2 + 0,222 (XZ_2) + \varepsilon$$

Dilihat dari persamaan di atas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memberikan nilai koefisien 0,047 dengan signifikansi 0,840. Variabel moral hazard memberikan nilai koefisien -1,086 dengan signifikansi 0,010. Variabel moderating XZ2 (interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan moral hazard) memberikan nilai koefisien 0,222 dengan signifikansi 0,019.

Hasil uji t setelah dimasukan variabel interaksi, diketahui bahwa probabilitas signifikansi di bawah 0,05 sedangkan variabel interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan moral hazard ternyata signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk variabel moral hazard dalam penelitian ini merupakan variabel moderating karena variabel interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan moral hazard positif dan signifikan.

Berdasarkan tabel 4.22 diatas dan tabel 3.3 Klasifikasi Variabel Moderasi, untuk koefisien variabel moral hazard  $b_2 = (0,010 < 0,05)$  yang berarti  $b_2 =$  Signifikan dan  $b_3 = (0,019 < 0,05)$  yang berarti  $b_3 =$  signifikan, maka untuk variabel moral hazard dalam penelitian ini merupakan quasi moderasi.

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bermakna sebagai sumbangan pengaruh yang diberikan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) berguna untuk memprediksi dan melihat seberapa besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel X secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel Y. Persyaratan yang harus terpenuhi adalah hasil uji F bernilai signifikan yang berarti ada pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y. Jika sebaliknya, hasil uji F tidak signifikan maka nilai koefisien determinasi tidak dapat digunakan untuk memprediksi kontribusi pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y.

Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut :

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30,491	3	10,164	79,880	,000 <sup>b</sup>
Residual	10,815	85	,127		
Total	41,306	88			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), z2, x, z1

Sumber : Data primer, diolah

Berdasarkan tabel di atas, Signifikansi 0,000 dibawah 0,05 dan diketahui bahwa F hitung = 79,880 > F tabel 2,71 sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan sudah tepat (fit). Dengan demikian berdasarkan uji F variabel X secara simultan berpengaruh terhadap variabel Y. Oleh karena hasil uji F bernilai signifikan, maka dilanjutkan dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Hasil analisis koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,859 <sup>a</sup>	,738	,729	,35670

a. Predictors: (Constant), z2, x, z1

Sumber : Data primer, diolah

Dari tabel di atas diketahui hasil uji koefisien determinasi antara partisipasi penyusunan anggaran komitmen organisasi dan moral hazard dengan nilai Adjusted R square sebesar 0,729. Hal ini mengandung arti bahwa kontribusi pengaruh dari ketiga variabel bebas yaitu partisipasi penyusunan anggaran (X1), komitmen organisasi (Z1) dan moral hazard (Z2) terhadap kinerja manajerial (Y) adalah sebesar 72,9%. Dengan demikian sisanya masih ada 27,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### Pembahasan

Penelitian dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan moral hazard sebagai variabel moderating. Berikut ini

dipaparkan pembahasan atas jawaban dari hipotesis penelitian.

#### **Pengaruh Penyusunan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda tabel 4.21. diketahui koefisien regresi variabel partisipasi penyusunan anggaran (X) adalah 0,194 dengan  $t$  hitung = 3,098 dan  $\text{sig } t = 0,003$ . Oleh karena  $\text{sig } t$  lebih kecil dari 0,05 ( $0,003 < 0,05$ ) maka H1 dapat disimpulkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y), dengan demikian hipotesis 1 adalah terbukti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iswayudi (2019) bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial, dengan kata lain semakin baik partisipasi penyusunan anggaran maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Giesti et All (2018), Gita (2015), Gunawan dan Santioso (2015), Maria Niken Setyarini (2014), Mas Amertadewi & Dwi Randra (2013), Indah Fitriani & Ria Yenita Panjaitan (2010), Nanda Hapsari (2010), dan Carmila & Rahmawati (2016) bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran dimana dengan keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran yang cukup besar, kemampuan atasan dalam meresivi anggaran dengan tingkat kelogisan yang tinggi, intensitas diskusi dalam penyusunan anggaran yang cukup tinggi, serta frekuensi atasan meminta pendapat dalam penyusunan anggaran yang cukup besar akan mempengaruhi kinerja manajerial, yang berarti apabila organisasi ingin meningkatkan kinerja manajerial maka hendaknya atasan memperhatikan aspek partisipasi penyusunan anggaran, dikarenakan partisipasi penyusunan anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan sebagai

program kerja organisasi, namun juga sebagai salah satu alat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja manajerial.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda tabel 4.21. di atas diketahui koefisien regresi variabel komitmen organisasi (Z1) adalah 0,758 dengan  $t$  hitung = 9,979 dan  $\text{sig } t = 0,000$ . Oleh karena  $\text{sig } t$  lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) maka H2 dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y), dengan demikian hipotesis 2 adalah terbukti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero), dimana usaha keras pegawai dalam menyukseskan organisasi, kebanggaan yang besar dengan bekerja pada suatu organisasi tersebut, kesediaan dalam menerima tugas demi organisasi, adanya kesamaan nilai pegawai dengan nilai organisasi, serta bangga menjadi bagian dalam organisasi akan mempengaruhi pegawai dalam bekerja, yang artinya komitmen organisasi yang tinggi diperlukan dalam suatu organisasi, karena dengan terciptanya komitmen organisasi yang tinggi akan menciptakan situasi kerja yang profesional dengan begitu pencapaian kinerja manajemen suatu organisasi dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Giusti et all (2019) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan kata lain semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Frenni R. Andi S, Siti M. Wardani (2017) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### **Pengaruh Moral Hazard terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda tabel 4.21. di atas diketahui koefisien regresi variabel moral hazard (Z2) adalah 0,004 dengan  $t$  hitung = 0,073 dan  $\text{sig } t = 0,942$ . Oleh karena  $\text{sig } t$  lebih besar dari 0,05 ( $0,942 > 0,05$ ) maka H3 dapat

disimpulkan bahwa variabel moral hazard tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y), dengan demikian hipotesis 3 adalah **tidak terbukti**. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa moral hazard tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero), yang artinya dimana dari beberapa pegawai yang ketidak memiliki kemanfaatan informasi, atau beberapa pegawai yang ketidak memiliki kemanfaatan informasi dari pihak yang akan melangsungkan transaksi usaha, dan ketidaktahuan informasi di suatu organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja manajerial suatu organisasi, yang artinya semakin tinggi atau rendahnya kinerja manajerial PT. Nindya Karya (Persero) tidak di pengaruhi oleh ketidak tahuan informasi dari salah satu atau beberapa pegawai PT. Nindya Karya (Persero) atau dengan kata lain bahwa kinerja manajerial tidak ada pengaruhnya terhadap moral hazard dalam PT. Nindya Karya (Persero).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siti Musyarofah (2006), bahwa partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial jika moral hazard justru lebih tinggi.

#### **Pengaruh Penyusunan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai variable moderating**

Berdasarkan moderated regression analysis (MRA) tabel 4.22 di atas diketahui koefisien regresi variabel moderasi (XZ1) adalah 0,044 dengan t hitung = 0,720 dan sig t = 0,473. Oleh karena sig t lebih besar dari 0,05 ( $0,473 > 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial (Y), dengan demikian hipotesis 4 adalah **tidak terbukti**. Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi dikarenakan dalam perusahaan PT. Nindya Karya (Persero) tanpa komitmen organisasinya pegawai yang mampu dalam jabatan telah memiliki tugas dan fungsi dalam penyusunan anggaran, dan tugas dan fungsi tersebut sudah tertuang dalam job desk masing-masing. Selain alasan tersebut pegawai memiliki tingkat komitmen yang tinggi tetapi dikarenakan adanya tekanan dari

atasan serta persaingan dari sesama rekan kerja sehingga responden menjadi sulit mengekspresikan rasa kecintaanya terhadap organisasi, dengan demikian faktor ini dianggap sebagai penyebab tidak terjadinya pengaruh hubungan moderasi.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gunawan dan Santioso (2015) dan Nanda Hapsari (2010), bahwa variabel komitmen organisasi memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, yang artinya semakin tinggi komitmen organisasi suatu perusahaan, semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

#### **Pengaruh Penyusunan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Moral Hazard sebagai variable moderating**

Berdasarkan moderated regression analysis (MRA) tabel 4.23 di atas diketahui koefisien regresi variabel moderasi (XZ2) adalah 0,222 dengan t hitung = 2,381 dan sig t = 0,019. Oleh karena sig t lebih kecil dari 0,05 ( $0,019 < 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa variabel moral hazard dapat memoderasi pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial (Y), dengan demikian hipotesis 5 adalah **terbukti**. Moral hazard dapat memoderasi pengaruh penyusunan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero) artinya dimana dari beberapa pegawai yang ketidak memiliki kemanfaatan informasi, atau beberapa pegawai yang ketidak memiliki kemanfaatan informasi dari pihak yang akan melangsungkan transaksi usaha, dan ketidaktahuan informasi di suatu organisasi akan mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial suatu organisasi, yang artinya semakin tinggi ketidaktahuan atau ketidak memiliki informasi dalam partisipasi penyusunan anggaran maka akan mempengaruhi semakin rendahnya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siti Musyarofah (2010), bahwa variabel moral

hazard memoderasi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa :

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero).
2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero).
3. Moral hazard tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero).
4. Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero).
5. Moral hazard dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Nindya Karya (Persero).

### Daftar Pustaka

- Aditya C. G. , Linda S.(2015), Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating, *Jurnal Akuntansi*, Vol. XIX, No.01, 2015, 144-159
- Biaini Naeli Muna, Lutfi Harris, 2018, Pengaruh Pengendalian Internal dan Asimetri Informasi terhadap Kecenderungan Akuntansi, *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 6. No. 1, Juli 2018, E-ISSN : 2548-9836
- Brownell. P. and McInnes, M. 1986. "Budgetary Participation, Motivation, and Manajerial Performance". *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4.
- Brownell. P. 1981. *Participation in Budgeting Locus of Control and Organizational Effectiveness*. *The Accounting Review* 57, PP. 766-777.
- Carmila M. , Rahmawati H., (2016), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Kepuasan Kerja, Komitmen Tujuan Anggaran, Job Relevant Information, *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. XIII, Nomor 1, April 2016
- Chong, V. K. and Johnson, D. M. 2007. Testing a Model of The Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), pp: 3-19.
- Frenni E., R. Andi S., Siti M.W. (2017), Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 11, No. 2, Mei 2017, Hal. 139-154
- Ghozali Imam. (2011) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19th Edition*. Semarang: UNDIP
- Gita P. S. (2015), Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating, *Jurnal Nominal*, Vol. IV Nomor 2, 2015
- Giusti et All (2018), Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening, *e-journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 2018, Volume V(2): 121-128, ISSN : 2355-4665
- Imam Ghozali, 2007 , *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Cetakan ke-3, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Indah F., Ria Y. P. (2010), Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Moderating Moral Kerja dan Gaya Kepemimpinan, *Jurnal Akuntansi Riset, Prodi Akuntansi UPI*, ISSN : 2086-2563
- Iswayudi, Bill J.C Panganyof, Antonius, Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi, *Jurnal Akuntansi & Keuangan Daerah*, Vol. 14, 2019, 120-138
- Keputusan Dewan Komisaris dan Direksi PT. Nindya Karya (Persero) Nomor

- 167/DIRUT-  
I/KPTS/SEKPER/03/2016 dan  
23/Kom/SK/03/2016 tentang  
Penerapan Good Corporate  
Governance PT. Nindya Karya  
(Persero).
- Kiryanto, Edy Suprianto (2006), Pengaruh  
Moderasi Size terhadap hubungan  
Laba konservatisme dengan Neraca  
Konservatisme, SNA IX Padang, K-  
AKPM 04
- Lilis S., Purwanto (2013), Analisis  
Pengaruh Partisipasi Penyusunan  
Anggaran terhadap Kinerja  
Manajerial dan Kepuasan Kerja,  
Media Ekonomi & Teknologi  
Informasi, Vol. 21. No. 2, September  
2013, 66-79
- Mahoney, et al. (1963). Development of  
Managerial Performance A Research  
Approach. Southwestern Publishing
- Maria N. S., Anastasia S. (2014) , Pengaruh  
Partisipasi Anggaran terhadap  
Kinerja Manajerial dengan  
Komitmen Organisasi sebagai  
Variabel Intervening, Modus Vol. 26,  
(I) : 63-67, 2014, ISSN 0852-1875
- Mas Amerta D., Dwirandra (2013) ,  
Pengaruh Partisipasi Anggaran  
terhadap Kinerja Manajerial dengan  
Gaya Kepemimpinan dan Locus of  
Control Sebagai Variabel Moderasi,  
E-Journal Akuntansi Universitas  
Udayana 4.3 (2013) 550-566, ISSN :  
2302-8556
- Milani, Ken. (1975). "The Relationship of  
Participation in Budget-Setting to  
Industrial Supervisor Performance  
and Attitudes: A Field Study". The  
Accounting Review. Vol. 50, No. 2  
April 1975 page 274-284.
- Mulyadi. 2001. Akuntansi Manajemen.  
Cetakan Pertama. Salemba Empat.  
Jakarta.
- Nanda H. A.R. (2010). Pengaruh Partisipasi  
Penyusunan Anggaran Terhadap  
Kinerja Manajerial Dengan  
Komitmen Organisasi Dan Locus  
Of Control Sebagai Variabel  
Moderating. Skripsi. Universitas  
Diponegoro. Semarang.
- Priyatno, Duwi. 2012. Cara Kilat Belajar  
Analisis Data dengan SPSS 20, Edisi  
Ke-1. Yogyakarta: Andi
- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor :  
PER-01/MBU/2011 Jo. Nomor :  
PER-09/MBU/2012 tentang  
Penerapan Tata Kelola Perusahaan  
Yang Baik (Good Corporate  
Governance) pada Badan Usaha  
Milik Negara
- Rofikoh Rohim, Nevy Wulandari (2012).  
Pengaruh Penjaminan Simpanan,  
CAR, dan NPL pada tingkat  
Deposito, Risiko Moral Hazard,  
dan NIM , Ekuitas, Akreditasi No.  
80/DIKTI/Kep/2012, ISSN 1411-  
0393
- Siti M. (2006), Pengaruh Partisipasi Anggaran  
Terhadap Kinerja Eksekutif Publik  
dengan Moral Hazard sebagai  
Variabel Pemoderasi, Ekuitas,  
Akreditasi No.  
55a/DIKTI/Kep/2006, ISSN 1411-  
0393
- Sri Sularso, 2003, Buku Pelengkap Metode  
Penelitian Akuntansi Sebuah  
Pendekatan Replikasi, Edisi Revisi ,  
Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Sugiyono, 2017. Metode Penelitian  
Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.  
Edisi ke1, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2019. Metode Penelitian  
Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.  
Edisi ke-2, Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto, 2018. Metode Penelitian Bisnis  
untuk Skripsi, Tesis & Disertasi,  
Yogyakarta: Andi Offset
- Wiliam R Scott, 2009 Financial Accounting  
Theory, Pearson Prentice Hall
- Yunita. 2008. Pengaruh Partisipasi  
Penyusunan Anggaran terhadap  
Kinerja Manajerial: Komitmen  
Organisasi dan Kecukupan  
Anggaran sebagai Variable  
Kontinjen.  
[http://eprints.undip.ac.id/8121/1/  
Yunita.pdf](http://eprints.undip.ac.id/8121/1/Yunita.pdf).