

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,
KOMITMEN ORGANISASI DAN MODAL PSIKOLOGIS TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DIMODERASI OLEH BUDAYA
PATERNALISTIK
(Studi Empiris: Pada Desa Se-Kabupaten Buleleng)**

^[1]Luh Putu Pradevi Octaviani Salain,

^[2]Made Aristia Prayudi, ^[3]Putu Sukma Kurniawan

Program Studi S1 Akuntansi
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail : {pradevsalain@gmail.com, prayudi.acc@undiksha.ac.id,
putusukma1989@gmail.com}

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan modal psikologis terhadap kinerja manajerial serta untuk mengetahui pengaruh budaya paternalistik dalam memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, modal psikologis dan kinerja manajerial. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, jenis data yang digunakan adalah data primer, menggunakan metode survei dan instrumen berupa kuesioner. Sampel diperoleh dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan uji t dan uji interaksi (*Moderated Regression Analysis*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, (2) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, (3) modal psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, (4) budaya paternalistik memperlemah hubungan positif partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, (5) budaya paternalistik memperlemah hubungan positif komitmen organisasi dan kinerja manajerial, dan (6) budaya paternalistik memperlemah hubungan positif modal psikologis dan kinerja manajerial

Kata Kunci :Budaya Paternalistik, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, Modal Psikologis, Partisipasi Penyusunan Anggaran, ,

Abstract

The purpose of this study was to investigate the effect of budgetary participation, organizational commitment and psychological capital on managerial performance and to investigate the effect of paternalistic culture in moderating the relationship between budgetary participation, organizational commitment, psychological capital and managerial performance. The research method used was a quantitative method. The type of data analyzed in this study was primary data which were collected by using survey method with the questionnaire used as the instrument. The sample was chosen by using simple random sampling method. The data analysis techniques used were t-test and interaction test (Moderated Regression Analysis). The results of this study indicated that: (1) budgetary participation had a positive effect on managerial performance, (2) organizational commitment had a positive effect on managerial performance, (3) psychological capital had a positive effect on managerial performance, (4) paternalistic culture weakened the positive relation of budgetary participation and managerial performance, (5) paternalistic culture weakened the positive relationship between organizational commitment and managerial performance, and (6) paternalistic culture weakened the positive relationship of psychological capital and managerial performance

Keywords: Paternalistic Culture, Managerial Performance, Organizational Commitment, Psychological Capital, Budgetary Participation

PENDAHULUAN

Pemerintah telah memprediksi bahwa masyarakat lebih memilih untuk tinggal di kota dibandingkan di desa. Kini desa telah diberikan otoritas untuk menjalankan pemerintahannya sendiri untuk mengelola dana desa. Pemerintah desa adalah Kepala Desa dibantu perangkat desa yang terdiri atas sekretariat desa, pelaksana kewilayahan, dan pelaksana teknis. Tujuan dana desa adalah untuk meningkatkan pelayanan publik di desa. Untuk dapat mewujudkan tujuan dana desa, maka pemerintah desa harus memiliki kinerja yang baik, sehingga diperlukan kinerja manajerial yang maksimal dari pelaksana pemerintahan desa. Dalam Haryanti (2016) menjelaskan bahwa kinerja manajerial sangat mempengaruhi keberhasilan dari suatu organisasi, semakin baik kinerja manajerial dalam organisasi maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai suatu keberhasilan.

Terdapat beberapa hal yang menunjukkan kinerja manajerial pemerintahan desa di Kabupaten Buleleng belum maksimal seperti baru-baru ini Kaur Desa Lokapaksa telah ditetapkan sebagai tersangka dan telah dijatuhkan hukuman oleh pihak berwajib. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa Kaur Keuangan Desa menyatakan bahwa Kaur keuangan tidak ikut dalam penyusunan anggaran dan hanya bertugas saat pelaksanaan yaitu penatausahaan setelah anggaran selesai dan pada saat pelaporan anggaran disusun oleh Sekretaris Desa.

Partisipasi penyusunan anggaran akan berjalan maksimal ketika manajer atau pihak yang berada dalam manajemen tingkat menengah ikut berpartisipasi saat penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran serta pelaporan anggaran. Seorang manajer harus memiliki rasa keterikatan dengan organisasi, namun ternyata hal tersebut belum dapat diwujudkan karena berdasarkan hasil wawancara, para perangkat desa tidak menunjukkan komitmennya terhadap organisasi desa.

Menurut sumber berita online Nusa Bali.com (2017) terdapat kecemasan dan ketakutan Perbekel dan juga perangkat

desa di Kabupaten Buleleng untuk mengelola dana desa yang menunjukkan bahwa rasa optimis, ketahanan dan kepercayaan diri perlu ditingkatkan, sehingga diperlukan adanya modal psikologis yang mana Luthans, *et al* (2007) dalam Rafica (2018) menjelaskan bahwa modal psikologis didefinisikan sebagai psikologis positif yang dimiliki oleh setiap individu yang berguna untuk membantu individu tersebut untuk dapat berkembang dan ditandai oleh *self-efficacy*, *optimism* dan *resiliency*.

Berdasarkan sumber berita dari *Strategic Alliance for Poverty Alleviation* (SAPA) (2015) menjelaskan bahwa dalam Musrenbang 2015 Kabupaten Buleleng, untuk implementasi pelaksanaan Undang-Undang tentang Desa maka tantangan yang dihadapi adalah mengelola sistem pemerintahan desa di tengah praktek yang kental akan budaya paternalistik dan patriakal. Selain itu berdasarkan hasil wawancara menyatakan bahwa budaya tersebut masih ada sampai saat ini dalam lingkungan pemerintah desa.

Melihat beberapa permasalahan tersebut memang menunjukkan bahwa kinerja manajerial dari pemerintahan desa masih perlu untuk ditingkatkan. Semakin tinggi partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dapat dicapai. Kinerja manajerial akan berjalan maksimal dengan adanya komitmen yang dimiliki oleh manajer. Sehingga dengan adanya komitmen organisasi dari karyawan maka akan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Perangkat desa harus memiliki modal psikologis. Menurut Luthans, *et al* (2007) terdapat tiga dimensi dalam *psychological capital* seperti *Optimism*, *Resilience*, dan *Self Efficacy*. Ketika perangkat desa dibekali dengan modal psikologis tentu kinerja manajerial dapat berjalan dengan baik. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan juga modal psikologis maka dapat memaksimalkan kinerja manajerial

Penelitian serupa terkait pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pernah dilakukan oleh Kusuma (2016), Saraswati (2015) dan

Wiratmi (2014) yang menghasilkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Hafridebri (2013), Medhayanti dan Suardhana (2015) menghasilkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dilakukan oleh Widyawati (2017), Sultan (2011), dan Suyamto (2015) yang mana menghasilkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Nouri (1998) dalam Supriyono (2004) serta Vijaya dan Salain (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dengan kinerja manajerial memiliki hubungan yang negatif.

Penelitian untuk pengaruh modal psikologis terhadap kinerja manajerial dilakukan oleh Silen (2016), Zaman (2017) serta penelitian oleh Hanafi dan Kurniawan (2015) yang mana menyatakan hasil dari penelitiannya bahwa modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pandji, dkk (2017) menghasilkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda oleh penelitian yang dilakukan oleh Parlinda dan Wahyuddin (2009) serta Suyamto (2015) yang menghasilkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian diatas, terlihat bahwa masih terdapat kesenjangan hasil penelitian. Hubungan positif dan negatif tersebut dapat terjadi karena faktor kondisi dan situasi tertentu seperti budaya organisasi. Dalam setiap organisasi tentu terdapat budaya yang dapat mempengaruhi kinerja. Ardika dan Putra (2004:152) dalam Wiratmi, dkk (2014) menyatakan bahwa banyak masyarakat Bali yang masih memegang teguh nilai-nilai budaya paternalistik, yaitu berorientasi ke atas, menunggu petunjuk dan panutan, serta kurang inisiatif. Menurut Cheng *et al.* (2004) dalam Hidayat (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan paternalistik memiliki tiga dimensi yaitu: otoriter (*authoritarianism*), kemurahan hati (*benevolence*), moralitas (*morality*). Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran,

komitmen organisasi dan juga modal psikologis maka kinerja manajerial akan dapat terlaksana dengan baik, namun ketika didalamnya terdapat budaya paternalistik maka budaya ini akan dapat memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan modal psikologis terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Murthi dan Sujana (2008) menghasilkan bahwa budaya Paternalistik memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Hardianti (2017) menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter menurunkan kinerja. Motivasi peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah terkait dengan permasalahan yang terjadi. Selain itu masih terdapatnya kesenjangan hasil penelitian sehingga perlu menambahkan variabel pemoderasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel bebas yang berbeda, serta penelitian ini dilakukan dengan lokasi penelitian yang berbeda. Pemilihan Kabupaten Buleleng dikarenakan hanya pada Kabupaten Buleleng ditemukan tindakan kecurangan yang dilakukan oleh Kaur Keuangan.

Tujuan peneliti dalam penelitian ini adalah, (1) untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, (2) untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, (3) untuk mengetahui pengaruh modal psikologis terhadap kinerja manajerial, (4) untuk mengetahui pengaruh budaya paternalistik dalam memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, (5) untuk mengetahui pengaruh budaya paternalistik dalam memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial dan (6) untuk mengetahui pengaruh budaya paternalistik dalam memoderasi hubungan antara modal psikologis dan kinerja manajerial.

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah *stewardship theory* yang mana menurut Donaldson dan Davis (1989) teori *stewardship* adalah penggambaran kondisi manajer yang termotivasi dari target hasil utama

kepentingan organisasi bukan termotivasi terhadap kepentingan pribadinya. Selain itu pada penelitian ini juga menggunakan pendekatan kontingensi yang mana menurut Triana (2007) menjelaskan bahwa pendekatan kontingensi merupakan pendekatan berusaha menjembatani benturan antara teori dan praktek manajemen tersebut dengan secara serius memperhatikan pengaruh variabel-variabel lingkungan terhadap organisasi dan proses-proses manajemen. Govindarajan (1986) dalam Hapsari (2010) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontingensi untuk menyelesaikan berbagai perbedaan pendapat tersebut. Faktor kontingensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya paternalistik

French *et al*, (1960) dalam Omposunggu dan Bawono (2006) menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran merupakan sebuah keputusan yang dibuat berdasarkan proses kerjasama oleh dua kelompok atau lebih yang berhubungan dengan keputusan di masa yang akan datang. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2016), Saraswati (2015) dan Wiratmi (2014) menghasilkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat dihasilkan hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

H₁: Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982) dalam Melizawati (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat diidentifikasi sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Berdasarkan penelitian oleh Widyawati, dkk (2017), Sultan (2011) dan Suyamto (2015) menghasilkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Sehingga dapat dihasilkan hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

H₂: Komitmen Organisasi (X₂) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Menurut Osigweh (1989), *psychological capital* adalah suatu cara untuk dapat meningkatkan potensi yang ada di dalam diri seseorang untuk dapat meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi. Penelitian untuk pengaruh modal psikologis terhadap kinerja manajerial pun juga dilakukan oleh beberapa peneliti yaitu diantaranya adalah Silen (2016), Zaman (2017) serta penelitian oleh Hanafi dan Kurniawan (2015) yang mana menyatakan hasil dari penelitiannya bahwa modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sehingga dapat dihasilkan hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

H₃: Modal Psikologis (X₃) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Brownell (1982) mendefinisikan partisipasi sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja para individu dan menetapkan penghargaan atas dasar sasaran anggaran yang telah dicapai serta keterlibatan dan pengaruh para individu dalam penyusunan anggaran. Budaya Paternalistik menurut Ritonga (2008) adalah budaya dimana atasan berperan sebagai “Bapak” yang lebih mengetahui segala hal, sehingga bawahan merasa tidak enak jika menyampaikan usulan apalagi mengkritik kesalahan atasan. Berdasarkan hasil penelitian Murthi dan Sujana (2008) menghasilkan bahwa budaya paternalistik memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Sehingga dapat dihasilkan hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

H₄: Budaya Paternalistik (M) dapat memperlemah hubungan positif antara Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁) dan Kinerja Manajerial (Y).

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982) dalam Melizawati (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat diidentifikasi sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Budaya Paternalistik menurut Ritonga (2008) adalah budaya dimana atasan berperan sebagai “Bapak” yang

lebih mengetahui segala hal, sehingga bawahan merasa tidak enak jika menyampaikan usulan apalagi mengkritik kesalahan atasan. Dalam penelitian Hardianti (2017) menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter dapat menurunkan kinerja. Sehingga dapat dihasilkan hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

H₅: Budaya Paternalistik (M) dapat memperlemah hubungan positif antara Komitmen Organisasi (X₂) dan Kinerja Manajerial (Y).

Menurut Osigweh (1989), *psychological capital* adalah suatu cara untuk dapat meningkatkan potensi yang ada di dalam diri seseorang untuk dapat meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi. Budaya Paternalistik menurut Ritonga (2008) adalah budaya dimana atasan berperan sebagai “Bapak” yang lebih mengetahui segala hal, sehingga bawahan merasa tidak enak jika menyampaikan usulan apalagi mengkritik kesalahan atasan. Penelitian Hardianti (2017) menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter menurunkan kinerja. Sehingga dapat ditarik rumusan hipotesis sebagai berikut, yaitu:

H₆: Budaya Paternalistik (M) dapat memperlemah hubungan positif antara Modal Psikologis (X₃) dan Kinerja Manajerial (Y)

METODE

Penelitian ini dilaksanakan pada Desa di Kabupaten Buleleng. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif asosiatif. Objek penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, modal psikologis, kinerja manajerial dan budaya paternalistik serta subjek untuk penelitian ini adalah Pengurus Desa pada Manajemen Tingkat Menengah meliputi Kepala Seksi (Kasi) dan Kepala Urusan (Kaur). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pengurus Desa pada Manajemen Tingkat Menengah di Kabupaten Buleleng yang berjumlah 764 orang dan jumlah sampel sebanyak 262 orang. Pada saat penyebaran kuesioner ke 262 responden maka menggunakan teknik *probability sampling* yaitu *simple random sampling*. Adapun jenis data yang

digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang bersumber dari responden dengan menggunakan metode survei dan instrumennya berupa kuesioner dengan skala likert. Metode dan teknik analisis data yang digunakan antara lain uji statistik deskriptif, uji kualitas data yang digunakan adalah dengan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas serta uji hipotesis yang digunakan yaitu, analisis regresi linier berganda, uji interaksi (*Moderated Regression Analysis*), uji t, dan uji determinasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Responden pada penelitian ini adalah Pengurus Desa pada Manajemen Tingkat Menengah di Kabupaten Buleleng. Data pada penelitian dikumpulkan dengan menyebar kuesioner sebanyak 262 eksemplar dan telah kembali 100% dalam jangka waktu 4 minggu. Karakteristik responden pada penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, umur, dan masa kerja.

Ditinjau dari segi jenis kelamin, responden dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu responden laki-laki dan perempuan. Responden laki-laki pada penelitian ini sebanyak 155 orang atau sebesar 59,2% dan responden perempuan pada penelitian sebanyak 107 orang atau sebesar 40,8%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki.

Ditinjau dari segi umur, tidak terdapat responden yang berumur kurang dari 20 tahun, untuk responden berumur 21-30 tahun sebanyak 66 orang atau sebesar 25,2%, umur 31-40 tahun sebanyak 54 orang atau sebesar 20,6%, umur 41-50 tahun sebanyak 98 orang atau sebesar 37,4%, dan yang berumur lebih dari 50 tahun sebanyak 44 orang atau sebesar 16,8%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur 41-50 tahun.

Ditinjau dari segi masa kerja, responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 5 orang atau sebesar 1,9%, masa kerja 1-5 tahun sebanyak 104 orang atau sebesar 39,7%, masa kerja 6-10 tahun sebanyak 26 orang atau sebesar

9,9%, dan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 127 orang atau sebesar 48.5%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

Pada statistik deskriptif dikemukakan cara-cara penjelasan kelompok melalui modus, median, *mean*, dan variasi simpangan baku

Variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) mempunyai skor minimum 10, skor maksimum 30, skor rata-rata 23,61 dengan standar deviasi 2,667. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai partisipasi penyusunan anggaran terhadap nilai rata-rata sebesar 2,667.

Variabel komitmen organisasi (X_2) mempunyai skor minimum 28, skor maksimum 45, skor rata-rata 36,94 dengan standar deviasi 2,712. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai komitmen organisasi terhadap nilai rata-rata sebesar 2,712.

Variabel modal psikologis (X_3) mempunyai skor minimum 57, skor maksimum 84, skor rata-rata 67,52 dengan standar deviasi 3,830. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai modal psikologis terhadap nilai rata-rata sebesar 3,830.

Variabel budaya paternalistik (M) mempunyai skor minimum 5, skor maksimum 25, skor rata-rata 8,56 dengan standar deviasi 4,807. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai budaya paternalistik terhadap nilai rata-rata sebesar 4,807.

Variabel kinerja manajerial (Y) mempunyai skor minimum 18, skor maksimum 45, skor rata-rata 35,49 dengan standar deviasi 2,936. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai kinerja manajerial terhadap nilai rata-rata sebesar 2,936.

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Penyusunan Anggaran	262	10	30	23,61	2,667
Komitmen Organisasi	262	28	45	36,94	2,712
Modal Psikologis	262	57	84	67,52	3,830
Kinerja Manajerial	262	18	45	35,49	2,936
Budaya Paternalistik	262	5	25	8,56	4,807
Valid N (<i>listwise</i>)	262				

Sumber: Data Diolah, 2018

Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai R_{hitung} dengan R_{tabel} , dengan signifikansi 0,05. Jika $R_{hitung} > R_{tabel}$ dan nilai r positif, maka butir atau pernyataan tersebut dinyatakan valid. Nilai R_{tabel} pada penelitian ini dapat dilihat dengan jumlah sampel 262 diperoleh $df = n - 2 = 262 - 2 = 260$, sehingga nilai R_{tabel} $df=260$ dengan signifikansi 0,05 adalah 0,1212. Berdasarkan hasil uji validitas semua item dinyatakan valid karena semua nilai r_{hitung} pada setiap item lebih besar dari nilai r_{tabel} serta telah mampu mengungkapkan

sesuatu yang akan diukur pada setiap variabel.

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha* melalui bantuan program (*Statistical Package for Social Sciences*) SPSS. Menurut Ghazali (2011) suatu kuisioner dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$. Berdasarkan hasil uji reliabilitas variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,813. Variabel komitmen organisasi mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,788. Variabel modal psikologis

mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,803. Variabel budaya paternalistik mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,920. Variabel kinerja manajerial mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,872. Semua variabel mempunyai nilai

Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70 sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah reliabel yang mana jawaban akan tetap konstan dari waktu ke waktu.

Tabel 2. Hasil Uji Statistik t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12,699	3,260		3,895	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,428	0,062	0,389	6,934	0,000
Komitmen Organisasi	0,152	0,063	0,140	2,431	0,016
Modal Psikologis	0,105	0,045	0,137	2,314	0,021

a. *Dependent Variable:* Kinerja Manajerial
Sumber: Data Diolah, 2018

Tabel 3. Hasil *Moderated Regression Analysis*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	42,008	6,305		6,663	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran	-0,365	0,142	-0,332	-2,574	0,011
Komitmen Organisasi	-0,104	0,121	-0,096	-2,860	0,039
Modal Psikologis	-0,275	0,095	-0,359	-2,904	0,004
Budaya Paternalistik	-0,880	0,537	-0,715	-5,367	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran*Budaya Paternalistik	-0,104	0,010	-0,147	-2,411	0,017
Komitmen Organisasi*Budaya Paternalistik	-0,105	0,011	-0,299	-2,420	0,027
Modal Psikologis*Budaya Paternalistik	-0,038	0,008	-0,245	-4,601	0,000

a. *Dependent Variable:* Kinerja Manajerial
Sumber: Data Diolah, 2018

PEMBAHASAN

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif dapat dilihat bahwa Variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) mempunyai skor minimum 10, skor maksimum 30, skor rata-rata 23,61 dengan

standar deviasi 2,667. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai partisipasi penyusunan anggaran terhadap nilai rata-rata sebesar 2,667. Hasil uji statistik t menunjukkan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) mempunyai t_{hitung} sebesar 6,934 > t_{tabel} sebesar 1,969201 dengan nilai signifikansi sebesar

0,000 < 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa X_1 mempunyai kontribusi terhadap Y. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel X_1 memiliki hubungan searah dengan variabel Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa **H₁ diterima** yaitu partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Secara teori, partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Utama (2013) menjelaskan bahwa dalam organisasi sektor publik proses penyusunan anggaran memerlukan partisipasi dari semua tingkatan manajer. Dengan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran, mereka merasa lebih dihargai kemampuan, ide, dan pendapatnya di dalam organisasi sehingga kebutuhan dalam mengaktualisasikan diri terpenuhi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki hubungan searah dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial akan semakin baik pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wiratmi (2014) dan Saraswati (2015). Namun tidak sejalan dengan penelitian oleh Hafridebri (2013), Medhayanti dan Suardhana (2015).

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif, variabel komitmen organisasi (X_2) mempunyai skor minimum 28, skor maksimum 45, skor rata-rata 36,94 dengan standar deviasi 2,712. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai komitmen organisasi terhadap nilai rata-rata sebesar 2,712. Hasil uji statistik t menunjukkan komitmen organisasi (X_2) mempunyai t_{hitung} sebesar 2,431 > t_{tabel} sebesar 1,969201 dengan nilai signifikansi sebesar 0,016 < 0,05. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel X_2 memiliki hubungan searah dengan variabel Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa **H₂ diterima** yaitu komitmen

organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Secara teori, komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Menurut Armstrong dan Baron (1998) terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial salah satunya adalah faktor pribadi yang mana meliputi keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan searah dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi, maka kinerja manajerial akan semakin baik pula. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sultan (2011) dan Suyanto (2015). Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Nouri (1998) dalam Supriyono (2004)

Pengaruh Modal Psikologis terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil uji statistik deskriptif dapat dilihat bahwa variabel modal psikologis (X_3) mempunyai skor minimum 57, skor maksimum 84, skor rata-rata 67,52 dengan standar deviasi 3,830. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan nilai modal psikologis terhadap nilai rata-rata sebesar 3,830. Hasil uji statistik t menunjukkan bahwa modal psikologis (X_3) mempunyai t_{hitung} sebesar 2,314 > t_{tabel} sebesar 1,969201 dengan nilai signifikansi sebesar 0,021 < 0,05. Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel X_3 memiliki hubungan searah dengan variabel Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa **H₃ diterima** yaitu modal psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Secara teori, *psychological capital* adalah suatu pendekatan yang dicirikan pada dimensi-dimensi yang bisa mengoptimalkan potensi yang dimiliki individu sehingga bisa membantu kinerja organisasi. Dengan adanya modal psikologis yang dimiliki oleh individu maka akan dapat meningkatkan kinerja karena terdapat rasa semangat, optimisme, ketahanan dan kepercayaan diri dalam menjalankan amanah oleh *principal*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal psikologis memiliki hubungan searah dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat modal psikologis, maka kinerja manajerial akan semakin baik pula. Penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Silen (2016), Zaman (2017) serta Hanafi dan Kurniawan (2015). Namun tidak sejalan dengan Parlinda dan Wahyuddin (2009) serta Suyamto (2015)

Moderasi Budaya Paternalistik dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Pada tabel 3 nilai signifikansi pada moderasi budaya paternalistik terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial sebesar $0,017 < 0,05$ artinya budaya paternalistik mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Nilai koefisien regresi variabel moderasi budaya paternalistik terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial sebesar $-0,104$, tanda negatif pada koefisien tersebut menandakan bahwa budaya paternalistik memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Jadi dapat disimpulkan bahwa **H₄ diterima** yaitu budaya paternalistik dapat memperlemah hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran maka manajer akan ikut terlibat dalam proses penetapan target-target sehingga pencapaian target dapat sesuai dengan kemampuan manajer, namun partisipasi penyusunan anggaran ini dapat dipengaruhi oleh budaya paternalistik yang mana membuat manajer menjadi tidak enak dan sungkan terhadap atasan sehingga takut untuk berpendapat pada saat penetapan target-target yang harus dicapai oleh para manajer di dalam anggaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Murthi dan Sujana (2008).

Moderasi Budaya Paternalistik dalam Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Pada Tabel 3 nilai signifikansi pada moderasi budaya paternalistik terhadap hubungan komitmen organisasi dan kinerja manajerial sebesar $0,027 < 0,05$ artinya budaya paternalistik mampu memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Nilai koefisien regresi variabel moderasi budaya paternalistik terhadap hubungan komitmen organisasi dan kinerja manajerial sebesar $-0,105$, tanda negatif pada koefisien tersebut menandakan bahwa budaya paternalistik memperlemah hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Jadi dapat disimpulkan bahwa **H₅ diterima** yaitu budaya paternalistik dapat memperlemah hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial.

Dengan komitmen organisasi yang tinggi dari para manajer maka akan meningkatkan kinerja manajerial karena adanya penerimaan terkait tujuan organisasi namun komitmen dapat dipengaruhi oleh budaya paternalistik karena adanya rasa segan, takut dan tidak enak mengkritik atasan walaupun atasan melakukan hal yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hardianti (2017)

Moderasi Budaya Paternalistik dalam Hubungan Modal Psikologis Terhadap Kinerja Manajerial

Pada Tabel 3 nilai signifikansi pada moderasi budaya paternalistik terhadap hubungan modal psikologis dan kinerja manajerial sebesar $0,000 < 0,05$ artinya budaya paternalistik mampu memoderasi hubungan antara modal psikologis dan kinerja manajerial. Nilai koefisien regresi variabel moderasi budaya paternalistik terhadap hubungan modal psikologis dan kinerja manajerial sebesar $-0,038$, tanda negatif pada koefisien tersebut menandakan bahwa budaya paternalistik memperlemah hubungan positif antara modal psikologis dan kinerja manajerial. Jadi dapat disimpulkan bahwa **H₆ diterima** yaitu budaya paternalistik dapat

memperlemah hubungan positif antara modal psikologis dan kinerja manajerial.

Dengan adanya modal psikologis yang dimiliki oleh individu maka akan dapat meningkatkan kinerja karena terdapat rasa semangat, optimisme, ketahanan dan kepercayaan diri yang mempengaruhi kinerja menjadi lebih baik namun ketika terdapat budaya paternalistik didalamnya maka hubungan positif ini akan dapat berubah karena terdapat rasa segan dan takut terhadap atasan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hardianti (2017).

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: (1) partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, (2) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, (3) modal psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, (4) budaya paternalistik memperlemah hubungan positif partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, (5) budaya paternalistik memperlemah hubungan positif komitmen organisasi dan kinerja manajerial, dan (6) budaya paternalistik memperlemah hubungan positif modal psikologis dan kinerja manajerial

SARAN

Diharapkan pemerintah di tingkat kecamatan untuk dapat membangun iklim yang baik untuk peningkatan partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan modal psikologis pada pemerintahan desa melalui pertemuan rutin, pemberian sosialisasi yang dilakukan serta membangun iklim pemerintahan yang terbebas dari beberapa karakteristik budaya paternalistik yang dapat menurunkan partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan modal psikologis.

Diharapkan pemerintah desa dapat meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran dengan cara ikut terlibat dalam semua anggaran dan memiliki kontribusi

dalam proses penganggaran, meningkatkan komitmen organisasi dengan cara memberikan segala upaya yang ada untuk membantu instansi menjadi sukses, meningkatkan optimisme, rasa percaya diri dan selalu mencoba ketika menghadapi kegagalan. Serta di harapkan pemerintah desa dapat menghilangkan beberapa karakteristik budaya paternalistik yang dapat menurunkan partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan modal psikologis, seperti menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri, hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel bebas lainnya yang mempengaruhi kinerja manajerial dikarenakan pada hasil uji determinasi masih terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. seperti kejelasan sasaran anggaran, kesulitan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan motivasi kerja bahkan budaya paternalistik itu sendiri. Serta untuk menambah lebih banyak referensi khususnya bagi budaya paternalistik agar instrumen penelitian dapat lebih baik

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management – The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Brownell, P. 1982. The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organisation Effectiveness. *Journal of Accounting Research*. Vol.20, No1, Hal:12-27.
- Donaldson, Lex and Davis James H. 1989. CEO Governance and Shareholder

- returns: *Agency Theory* or *Stewardship Theory*. Working Paper
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafridebri. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru. *Jurnal Akuntansi*. Vol.1, No.3, Hal:1-30
- Hanafi, Iwan dan Kurniawan, Albert. 2015. Hubungan *Psycap* dengan Kinerja Karya wan PT.X Bandung. *Jurnal Manajemen*, Vol.14, No.2, Hal:40-55
- Hapsari, Nanda A. R. 2010. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi I)*. Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Hardianti, Murti. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada PT. Citosarana Jasapratama (Cito Express) cabang Jombang)*. Skripsi. STIE PGRI Dewantara Jombang.
- Haryanti, Heni. 2016. *Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kecukupan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Hidayat, Akhmad Fadil. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Kinerja Pegawai Di Bagian Otonomi Daerah Sekretariat Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Administrasi Publik*. Vol.6, No.1, Hal: 1-20
- Luthans, Fred; Avolio, Bruce J.; Avey, James B.; and Norman, Steven M., 2007. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. Working Paper.
- Medhayanti, N. dan Suardhana, K. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Self Efficacy, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi*. Working Paper.
- Melizawati. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Indotirta Abadi di Gempol Pasuruan)*. Skripsi, Universitas Negeri Surabaya.
- Murthi, Ida Ayu Mas M. dan Sujana, I Ketut. 2008. Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Pemerintah Di Kota Denpasar. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi*. Vol. 3. No. 1, Hal:1-24.
- Nusa Bali. 2017. Para Perbekel Takut Kelola APBDes. [Online]. Tersedia di: <https://www.nusabali.com/berita/20914/para-perbekel-takut-kelola-apbdes>. [Diakses pada 7 Oktober 2018].
- Osigweh, C.A.B. 1989. Concept fallibility in organizational science. *The management review*. Vol.14, No.4, Hal:579-594.
- Pandji, A.A.Ayu Ngr. Dinni Saraswathi, dkk. 2017. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja dengan Dukungan Organisasional sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol.6, No.6, Hal:2257-2286.
- Parlinda, Vera. dan M. Wahyudin. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi*

- pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Semarang*). Tesis. Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Rafica, Siti Ajeng Puto. 2018. *Hubungan antara Modal Psikologis dengan Perilaku Kewargaan Organisasi pada Perawat Rumah Sakit*. Skripsi. Universitas Islam Indonesia.
- Ritonga, Panangaran. 2008. *Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisi Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara*. Tesis. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- SAPA. 2015. Tantangan UU 6 Tentang Desa di Bali. [Online]. Tersedia di: <http://www.sapa.or.id/lp/119-pb/7312-dana-desa-106>. [Diakses pada 7 Oktober 2018].
- Saraswati, Gita Pramudya. 2015. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information sebagai Variabel Moderating (Studi pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta)*. Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Silen, Adhi Prastistha. 2016. *Pengaruh Modal Psikologis dan Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)*. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Vol.9, No.3, Hal:161-175.
- Sultan, Monard Deka Permana. 2011. *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Tekstil di Yogyakarta*. Skripsi. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Supriyono R.A. 2004. *Pengaruh Variabel Intervening Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.19, No.3, Hal:282-298.
- Suyanto, Supartini, 2015. *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah*. *Jurnal Bisnis & Ekonomi*. Vol.13, No.2, Hal:95-104.
- Triana, Rochyati Wahyuni. 2007. *Buku Ajar: Asas-asas Manajemen 1*. FISIP UNAIR.
- Utama, Eka Yudha. 2013. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Satuan Kerja Instansi Vertikal Wilayah Pembayaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sampit)*. Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Vijaya, Diota Prameswari dan Luh Putu Pradevi Octaviani Salain. 2018. *Motivasi dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial Lembaga Perkreditan Desa Dalam Budaya Paternalistik*. Working Paper.
- Widyawati, dkk. 2017. *Pengaruh Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi*. *E-jurnal Akuntansi*. Vol.19, No.1, Hal:331-336.
- Wiratmi, dkk. 2014. *Pengaruh Budgetray Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variabel (Studi Empiris pada Dinas-Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Badung)*. *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi S1*. Vol.2, Hal.1, Hal.1-12.
- Zaman, Nur. 2014. *Pengaruh Modal Psikologis dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja*. Working Paper.