

Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Psychological Capital*, dan Kinerja Manajerial

Lina

Fakultas Ekonomi, Universitas Pelita Harapan

Abstrak. Partisipasi dalam proses penganggaran adalah bentuk keterlibatan nyata seorang individu, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja manajerial individu yang bersangkutan. Kinerja manajerial akan efektif jika tujuan anggaran dapat dicapai dan bawahan memiliki kesempatan untuk terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *psychological capital* sebagai variabel mediasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Responden dipilih dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut: bekerja dan menduduki jabatan struktural di perguruan tinggi, minimal memiliki satu tahun pengalaman sebagai pejabat struktural, dan terlibat aktif dalam proses penyusunan anggaran. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian memberikan bukti empiris mengenai pengaruh positif partisipasi anggaran pada *psychological capital*, pengaruh positif dari *psychological capital* terhadap kinerja manajerial, dan pengaruh positif dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini juga berhasil menunjukkan peran *psychological capital* sebagai variabel mediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: Partisipasi Penyusunan Anggaran, *Psychological Capital*, Kinerja Manajerial, Kuesioner, Pejabat Struktural.

Abstract. Participation in the budgeting process is a form of real involvement of an individual, which in turn will affect the individual's managerial performance. Managerial performance will be effective if the budget goals can be achieved and subordinates have a chance to get involve or participate in the process of budget arrangement. This research was conducted to determine the effect of budget participation on managerial performance with *psychological capital* as mediating variables. Data used in this research is primary data that obtained through questionnaires. Respondents were selected by *purposive sampling* method with the following criteria: work and have structural positions in college, at least one year of experience as a structural officials, and actively involved in the budgeting process. The analysis technique used in this study is path analysis. This study provides empirical evidence about the positive effect of budget participation on *psychological capital*, the positive effect of *psychological capital* on the managerial performance, and the positive effect of budget participation on the managerial performance. Also this research reveals the role of *psychological capital* as a mediating variable on the budget participation and managerial performance relationship.

Keywords: Budget Participation, *Psychological Capital*, Managerial Performance, Questionnaires, Structural Position.

Received: 25 Agustus 2015, Revision: 17 Nopember 2015, Accepted: 08 Desember 2015

Print ISSN: 1412-1700; Online ISSN: 2089-7928. DOI: <http://dx.doi.org/10.12695/jmt.2015.14.3.5>

Copyright©2015. Published by Unit Research and Knowledge, School of Business and Management - Institut Teknologi Bandung (SBM-ITB)

1. Pendahuluan

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan bentuk nyata keterlibatan seorang individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial individu tersebut. Saat seorang individu terlibat aktif dalam proses penyusunan anggaran artinya individu tersebut termotivasi dan bertanggung jawab dalam melakukan berbagai upaya maksimal untuk mencapai anggaran yang telah ditetapkan. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi bawahan untuk melakukan negosiasi mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai. Partisipasi penganggaran menyediakan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan atasannya bahkan mampu mempengaruhi target anggaran yang ingin mereka peroleh. Anggaran yang berhasil dicapai mencerminkan keberhasilan individu. Semakin tinggi partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dapat dicapai.

Penelitian dengan topik pengaruh partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan sejarah panjang dalam literatur akuntansi manajemen (seperti penelitian Argyris 1952; Brownell 1981, 1982a, 1983; Frucot and Shearon 1991; Kren 1992; Chow *et al.* 1991, 1994, 1996, 1999, Leach-López 2007, Indarto dan Ayu 2011, Venkatesh dan Blaskovich 2012, Soleha, *et al.* 2013, Rani 2013, Giri 2014). Penelitian ini masih menarik untuk dilakukan karena partisipasi penyusunan anggaran pada umumnya diakui sebagai pendekatan manajerial yang masih relevan hingga saat ini dan dipercaya memiliki pengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut.

Kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Sejumlah hasil penelitian terkait topik ini menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (1993), Frucot dan Shearon (1991), Brownell

dan McInnes (1986), dan Brownell (1982) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian Nor (2007) menunjukkan hasil yang konsisten. Sardjito dan Muthaher (2007) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel moderating budaya organisasi dan komitmen organisasi. Penelitian Leach-Lopez *et al.* (2007) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial untuk sampel manajer US sedangkan untuk sampel manajer Meksiko ditemukan bahwa tidak terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) dan Soleha *et al.* (2013) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Sejumlah penelitian seperti yang dilakukan oleh Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986), dan Supomo (1996) menemukan hasil yang berbeda yaitu partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Govindarajan (1986) mengungkapkan bahwa ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut dapat diatasi dengan menggunakan pendekatan kontinjensi yang melihat pengaruh berbagai variabel terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Variabel ini akan dipandang sebagai variabel moderating atau variabel intervening.

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012). Penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) adalah penelitian pertama di Amerika Serikat yang menguji *Psychological Capital (PsyCap)* sebagai variabel yang memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Responden dalam penelitian tersebut terdiri dari karyawan yang bekerja dan terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap *PsyCap* dan melalui mediasi *PsyCap* pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan. Penelitian ini tidak menemukan pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pekerjaan. Dengan kata lain, penelitian ini berhasil memberikan bukti empiris mengenai peran variabel intervening yaitu *PsyCap* dalam studi partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja pekerjaan.

Hasil ini memberikan tambahan literatur dalam studi penganggaran. Penelitian Soleha *et al.* (2013) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan variabel intervening *PsyCap* dan komitmen organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah (DPPKD) Kabupaten Lebak. DPPKD Kabupaten Lebak merupakan salah satu dari 21 satuan kerja yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebak berfungsi sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) serta yang menangani urusan pemerintahan umum bidang pengelolaan keuangan daerah atau Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD). DPPKD ini yang memiliki posisi penting dalam mengatur uang rakyat untuk merencanakan pembangunan. Pegawai DPPKD mencakup Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Sub Bagian, Kepala Bidang, dan Kepala Seksi dengan masa kerja lebih dari 2 tahun.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap *PsyCap* dan komitmen organisasi, partisipasi anggaran juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, *PsyCap* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga berhasil membuktikan peran *PsyCap* dan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* yang memediasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan saat ini adalah replikasi penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap penelitian di Indonesia dengan memberikan bukti empiris mengenai peran *PsyCap* sebagai variabel yang mampu memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial serta dapat menjadi bahan tambahan literatur terkait teori penganggaran.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) dimana berfokus pada satu industri yaitu industri pendidikan. Responden dalam penelitian ini adalah pejabat struktural di perguruan tinggi dengan masa jabatan minimal 1 tahun dan terlibat aktif dalam proses penyusunan anggaran. Sebagaimana kita ketahui bahwa pejabat struktural di perguruan tinggi didominasi oleh dosen. Penelitian ini ingin melihat *PsyCap* dari para dosen, yang meliputi tingkat percaya diri (*efficacy*) yang dimiliki, tingkat optimisme, ketekunan dalam mencapai tujuan dan senantiasa menaruh harapan akan masa depan (*hope*), serta kemampuan untuk bertahan (*resiliency*) dalam menghadapi kesulitan. Keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran diharapkan mampu memberikan pengaruh positif terhadap *PsyCap* dan pada akhirnya akan mempengaruhi juga kinerja manajerial secara positif.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap literatur akuntansi manajemen khususnya yang berkaitan dengan partisipasi penyusunan anggaran dan juga terhadap riset perilaku dengan melihat peran mediasi variabel *PsyCap*. Banyak penelitian berfokus pada *dysfunctional behaviors* yang disebabkan oleh partisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Anthony dan Govindradjan (2007) menyatakan bahwa mekanisme anggaran akan mempengaruhi perilaku bawahan yaitu mereka akan merespon positif atau negatif tergantung pada penggunaan anggaran. Bawahan dan atasan akan berperilaku positif apabila tujuan pribadi bawahan dan atasan sesuai dengan tujuan organisasi. Selanjutnya bawahan akan

berperilaku negatif apabila anggaran tidak diadministrasikan dengan baik sehingga bawahan dapat menyimpang dari tujuan organisasi. Perilaku dysfunctional ini diwujudkan dalam budget slack (Warindrani 2006). Bradshaw (2007) menyatakan bahwa *budget slack* memungkinkan anggaran menjadi mudah untuk dicapai. Penelitian yang dilakukan oleh Veronica dan Komang (2009) dan Afiani (2010) menunjukkan hasil bahwa partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran dapat menimbulkan *budget slack* yang tinggi pula. Gallani *et al.* (2015) memberikan bukti bahwa anggaran partisipatif akan mendorong *psychological contract* para manajer dan pada akhirnya akan menyebabkan *budgetary slack* dalam anggaran yang dibuat. Sebaliknya, fokus penelitian yang dilakukan saat ini adalah melihat potensi partisipasi penyusunan anggaran yang dikombinasikan dengan PsyCap dalam meningkatkan kinerja manajerial para pejabat struktural di perguruan tinggi.

Dasar dari penelitian ini adalah teori akuntansi manajemen khususnya yang berhubungan dengan anggaran dan *Positive Organizational Behavior* (POB). POB adalah studi dan aplikasi kapasitas *psychological* dan kekuatan sumber daya manusia yang dapat diukur, dikembangkan, dan dikelola secara efektif untuk meningkatkan kinerja dalam lingkungan kerja saat ini (Luthans 2002). *PsyCap* adalah turunan dari POB yang merupakan suatu inti yang dibangun di atas empat konstruk individual: *hope*, *efficacy*, *resiliency*, dan *optimism*. *PsyCap* dapat bervariasi secara individual dalam kondisi kontekstual (seperti dalam konteks partisipasi penyusunan anggaran) dan dapat bervariasi berdasarkan karakteristik individual seperti sifat atau kesehatan fisik (Luthans *et al.* 2007).

Perumusan masalah dalam penelitian ini: 1). Apakah partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap *PsyCap*? 2). Apakah *PsyCap* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial? 3). Apakah partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial? 4). Apakah *PsyCap* merupakan variabel yang memediasi

pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial? Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris mengenai: 1). Pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap *PsyCap*, 2). Pengaruh positif *PsyCap* terhadap kinerja manajerial, 3). Pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, 4). *PsyCap* merupakan variabel yang memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

1.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran partisipatif memperbolehkan keterlibatan manajer tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran partisipatif mendorong manajer tingkat bawah memahami tanggung jawab dalam pencapaian anggaran yang sudah ditetapkan. Melalui pendekatan ini, sasaran anggaran perusahaan akan menjadi sasaran pribadi dari para manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Dengan kata lain, penyusunan anggaran partisipatif dapat mendorong terciptanya *goal congruence* (Mowen *et al.* 2012).

1.2. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan (Mahoney, *et al.* 1963) dalam Giri (2014).

Berikut ini diuraikan setiap fungsi yang ada:

1). Perencanaan merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Tanpa rencana manajer tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisasikan orang dan sumber daya yang dimiliki secara efektif, serta manajemen hanya mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran atau mengetahui adanya penyimpangan secara dini.

Investigasi, merupakan suatu proses pengendalian yang tarafnya lebih tinggi dimana dalam taraf investigasi sudah ada indikasi adanya suatu penyimpangan sehingga diperlukan adanya suatu penyelidikan.

2). Pengkoordinasian merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Tanpa adanya koordinasi dalam suatu organisasi maka individu akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi sehingga mereka akan mulai mengejar kepentingan sendiri yang sering merugikan pencapaian organisasi secara keseluruhan.

3). Evaluasi merupakan tindakan yang memberikan penilaian dan pengukuran secara objektif terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dari suatu kegiatan yang telah direncanakan apakah sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

4). Pengawasan merupakan penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

5). Pemilihan Staf memiliki karyawan yang cakap dan terampil dalam suatu organisasi merupakan suatu hal yang mutlak, sehingga dalam melaksanakan pemilihan staf yang akan berperan serta dalam pengelolaan usaha, manajemen harus bersikap selektif dan memilih staf yang sesuai dengan kualifikasi yang seharusnya dimiliki dalam posisi yang ditawarkan.

6). Negosiasi merupakan bagian dari kegiatan usaha yang berkaitan dengan melakukan tawar menawar dengan pihak luar seperti pemasok untuk pemenuhan kebutuhan usaha. Kemampuan melakukan negosiasi merupakan suatu hal yang penting yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Hal ini karena kemampuan negosiasi akan sangat diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaannya dalam menghadapi orang lain serta untuk menyelesaikan suatu masalah.

7). Perwakilan merupakan kegiatan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, memberikan penerangan

ataupun penjelasan kepada masyarakat serta mempromosikan keberadaan perusahaan yang dipimpinnya kepada masyarakat (Giri 2014).

1.3. Psychological Capital

PsyCap berasal dari penelitian perilaku dan didefinisikan sebagai suatu pernyataan positif individual mengenai perkembangan psikologi yang dikarakteristikan dengan: 1). Memiliki rasa percaya diri (*efficacy*) untuk mengambil bagian dalam upaya membuat berhasil berbagai tugas yang menantang, 2). Membuat suatu alasan positif (*optimism*) mengenai keberhasilan saat ini dan di masa mendatang, 3). Tekun mencapai tujuan, dan jika diperlukan, mengarahkan kembali langkah terhadap tujuan (*hope*) untuk mencapai keberhasilan, dan 4). Ketika mengalami kesulitan, tetap bertahan (*resiliency*) untuk mencapai sukses (Luthans *et al.*, 2007). *PsyCap* bersifat positif dan mencakup perkembangan level individual terkait dengan *efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resiliency*. Venkatesh dan Blaskovich (2012) menyatakan bahwa *PsyCap* berfokus pada pengembangan dan pembangunan kekuatan individu dalam upaya berkonsentrasi pada proses pengurangan atau eliminasi kelemahan individu.

2. Pengembangan Hipotesis

2.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan *PsyCap*

Peningkatan partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran seharusnya secara positif akan mempengaruhi *level of hope* dari setiap karyawan yang terlibat (Venkatesh dan Blaskovich 2012). Selama proses penyusunan anggaran, karyawan dapat memperoleh pengarah dan umpan balik dari atasan mereka dalam proses pencapaian sasaran yang pada akhirnya akan menumbuhkan *level of efficacy* (Venkatesh dan Blaskovich 2012). Penyusunan anggaran partisipasi adalah praktek yang melibatkan hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan dimana bawahan seharusnya dapat mengkomunikasikan kesulitan yang dihadapi dalam proses pencapaian sasaran dan berupaya mencari solusi atas kesulitan yang dihadapi.

Atasan berada dalam posisi mendorong *favorable assessment (optimism)* para bawahan (Venkatesh dan Blaskovich 2012). Pada umumnya, perusahaan mengizinkan karyawan untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran untuk meningkatkan probabilitas hasil yang positif ketika menghadapi sejumlah risiko dan ketidakpastian (Venkatesh dan Blaskovich 2012). Dengan kata lain *level of resiliency* akan meningkat. Venkatesh dan Blaskovich (2012) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap *PsyCap*. Soleha *et al.* (2013) melakukan penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pekerjaan dengan *PsyCap* dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitiannya menunjukkan hasil yang konsisten dengan penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012). Berdasarkan uraian di atas, jelas terlihat bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan memperkuat *PsyCap*.

H₁: Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap PsyCap.

2.2. *PsyCap* dan Kinerja Manajerial

Sejumlah penelitian dalam literature perilaku organisasi menemukan bahwa *PsyCap* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Luthans *et al.* 2005a, 2005b, Larson and Luthans 2006, Luthans *et al.* 2007, Luthans *et al.* 2008, Gooty *et al.* 2009, Luthans dan Avolio 2009). Namun sejumlah penelitian tersebut tidak melihat secara spesifik dalam konteks penyusunan anggaran. Penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) berhasil membuktikan secara empiris bahwa *PsyCap* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kinerja manajerial dalam penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) berhubungan secara langsung dengan partisipasi penyusunan anggaran. Penelitian Soleha *et al.* (2013) juga mendukung hasil penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012).

Luthans *et al.* 2007 mengungkapkan bahwa setiap individu memiliki karakteristik tertentu yang akan mempengaruhi perilaku mereka di tempat kerja. Salah satu karakteristik yang

dapat mempengaruhi perilaku tersebut adalah ciri psikologis individu yang bersifat positif. Sifat positif inilah yang tercermin pada *PsyCap*. *PsyCap* dapat membantu individu untuk berkembang sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya dalam organisasi. *PsyCap* merupakan suatu pernyataan positif individual yang dikarakteristikan melalui rasa percaya diri (*efficacy*) untuk mengambil bagian dalam upaya membuat berhasil berbagai tugas yang menantang, rasa optimis (*optimism*) akan keberhasilan saat ini dan masa mendatang, ketekunan dalam mencapai tujuan (*hope*), dan kemampuan untuk tetap bertahan (*resiliency*) dalam kondisi apapun untuk mencapai kesuksesan. Jika individu memiliki *PsyCap* maka probabilitas keberhasilan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan adalah tinggi. Semakin tinggi *PsyCap*, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai.

H₂: PsyCap memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.3. Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Penelitian Nouri dan Parker (1998), Indriantoro (1993), Frucot dan Shearon (1991), Brownell dan McInnes (1986), dan Brownell (1982) menunjukkan bahwa partisipasi dalam proses penganggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Indarto dan Ayu (2011) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi derajat keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) belum berhasil membuktikan pengaruh positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Responden dalam penelitian Rani (2013) adalah manajer/kepala divisi di Perusahaan BUMN sektor industri pengolahan yang terlibat dalam pembuatan anggaran.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Studi Leach-Lopez *et al.* (2007) dilakukan terhadap manajer asal Korea Selatan yang bekerja dan terlibat dalam proses penyusunan anggaran pada perusahaan yang dikontrol oleh Amerika Serikat dan yang dikontrol oleh Asia. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dalam kedua kelompok yang diteliti.

Soleha *et al.* (2013) melakukan penelitian pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Lebak. Pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Lebak dinilai masih lemah. Buruknya pengelolaan keuangan daerah dapat disebabkan buruknya kinerja pemerintah daerah dalam pengelolaan anggaran. Penganggaran memerlukan kerja sama para pimpinan satuan kerja serta para pegawai dalam organisasi pemerintahan. Partisipasi dalam proses penganggaran dinilai dapat meningkatkan kinerja pegawai satuan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pemerintah secara keseluruhan. Hasil penelitian Soleha *et al.* (2013) berhasil membuktikan bahwa kinerja pemerintah meningkat seiring dengan tingginya tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran. Lina dan Stella (2013) melakukan penelitian dengan topik pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kepuasan kerja dan *job relevant information* sebagai variabel intervening. Responden dalam penelitian tersebut adalah manajer lini tengah dalam perusahaan manufaktur yang berdomisili di Jakarta dan sekitarnya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986), dan Supomo (1996) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) juga menemukan bahwa partisipasi

penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Ada variabel lain yang diduga memediasi hubungan ini. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H₃: Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.4. *PsyCap* Memediasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Penelitian Venkatesh dan Blaskovich (2012) adalah penelitian pertama di Amerika Serikat yang menguji *PsyCap* sebagai variabel yang memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitiannya tidak menemukan hubungan langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *PsyCap* sepenuhnya memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini menambah literatur baru dalam teori penganggaran dengan memperkenalkan model intervensi-variabel dalam studi partisipasi dan kinerja. Kontribusi utama penelitian tersebut adalah pengenalan *PsyCap* sebagai variabel mediasi antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Secara khusus penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *PsyCap*, dimana pada akhirnya mempengaruhi kinerja pekerjaan.

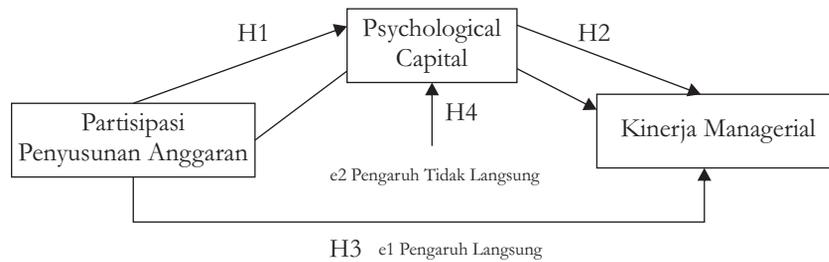
Melalui penelitiannya terhadap Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Lebak, Soleha *et al.* (2013) berhasil membuktikan bahwa *PsyCap* merupakan variabel intervening yang memediasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung. Semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran maka pegawai tersebut akan memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*), tingkat optimisme (*optimism*), tingkat harapan (*hope*), dan tingkat ketahanan (*resiliency*) yang tinggi pula.

Seluruh perilaku psikologis positif ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

H₄: PsyCap memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

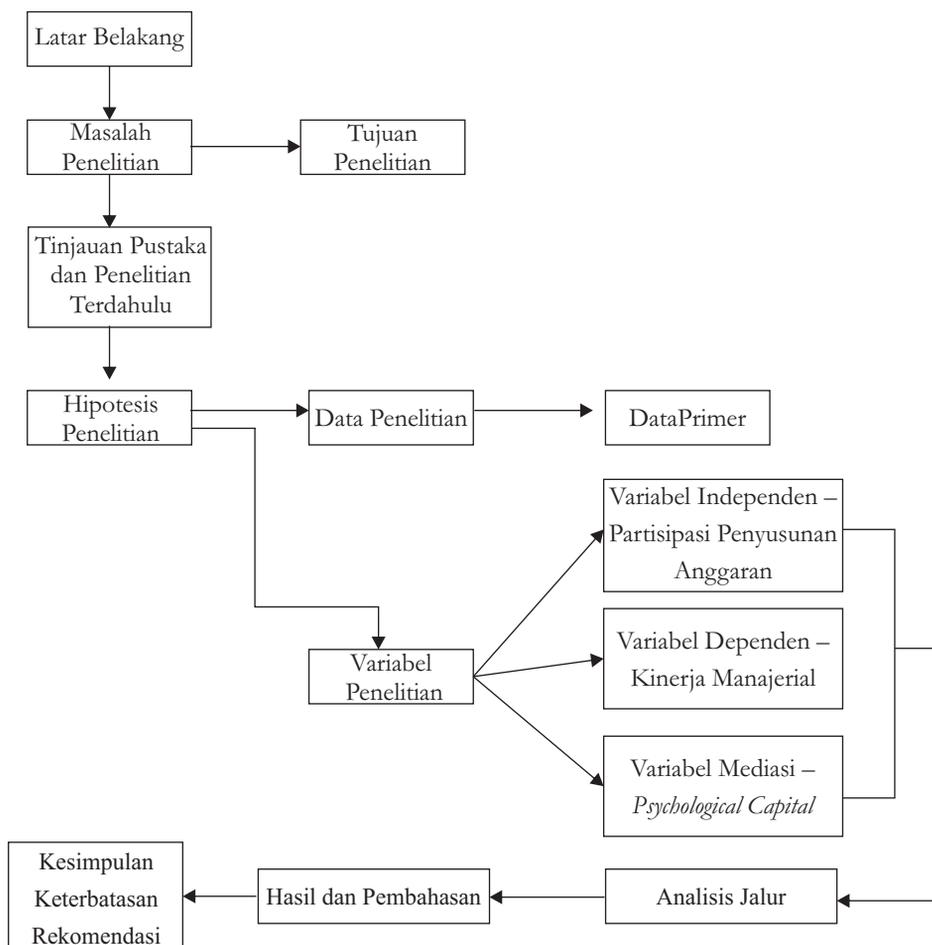
2.5. Model Penelitian dan Prosedur Penelitian

Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Model Penelitian

Prosedur penelitian berikut ini disajikan untuk memperjelas alur penelitian yang dilakukan.



Gambar 2. Prosedur Penelitian

3. Metodologi Penelitian

Data penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya baik dengan kuesioner maupun wawancara langsung. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner yang merupakan daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan kepada responden. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada perguruan tinggi. Sampel ditentukan dengan metode purposive sampling. Adapun kriterianya adalah: 1). Karyawan yang memiliki jabatan struktural saat ini, 2). Telah menduduki jabatan minimal 1 tahun, dan 3). Terlibat aktif dalam proses penyusunan anggaran.

Kriteria ini digunakan karena pada umumnya anggaran dibuat satu tahun sekali sehingga setidaknya karyawan yang memiliki jabatan yang ikut dalam proses penyusunan anggaran tersebut telah memiliki pengalaman di dalam proses penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Penelitian ini memilih fokus pada perguruan tinggi karena: 1). Kemudahan akses, dan 2). Perguruan tinggi adalah tempat yang dipercaya dapat “menciptakan” generasi penerus bangsa, oleh karena itu ingin dilihat bagaimana *PsyCap* dari para pejabat struktural di perguruan tinggi. Berikut ini disajikan ringkasan kuesioner yang dibagikan, diterima kembali, dan digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Ringkasan Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang dibagikan	150
Kuesioner yang diterima kembali	94
Kuesioner diisi oleh responden yang tidak terlibat dalam penyusunan anggaran	(8)
Kuesioner yang tidak lengkap diisi	(6)
Kuesioner yang dapat diolah	81

3.1. Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

3.1.1. Variabel Dependen-Partisipasi Penyusunan Anggaran

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel partisipasi penyusunan anggaran adalah instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen ini terdiri dari 5 butir pernyataan (lihat lampiran) yang harus ditanggapi oleh responden dengan memilih skala Likert satu sampai dengan lima. Skala rendah (satu) menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah sedangkan skala tinggi (lima) menunjukkan partisipasi yang tinggi.

3.1.2. Variabel Mediasi - Psychological Capital

Kuesioner *PsyCap* yang dikembangkan oleh Luthans *et al.* (2007) digunakan dalam penelitian ini. Empat ukuran standar (lihat lampiran) dari kuesioner *PsyCap* digunakan

dalam penelitian ini yaitu *hope* (Synder *et al.* 1996), *resiliency* (Wagnild and Young 1993), *optimism* (Scheier and Carver 1985), dan *self-efficacy* (Parker 1998). Jawaban dari setiap ukuran standar ini dijumlahkan dan dirata-rata. Rata-rata dari setiap ukuran standar ini dijumlahkan dan dirata-rata untuk mendapatkan nilai *PsyCap*.

3.1.3. Variabel Dependen - Kinerja Manajerial

Instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963) masih dinilai relevan dan efektif untuk digunakan terkait dengan proses penyusunan anggaran (Venkatesh dan Blaskovich 2012). Setiap responden diminta untuk menilai kinerjanya sendiri terkait dengan 8 dimensi kinerja yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengawasan, penilaian staf, perwakilan, negosiasi, dan evaluasi.

3.2. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis jalur. Koefisien jalur adalah standardized koefisien regresi. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Model penelitian diuraikan dalam bentuk persamaan berikut ini.

$$PC = b_1PA + e_1 \text{ (model pertama)}$$

$$KP = b_1PA + b_2PC \text{ (model kedua)}$$

Keterangan:

PC = Psychological Capital

PA = Partisipasi Penyusunan Anggaran

KP = Kinerja Majerial

3.2.1. Uji Kualitas Data

3.2.1.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali 2011). Pengujian validitas dalam penelitian ini akan menggunakan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Korelasi *bivariate* ini dengan melihat *pearson coefficients correlation*.

3.2.1.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali 2011). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha > 0.70 (Nunnally 1994 dalam Ghozali 2011).

3.2.2. Uji Hipotesis

3.2.2.1. Uji Regresi Simultan (F)

Uji regresi simultan (uji F) digunakan untuk menguji apakah model regresi yang digunakan sudah layak. Ketentuan yang digunakan dalam uji F adalah jika signifikansi $F < 0,05$, berarti model regresi layak untuk digunakan.

3.2.2.2. Uji Regresi Parsial (Uji-t)

Uji t atau uji koefisien regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah secara variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha = 0.05$). Jika tingkat signifikansi $t < 0.05$, berarti bahwa variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. (Priyatno 2012).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Statistik Deskriptif

Berikut ini disajikan statistik deskriptif mengenai deskripsi demografik responden.

Tabel 2. Statistik Deskriptif - Demografik Responden

Demografik	Jumlah dan Nilai dalam %
Jumlah Responden	81
UMUR	
Rata-rata	43.57
Kisaran	27-68
Median	42
Standar Deviasi	8.06
JENIS KELAMIN	
Laki-laki	46 (56.80%)
Perempuan	35 (43.20%)
LAMA PENGALAMAN MENDUDUKI JABATAN (DALAM BULAN)	
Rata-rata	56.51
Kisaran	12-252
Median	42
Standar Deviasi	47.37
TINGKAT PENDIDIKAN	
S1	13 (16.05%)
S2	50 (61.73%)
S3	18 (22.22%)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa jumlah responden adalah 81 orang. Responden memiliki kisaran umur 27 – 68 tahun, rata-rata umur 43,57 tahun, nilai median 42 tahun, dan standar deviasi sebesar 8.06 tahun. Empat puluh enam orang responden berjenis kelamin laki-laki sedangkan responden wanita berjumlah sebanyak 35 orang. Rata-rata lama pengalaman menduduki jabatan adalah 56,51 bulan dengan kisaran 12 - 252 bulan, median sebanyak 42 bulan, dan standar deviasi 47,37 bulan. Responden memiliki tingkat pendidikan rata-rata S2 yaitu sebanyak 61,73%. Dua puluh dua koma dua puluh dua persen responden memiliki tingkat pendidikan S3 dan sisanya adalah responden dengan tingkat pendidikan S1.

Kuesioner dibagikan kepada pejabat struktural yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran di perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang dipilih karena kemudahan akses terdiri dari Universitas Pelita Harapan – Karawaci, Universitas Tarumanagara, STIE Trisakti, Universitas Kristen Krida Wacana, Universitas Trisakti, Universitas Pramita Indonesia, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, dan Universitas Kristen Maranatha.

4.2. Pengujian Nonresponse Bias

Pengujian *nonresponse bias* dalam penelitian ini mengacu pada Riyadi (1997) yaitu dengan mengelompokkan kuesioner yang diterima menjadi 2 kelompok. Kelompok awal adalah kuesioner yang diterima sebelum batas waktu yang ditentukan yaitu 15 Maret 2015. Kelompok akhir adalah kuesioner yang diterima setelah batas waktu yang ditentukan. Dari 81 kuesioner yang dapat digunakan, 48 kuesioner dapat dikelompokkan dalam kelompok awal dan sisanya dikelompokkan dalam kelompok akhir. Hasil pengujian *nonresponse bias* dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Hasil Pengujian Nonresponse Bias

Variabel	Awal (48)	Akhir (33)	p
	Nilai Rata-rata	Nilai Rata-rata	
Partisipasi Penyusunan Anggaran	39.42	43.30	0.463
Psychological Capital	41.83	39.79	0.700
Kinerja Manajerial	40.45	41.80	0.798

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai $p > 0,05$. Hasil ini menunjukkan tidak terdapat perbedaan jawaban antara kelompok awal dan kelompok akhir.

4.3. Pengujian Kualitas Data

4.3.1. Pengujian Validitas

Melalui pengujian *pearson correlation* diperoleh nilai r hitung. Nilai r hitung ini akan dibandingkan dengan nilai r tabel pada tingkat signifikansi 5% dan *degree of freedom* = $n - 2 = 81 - 2 = 79$. Jika r hitung lebih besar daripada r tabel maka butir pertanyaan atau butir pernyataan adalah valid.

4.3.1.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Hasil pengujian validitas pada tabel berikut ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan adalah valid karena nilai r hitung lebih besar daripada nilai r tabel.

Tabel 4. Hasil Pengujian Validitas - Partisipasi Penyusunan Anggaran

No. Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.829	0.219	Valid
2	0.727	0.219	Valid
3	0.849	0.219	Valid
4	0.832	0.219	Valid
5	0.776	0.219	Valid

4.3.1.2. Psychological Capital

Tabel 5. Hasil Pengujian Validitas - Psychological Capital

No. Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.773	0.219	Valid
2	0.736	0.219	Valid
3	0.749	0.219	Valid
4	0.738	0.219	Valid
5	0.486	0.219	Valid
6	0.674	0.219	Valid
7	0.494	0.219	Valid
8	0.678	0.219	Valid
9	0.780	0.219	Valid
10	0.724	0.219	Valid
11	0.652	0.219	Valid
12	0.631	0.219	Valid

Pada tabel di atas terlihat bahwa nilai r hitung semua butir pernyataan menunjukkan nilai lebih besar daripada nilai r tabel. Hal ini berarti bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

4.3.1.3. Kinerja Manajerial

Semua butir pernyataan variabel kinerja manajerial adalah valid. Hal ini ditunjukkan dengan nilai r hitung yang lebih besar daripada nilai r tabel.

Tabel 6. Hasil Pengujian Validitas - Kinerja Manajerial

No. Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.778	0.219	Valid
2	0.701	0.219	Valid
3	0.774	0.219	Valid
4	0.849	0.219	Valid
5	0.722	0.219	Valid
6	0.560	0.219	Valid
7	0.808	0.219	Valid
8	0.653	0.219	Valid

Tabel 7. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.856	Reliabel
<i>Psychological Capital</i>	0.844	Reliabel
Kinerja Manajerial	0.871	Reliabel

4.4. Pengujian Asumsi Klasik

4.4.1. Model Pertama

4.4.1.1. Pengujian Heteroskedastisitas

Model pertama menunjukkan variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap variabel dependen nilai RES2 dengan nilai signifikansi sebesar 0.046 di bawah 0.05. Hal ini berarti terdapat masalah heteroskedastisitas.

4.4.1.2. Pengujian Multikolinieritas

Variabel partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan nilai *VIF* dan nilai *tolerance* masing-masing sebesar 1.000. Nilai ini mengandung arti bahwa tidak adanya masalah multikolinieritas.

4.4.2. Model Kedua

4.4.2.1. Pengujian Heteroskedastisitas

Model kedua menunjukkan variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan *PsyCap* memiliki nilai signifikansi masing-masing sebesar 0.092 dan 0.123. Semua nilai tersebut di atas 0.05 artinya semua variabel independen tidak memiliki pengaruh terhadap variabel dependen yaitu nilai RES2. Hasil ini menunjukkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas.

4.3.2. Pengujian Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas dari semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Pada tabel 7 terlihat nilai cronbach's alpha di atas 0,70 yang menunjukkan arti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan dari setiap variabel dapat dikatakan reliable karena masing-masing pernyataan memperoleh tanggapan yang konsisten.

4.4.2.2. Pengujian Multikolinieritas

Masalah multikolinieritas juga tidak terlihat pada model kedua. Hal ini dapat dilihat dari nilai *VIF* dan nilai *tolerance* kedua variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan *PsyCap* sebesar 0.681 dan 1.469.

4.5. Pengujian Hipotesis

4.5.1. Model Pertama

Model pertama untuk menguji hipotesis pertama. Nilai R sebesar 0.565 menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel independen dengan variabel dependen. Hal ini berarti terdapat korelasi yang kuat antara partisipasi penyusunan anggaran dengan *PsyCap*. Nilai R^2 adalah 0.319 artinya variasi variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran dapat menjelaskan 31.9% variasi variabel dependen yaitu *PsyCap* sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Nilai signifikansi uji F adalah 0.000. Nilai ini menunjukkan model regresi layak untuk digunakan. Nilai signifikansi uji t sebesar 0.000 artinya partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap *PsyCap* dengan nilai *unstandardized coefficient* sebesar 0.350.

Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula *PsyCap*. Penelitian ini berhasil mendukung hipotesis pertama. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Soleha *et al.* (2013) serta Venkatesh dan Blaskhovic (2012). Keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran yang tinggi akan memiliki dampak yang positif terhadap *level of hope* dari setiap karyawan yang terlibat. Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu praktek yang memperlihatkan hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan dimana bawahan seharusnya dapat mengkomunikasikan kesulitan yang dihadapi dalam proses pencapaian sasaran dan berupaya mencari solusi atas kesulitan yang dihadapi. Atasan berada dalam posisi mendorong *favorable assessment* para bawahan sehingga karyawan dapat memiliki tingkat optimisme yang tinggi.

Selama proses penyusunan anggaran, karyawan dapat memperoleh masukan dari atasan mereka dalam proses pencapaian sasaran yang pada akhirnya akan menumbuhkan rasa percaya diri (*level of efficacy*). Pada umumnya, perusahaan mengizinkan karyawan untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran untuk meningkatkan probabilitas hasil yang positif ketika menghadapi sejumlah risiko dan ketidakpastian sehingga dapat dikatakan bahwa *level of resiliency* akan meningkat. Dengan kata lain, karyawan akan lebih mampu bertahan ketika menghadapi kesulitan yang dihadapi.

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa partisipasi para pejabat struktural pada perguruan tinggi dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan *PsyCap* yang mereka miliki. Dengan berpartisipasi, para pejabat struktural akan semakin termotivasi dalam mencapai target yang telah disepakati bersama, senantiasa memiliki rasa percaya diri, harapan akan masa depan dan tingkat optimisme yang tinggi, serta mampu bertahan dalam menghadapi sejumlah risiko dan tantangan.

4.5.2. Model Kedua

Model kedua untuk menguji hipotesis kedua, ketiga, dan keempat. Hubungan antara variabel dependen yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan *PsyCap* dengan variabel independen yaitu kinerja manajerial adalah kuat. Hal ini dibuktikan dengan nilai R sebesar 0.808. Variasi variabel independen yaitu kinerja manajerial dapat menjelaskan variasi variabel dependen yaitu partisipasi penyusunan anggaran dan *PsyCap* sebesar 64.4% sedangkan sisanya 35.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua dan Ketiga

Variabel	Nilai Signifikansi	Nilai	
		Unstandardized Coefficient	Keterangan
Psychological Capital Partisipasi Penyusunan Anggaran	0.000	0.687	H2 diterima
Anggaran	0.000	0.229	H3 diterima

Dari tabel di atas terlihat bahwa *PsyCap* memiliki nilai signifikansi 0.000 dan nilai *unstandardized coefficient* 0.687. Mengacu pada nilai ini, hipotesis kedua yang menyatakan *PsyCap* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Semakin tinggi *PsyCap* maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Soleha *et al.* (2013), Venkatesh dan Blaskhovic (2012), dan Luthans *et al.* (2008) yang menyatakan bahwa *PsyCap* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku karyawan dalam bentuk kinerja. Venkatesh dan Blaskovich (2012) menyatakan bahwa *PsyCap* memiliki harapan positif tentang masa depan yang tercermin dalam upaya dan motivasi untuk mencapai tujuan tertentu. Harapan positif itulah yang akan melahirkan perilaku positif dan pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja. Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa *PsyCap* yang tinggi akan terlihat dalam setiap aktivitas. Setiap aktivitas yang ada dapat dilaksanakan dengan baik. Target-target yang ditetapkan dapat dicapai dengan optimal. Semuanya ini tentu akan mengarah pada tingginya kinerja manajerial yang dapat diraih.

Partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai signifikansi sebesar 0.000 dan nilai *unstandardized coefficient* 0.229 artinya partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran semakin tinggi pula kinerja manajerial yang berhasil dicapai. Hasil ini mendukung diterimanya hipotesis ketiga Penelitian Soleha, *et al.* (2013), Lina dan Stella (2013), Leach-Lopez *et al.* (2007), Nouri dan Parker (1998), Indriantoro (1993), Frucot dan Shearon (1991), Brownell dan McInnes (1986), dan Brownell (1982) menunjukkan hasil yang konsisten dengan penelitian ini. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986), Supomo (1996), dan Venkatesh dan Blaskovich (2012).

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

Pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap *PsyCap* ditunjukkan dengan nilai *standardized beta* sebesar 0.565 yang didapat dari model pertama. Pengaruh langsung *PsyCap* terhadap kinerja manajerial ditunjukkan dengan nilai *standardized beta* sebesar 0.587. Untuk menjawab hipotesis keempat yang menduga bahwa *PsyCap* merupakan variabel yang dapat memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial maka perlu dilakukan perkalian nilai *standardized beta* dari pengaruh langsung di atas (0.565×0.587). Dari hasil perkalian ini diperoleh hasil sebesar 0.331.

Hasil ini lebih besar daripada nilai *standardized beta* pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yaitu sebesar 0.315. Hal ini menunjukkan bahwa *PsyCap* terbukti sebagai variabel yang dapat memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil tersebut maka penelitian ini juga berhasil mendukung hipotesis keempat. Penelitian ini berhasil membuktikan peran *PsyCap* sebagai variabel yang memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Soleha *et al.* (2013) serta Venkatesh dan Blaskovich (2012). Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mendorong tingkat kepercayaan diri (*self-efficacy*), optimisme, kepercayaan terhadap harapan masa depan (*hope*), dan ketahanan diri (*resiliency*) dari karyawan. Seluruh aspek psikologis positif ini pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini berhasil memberikan konfirmasi terhadap pendekatan kontinjensi yang menduga bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dimediasi oleh *PsyCap*.

Berdasarkan uraian di atas, ringkasan hasil penelitian ini dan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 9. Ringkasan Hasil Penelitian

Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
Lina (2015)	Partisipasi Penyusunan Anggaran, <i>Psychological Capital</i> , dan Kinerja Manajerial	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap <i>PsyCap</i> . <i>PsyCap</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. <i>PsyCap</i> dapat memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
Soleha <i>et al.</i> (2013)	The Effect of Budgetary Participation on Job Performance with Psychological Capital and Organizational Commitment as an Intervening Variable (Empirical Study on Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Districts of Lebak)	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap <i>PsyCap</i> . <i>PsyCap</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. <i>PsyCap</i> dapat memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
Venkatesh dan Blaskhovic (2012)	The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation – Managerial Performance Relationship.	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap <i>PsyCap</i> . <i>PsyCap</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. <i>PsyCap</i> dapat memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Tabel 9. Ringkasan Hasil Penelitian (sambungan)

Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
Luthans <i>et al.</i> (2008)	The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship.	<i>PsyCap</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
Lina dan Stella (2013)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening.	Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
Leach-Lopez <i>et al.</i> (2007)	Budget Participation and Managerial Performance of South Korean Managers Mediated by Managerial Satisfaction and Managerial Relevant Information.	Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
Nouri dan Parker (1998)	The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment.	Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
Indriantoro (1993)	The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimentions as Moderating Variables.	Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
Frucot dan Shearon (1991)	Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Managerial Satisfaction.	Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
Brownell dan McInnes (1986)	Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance.	Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
Brownell (1982)	The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness.	Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
Milani (1975)	The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study.	Partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Tabel 9. Ringkasan Hasil Penelitian (sambungan)

Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
Kenis (1979)	Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance.	Partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.
Brownell dan Hirst (1986)	Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a Three Way Interaction.	Partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.
Supomo (1996)	Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Efektivitas Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia.	Partisipasi penyusunan anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

5. Kesimpulan, Keterbatasan, dan Rekomendasi

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini berhasil mendukung semua hipotesis yang ada. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap *psychological capital*. *PsyCap* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. *PsyCap* terbukti sebagai variabel yang dapat memediasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

5.2. Keterbatasan

Proses penyebaran kuesioner belum fokus pada perguruan tinggi di wilayah tertentu. Pada penelitian ini hanya menggunakan 1 variabel mediasi yaitu *PsyCap*. Mengacu pada hasil yang ada terlihat bahwa pengaruh tidak langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak variabel mediasi lain yang dapat diteliti lebih lanjut.

5.3. Rekomendasi

Penelitian ini akan menjadi lebih berarti jika penyebaran kuesioner dapat difokuskan pada perguruan tertinggi di wilayah tertentu. Penelitian juga dapat diperluas dengan membandingkan perguruan tinggi dari berbagai wilayah. Penelitian mendatang juga dapat dilakukan dengan membedakan antara perguruan tinggi swasta dengan perguruan tinggi negeri. Penggunaan variabel *moderating* dalam penelitian ini juga dimungkinkan seperti melihat peran variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi dalam memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Variabel mediasi lain yang menarik untuk diteliti lebih lanjut seperti komitmen organisasi dan motivasi.

Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini didanai oleh Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan tahun 2015, No: 001/ORP/II/2015

Referensi

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control System*. 12th Edition, Mc-Graw-Hill. ISBN: 978-0073100890.

- Afiani, D.N. (2010). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Penekanan Anggaran, dan Asimetri Informasi terhadap Senjangan Anggaran. (Studi pada Pemerintahan Kabupaten Semarang). *Jurnal Akuntansi Keuangan*, 7.
- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People*. New York, NY: The Controllershship Foundation.
- Bradshaw, J., Hills, J., Hunt, C., Khanna, B. (2007). *Working Paper Series*, N0. 53. Victoria University of Wellington.
- Brownell, P. (1981). Participation in Budgeting, Locus of Control & Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*, 56 (October), 844-860.
- Brownell, P. (1982a). Participation in The Budgeting Process: When it Works and When it Doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1, 124-153.
- Brownell, P. (1982b). The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness, *Journal of Accounting Research*, 20 (Spring), 12-27.
- Brownell, P. (1983). Leadership style, Budgetary Participation, and Managerial Behavior. *Accounting Organization and Society*, 8(4), 307-321.
- Brownell, P. & Hirst, M. (1986). Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a Three Way Interaction. *Journal of Accounting Research*, 24(2), 241-249.
- Brownell, P. dan M. McInnes. (1986). Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, Vol. LXI (4), October: 587-600.
- Chow, C. W., M. D. Shields, & Y. K. Chan. (1991). The Effects of Management Controls and National Culture on Manufacturing Performance: An Experimental Investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 16(3), 209-226.
- Chow, C.W., Y. Kato, & M. D. Shields. (1994). National Culture and The Preference for Management Controls: An Exploratory Study of The Firm-Labor Market Interface. *Accounting, Organizations and Society*, 19(4,5), 381-400.
- Chow, C.W., Y. Kato, & K. A. Merchant. (1996). The Use of Organizational Controls and Their Effect on Data Manipulation and Management Myopia: A Japan vs. US Comparison. *Accounting, Organizations and Society*, 21(2,3), 175-192.
- Chow, C.W., M. D. Shields, & A. Wu. (1999). The Importance of National Culture in The Design of and Preference for Management Controls for Multi-national Operations. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 441-461.
- Frucot, V., & W. T. Shearon. (1991). Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Managerial Satisfaction. *The Accounting Review*. 66 (January), 80-98.
- Gallani, Susanna, Ranjani Krishnan, Eric J. Marinich, & Michael D. Shields. (2015). *Budgetary, Psychological Contracts, and Budgetary Slack*. Working Papers 16-017. Harvard Business School.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19. Edisi 5*. Semarang: Badan Penerbit-Universitas Diponegoro. ISBN: 9797040151.
- Giri, M.D.B.W. (2014). *Pengaruh Partisipasi Penganggaran pada Kinerja Manajerial dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Variabel Pemediiasi*. (Tesis). Universitas Udayana.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P.D., Frazier, L.M., & Snow, B.D. (2009). In The Eyes of The Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 15 (4) , 3 5 3 - 3 6 7 . doi : 10.1177/1548051809332021.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Sciences*, 17, 496-516. doi: 10.1111/j.1540-5915.1986.tb00240.x.
- Indarto, S. L. I. & Ayu, S.D. (2011). Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Managerial Relevant Information. *Seri Kajian Ilmiah*, 14 (1).

- Indriantoro, N. (1993). *The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables*. (Dissertation). University of Kentucky.
- Kenis, I. (1979). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*, 54(4), 702-721.
- Kren, L. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*, 67(3), 511-526.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of *Psychological Capital* in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 45-62. doi: 10.1177/10717919070130010701.
- Leach-López, M.A., Stammerjohan, W.W., & Lee, K.S. (2007). *Budget Participation and Managerial Performance of South Korean Managers Mediated by Managerial Satisfaction and Managerial Relevant Information*. 7th Global Conference on Business & Economics, Rome Italy. ISBN: 978-0-9742114-9-7.
- Lina & Stella. (2013). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Kepuasan Kerja dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 15(1), 37-56.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72. doi: 10.5465/AME.2002.6640181.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Norman, S.M., & Avey, J.B. (2005a). *Psychological capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction*. Gallup Leadership Working Paper, Lincoln, NE. University of Nebraska.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Li, W. (2005b). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring The Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1, 247-269.
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital. Developing The Human Competitive Edge*. Oxford, U.K.: Oxford University Press. ISBN 13: 9780195187526.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238. doi: 10.1002/job.507.
- Luthans, F. & Avolio, B.J. (2009). The —Point of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307. doi:10.1002/job.589.
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study. *The Accounting Review*, 4, 274-284.
- Mowen, M.M., Hansen, D.R., & Heitger, D.L. (2012). *Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decision*. South Western Cengage Learning. ISBN: 9780538473477.
- Nor, W. (2007). *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Prosiding Simposium Nasional Akuntansi X.
- Nouri, H & Parker, R.J. (1998). The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5/6), 467-483.
- Parker, S. (1998). Enhancing Role-Breadth Self Efficacy: The Roles of Managerial Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Priyatno, D. (2012). *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*. Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2012. ISBN: 9789792931020.

- Rani, M. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Locus of Control sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmiah Universitas Bakrie*, 1 (2).
- Sardjito, B., & O. Muthaher. (2007). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Prosiding Simposium Nasional Akuntansi X.
- Scheier, M.F., & Carver, C.S. (1985). Optimism, Coping and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Snyder, C.R., Sympson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babyak, M., & Higgins, R. (1996). Development and Validation of The State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2), 321-335.
- Soleha, N, Galih, & Tansil, L. (2013). *The Effect of Budgetary Participation on Job Performance with Psychological Capital and Organizational Commitment as an Intervening Variable (Empirical Study on Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Districts of Lebak)*. Prosiding Simposium Nasional Akuntansi XVI – Manado.
- Supomo, B. (1996). *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Efektivitas Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. (Tesis). Universitas Gadjah Mada.
- Venkatesh, R & Blaskovich, J. (2012). The Mediating Effect of Psychological Capital on the Budget Participation – Managerial Performance Relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24 (1) , 159 - 175 . doi : <http://dx.doi.org/10.2308/jmar-50202>.
- Veronica, A & Krisnadewi, K.A. (2009). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Bandung. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 4(1).
- Wagnild, G.M., & Young, H.M. (1993). Development and Psychometric Evaluation of The Resiliency Scale. *Journal of Nursing Management*, 1(2), 165-178.
- Warindrani, A.K. (2006). *Akuntansi Manajemen. Edisi 1*. Cetakan 1. Yogyakarta: Graha Ilmu. ISBN: 978-979-756-173-4.