

**PENGARUH BUDAYA PATERNALISTIK TERHADAP KEEFEKTIFAN  
PENGANGGARAN PARTISIPATIF DALAM PENINGKATAN  
KINERJA MANAJERIAL PADA BUMN DI PROVINSI ACEH**

<sup>a</sup>Waldi Ishaq Siregar, SE. MM

<sup>a</sup>Puslatbang KHAN

Corresponding author : waldi.ishaq.diklat@gmail.com

**ABSTRAK**

Pengaruh budaya paternalistik terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial BUMN di Propinsi Aceh. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui keberhasilan penyusunan anggaran secara partisipatif serta pengaruhnya dengan prestasi kerja manajerial pada perusahaan BUMN yang ada di Propinsi Aceh. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan empiris yang memberikan kerangka pengujian untuk memastikan suatu kebenaran. Dan untuk mendukung penelitian ini penulis melakukan wawancara dan pengisian kuisioner kepada 4 perusahaan dan 28 orang manajer pada BUMN dikota Banda Aceh. Berdasarkan hasil peneitian ini ditemukan bahwa metode anggaran secara partisipatif dan budaya paternalistik secara interaksi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja manajer secara positif yang ditunjukkan dengan signifikasi 0.05.

Kata kunci : Ilmiah, Manajemen, Bisnis

**ABSTRACT**

*The influence of paternalistic culture on the effectiveness of participatory budgeting in improving the managerial performance of BUMN in Aceh propinsi. The purpose of this research is to find out the success of participatory budgeting and its influence with the achievement of managerial work on so-called BUMN companies in Aceh Province. The method used in this study is to use an empirical approach that provides a testing framework to ensure a truth. And to support this research the authors conducted interviews and charging kuisioner to 4 companies and 28 managers in BUMN in the city of Banda Aceh. Based on the results of this research, it was found that participating budget methods and paternalistic cultures in interaction had an influence on the manager's work performance positively indicated by the signification of 0.05.*

*Keywords : Scientific, Management, Business*

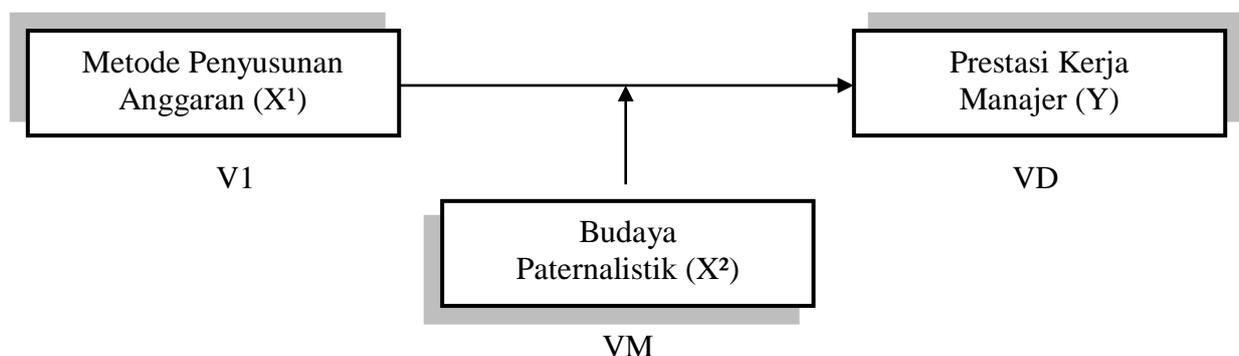
## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Penelitian

Perencanaan dalam suatu organisasi adalah perencanaan bagi setiap aktifitas di dalamnya yang meliputi finansial dan operasional perusahaan, agar penggunaan dan alokasi sumber dana yang terbatas dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga perusahaan terhindar dari keborosan-keborosan yang mungkin terjadi. Anggaran merupakan rencana terinci yang menunjukkan bagaimana sumber daya akan di peroleh dan di gunakan selama jangka waktu tertentu (Garrison 1999: 144).

Keberhasilan setiap program anggaran sebagian besar ditentukan oleh cara (metode) penyusunan anggaran itu sendiri. Menurut Harahap (1996: 85) di tinjau dari siapa yang menyusun atau membuatnya maka penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara; (1) top down, (2) bottom up, (3) campuran dari top down dan bottom up yang kemudian dikenal sebagai anggaran partisipatif.

Serangkaian penelitian mengenai anggaran dan pengaruhnya telah banyak dilakukan didalam dan diluar negeri. Para peneliti terdahulu tertarik untuk meneliti metode partisipasi dan pengaruhnya terhadap kinerja, serta menunjukkan hasil yang berbeda. Berdasarkan pada penelitian sebelumnya penulis tertarik untuk meneliti pengaruh budaya paternalistik terhadap keefektifan penganggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial BUMN di Provinsi Aceh. Penelitian ini menjadi berbeda dengan penelitian lain karena di dalam penelitian ini akan memperlihatkan pengaruh metode penyusunan anggaran tersebut dan pengaruhnya terhadap prestasi kerja, dengan budaya paternalistik sebagai variabel moderating yang akan mempengaruhi proses penganggaran. Gambar berikut ini akan menjelaskan hubungan antar variabel.



Gambar 1. Hubungan Antar Variabel

**Tabel 1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

Thn	Nama	Variabel Bebas ( X )	Variabel Terikat ( Y )	Penambahan Variabel Lain	Hasil
1952	Argyris	Anggaran Partisipasi	Kinerja Perusahaan		Signifikan
1962	Becker & Green	Anggaran Partisipasi	Kinerja Perusahaan		Signifikan
1964	Vroom	Budget Partisipasi	Motivasi & Kinerja Manajer		Signifikan
1972	Milani	Anggaran Partisipasi	Motivasi & Prestasi Kinerja Manajer		Signifikan
1975	Milani	Budget Partisipasi	Kinerja Manajerial		Tdk Signifikan
1979	Brownel	Budget Partisipasi	Kinerja Manajerial		Tdk Signifikan
1980	Hoftede	Penyusunan Anggaran	Kinerja	Perilaku & Budaya Manajerial *)	Signifikan
1981	Brownel	Anggaran Partisipasi	Kinerja Manajerial		Tdk Signifikan
1981	Welsch & Levan	Keefektifan Suatu Organisasi	Motivasi, Prestasi & Kepuasan Kinerja		Signifikan
1985	Jamal	Keefektifan Suatu Organisasi	Motivasi, Prestasi & Kepuasan Kinerja		Signifikan
1986	Brownel & Hirst	Budget Partisipasi	Kinerja Manajerial		Tdk Signifikan
1986	Welker & Strawser	Budget Partisipasi	Kinerja Manajerial	Locus Of Control *)	Signifikan
1986	Licata	Budget Partisipasi	Kinerja Manajerial	Locus Of Control *)	Signifikan
1986	Adler Et.Al	Penyusunan Anggaran	Kinerja	Perilaku & Budaya Manajer	Signifikan
1988	Pulaskos & Schmith	Keefektifan Suatu Organisasi	Motivasi, Prestasi & Kepuasan Kinerja		Signifikan

1991	Frucot & Shearon	Anggaran Partisipasi	Kinerja Manajerial	Budaya Mexico *)	Signifikan
1993	Indrian Toro	Anggaran Partisipasi	Kinerja & Kepuasan Kerja Manajerial	Locus Of Control & Tiga Demensi Budaya Hofstede	Tdk Dapat Dibuktikan
1995	Islahuddin. Dkk	Partisipasi Dlm Penyusunan Anggaran	Tingkat Kepuasan Kinerja		Signifikan
1997	Indriani. Dkk	Pendekatan Penyusunan Anggaran	Prestasi & Kepuasan Kinerja	Job Relevan Information **)	Signifikan
1998	Supomo & Indrian Toro	Anggaran Partisipatif	Kinerja Manajerial		Signifikan
1999	Mustika Wati	Keefektifan Penganggaran Partisipatif	Kinerja Manajerial	Locus Of Control & Budaya Paternalistik	Signifikan

Keterangan :

\*) Variabel moderating

\*\*) Variabel intervening

## 2. Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yg telah penulis uraikan maka dapat di rumuskan masalahnya sebagai berikut :

1. Apakah metode penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja manajer BUMN di Provinsi Aceh.
2. Apakah budaya paternalistik sebagai variabel moderating memiliki pengaruh yang kuat diantara metode penyusunan anggaran tersebut terhadap prestasi kerja manajer BUMN di Provinsi Aceh

## 3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui lemah atau kuat pengaruh budaya paternalistik sebagai variabel moderating diantara metode penyusunan anggaran tersebut terhadap prestasi kerja manajer BUMN di Banda Aceh
2. Untuk mengetahui bagaimana sebenarnya prestasi kerja dapat ditingkatkan melalui metode penyusunan anggaran

## 4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat penulis ambil dari penelitian ini antara lain :

1. Dapat memberikan bukti empiris tentang peran budaya paternalistik didalam suatu organisasi/lembaga.
2. Dapat memberikan bukti empiris tentang penggunaan salah satu metode penyusunan anggaran yang terbaik di dalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja pimpinan.
3. Dapat memberikan masukan kepada pimpinan tentang perlunya metode penyusunan anggaran untuk meningkatkan prestasi kerja yang lebih baik.

## KAJIAN TEORI

Setiap perusahaan pasti ingin menyusun perencanaan yang baik, melalui penyusunan anggaran perusahaan mempunyai gambaran kuantitatif rencana dan tindakan, anggaran juga membanatu untuk mengkoordinasikan dan menerapkan rencana, anggaran merupakan alat utama pendorong dan mendisiplinkan rencana manajemen (Simamora, 1999).

Anggaran merupakan rencana terperinci yang menunjukkan bagaimana sumber daya diperoleh dan akan digunakan selama jangka waktu tertentu (Garrison, 1982). Istilah anggaran atau budget didalam dunia usaha sering juga disebut dengan istilah “business budget” profit planning and control, comprehensive budgeting, managerial business budgeting and control (Adisaputra dan Asri, 1994: 7).

J. Burkhead dan J Winner dalam buku public expenditure mengatakan: “Anggaran adalah rencana pengeluaran dan penerimaan negara untuk tahun mendatang dan harus dihubungkan dengan rencana dan proyek-proyek untuk jangka waktu yang lebih lama”.

Dari defenisi diatas dapat memberikan pandangan yang jauh kedepan, bahwa anggaran tidak hanya mengatasi masalah keuangan tetapi juga masalah penentuan tujuan kedepan bagi perusahaan, namun kita juga harus tahu bahwa defenisi diatas memaparkan dengan sudut pandang kemajuan “keuangan negara” di egara-negara bagian barat dimana hal tersebut belum tentu cocok untuk diterapkan di negara-negara baru berkembang.

Menurut Heckert (1990: 138) yang dimaksud dengan anggaran adalah: “Perencanaan dapat dijelaskan sebagai suatu kesempatan untuk memepertimbangkan dan mencoba harta yang bernilai (termasuk bahan dan manusia) dari sebuah perusahaan sebelum meningkatnya resiko”.

Dilain pihak Anthony, Doarden, dan Bedfird (1991: 489) yang diterjemahkan oleh Agus Maulana membedakan pengertian anggaran dengan ramalan (forecast) adalah sebagai berikut :

“Anggaran (budget) adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun, sedangkan ramalan (forecast) adalah hanya semata mata usaha memperkirakan apa yang akan terjadi, tetapi mengikat orang yang meramalkan bahwa penciptaanya akan terjadi”.

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli maka kita mendapat gambaran bahwa anggaran merupakan model kwantitatif (angka), atau ringkasan dari

konsekuensi yang diharapkan dari aktivitas operasi perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Peran anggaran yang paling penting adalah dalam proses perencanaan dan pengendalian, agar dapat meyakinkan bahwa organisasi telah berfungsi menurut cara yang konsisten dengan kebijakan organisasi.

## 1. Fungsi Anggaran

Adisaputra dan Asri (1994: 50) memberikan pendapatnya mengenai fungsi anggaran sebagai berikut :

1. Mendasarkan kegiatan-kegiatan kepada penyelidikan-penyelidikan studi dan penelitian.
2. Mengarahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam meneliti arah atau kegiatan yang paling menguntungkan.
3. Untuk membantu dan menunjang kebijaksanaan (policies) perusahaan.
4. Menetapkan tujuan-tujuan perusahaan.
5. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang ada/tersedia.
6. Menstabilkan pemakaian biaya alat-alat fisik secara efektif dengan disusunnya perencanaan yang terperinci yang di hindarkan dari biaya-biaya yang timbul karena kapasitas yang berlebihan.

Menurut Schiff dan Lewin (1970), seperti yang dinyatakan oleh Soepomo dan Indriantoro (1998) anggaran adalah rencana keuangan perusahaan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja, alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi, alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi (Kennis, 1979), dan alat untuk mendelegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan (Hoftstede, 1968). Berbagai fungsi anggaran tersebut pada dasarnya merupakan konsep anggaran yang lebih luas sebagai alat pengendalian.

## 2. Metode Penyusunan Anggaran

Agar terciptanya keseragaman dan ketepatan didalam penyusunan anggaran, maka manajemen perusahaan harus memilih dan menetapkan metode tertentu yang sesuai dengan fungsi struktur organisasi dalam penyusunan anggaran. Pemilihan metode ini tergantung pada kondisi dan tujuan perusahaan serta budaya perusahaan didalam penyusunan anggaran.

Harahap (1996: 89) ditinjau dari siapa yang Menyusun atau membuatnya maka penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Otoriter (Topdown)  
Anggaran disusun dan diterapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan oleh bawahan tanpa melibatkan bawahan dalam penyusunan anggaran tersebut.
2. Demokrasi (Bottom Up)  
Anggaran yang disusun berdasarkan hasil rapat atau keputusan karyawan.

### 3. Campuran (Top Down dan Bottom Up)

Perusahaan menyusun budget dengan memulai dari atas dan kemudian selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan karyawan bawahan.

Berdasarkan buku akuntansi manajemen (Henry Simamora, 1999) menuliskan ada 4 (empat) metode anggaran jika dilihat secara teknis, adalah sebagai berikut :

#### 1. “Anggaran incremental (incremental budget)

Metode anggaran yang hanya mempertimbangkan perubahan sumber-sumber daya dari anggaran tahun sebelumnya, dalam penganggaran incremental, anggaran tahun sebelumnya berfungsi sebagai suatu dasar terhadapnya sumber-sumber daya incremental dianggarkan.

#### 2. Anggaran basis nol (zero-based-budget)

Dalam penganggaran basis nol, semua jajaran manajemen bertolak dari nol dan menaksir kebutuhankebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk mendanai aktifitas tahun anggaran.

#### 3. Anggaran statik (static budget)

Merupakan anggaran yang banyak dipakai oleh perusahaan jasa dan banyak fungsi jasa pendukung seperti bagian pembelian, bagian akuntansi, dan bagian hukum. Anggaran statik adalah bersifat tetap, begitu anggaran sudah disusun.

#### 4. Anggaran fleksibel (flexible budget)

Anggaran fleksibel mengaitkan volume aktifitas engan jumlah rupiah yang dianggarkan. Dengan demikian, perubahan yang mungkin terjadi dalam tingkat aktivitas dapat dimasukkan dalam sistem anggaran.

## 4. Keuntungan penyusunan anggaran

Faedah penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Merupakan cara manajer/pimpinan merumuskan upaya perencanaan mereka
2. Merupakan tujuan dan sasaran secara pasti yang berfungsi sebagai standar untuk menilai prestasi dikemudian hari.
3. Mampu menemukan hambatan yang potensial sebelum hambatan itu terjadi.
4. Dapat mengkoordinasikan aktifitas organisasi keseluruhan melalui penggabungan rencana dan sasaran. Agar anggaran yang disusun untuk semua bagian sudah sesuai dengan tujuan umum organisasi keseluruhan.

## 5. Penilaian Prestasi Kerja

Setiap perusahaan pasti akan melakukan penilaian prestasi kerja para karyawannya, untuk mengetahui apa dan bagaimana mereka bekerja. Penilaian ini akan membuat para manajer memperhatikan para bawahannya.

Indriani dalam tulisannya mengutip Miner, menulis:

“Prestasi dapat didefinisikan sebagai tingkatan dimana seseorang memenuhi harapan yang berhubungan dengan fungsinya atau gambaran reaksi dari pekerjaan, setiap apa yang harus dilakukan seseorang berkenaan dengan perannya dalam suatu organisasi (Indriani, 1997: 15)”.

Lebih lanjut mengutip kumming dan dunhan, indriani menulis beberapa factor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja, meliputi :

1. Attitude, yaitu keyakinan, perasaan dan kecenderungan perilaku seseorang terhadap hal-hal lain.
2. Job involvement, tingkat dimana seseorang memilih berprestasi dan berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya menganggap pekerjaan sebagai keinginan pokok hidup dan menganggap pekerjaan sebagai suatu yang terpenting bagi dirinya.
3. Participation, yaitu tingkat dimana seseorang berpartisipasi secara actual pada peristiwa-peristiwa dalam organisasi.
4. Performance, yaitu Tindakan-tindakan individu yang membantu dalam tujuan-tujuan organisasi yaitu termasuk kuantitas dan kualitas.

Handoko (1985: 99) menyatakan sebagai berikut:

“Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses organisasi melalui evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Proses cerminan terhadap penyimpangan-penyimpangan proses staffing
7. Menilik Ketidak-akuratan informasional
8. Menghindari kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Tantangan-tantangan eksternal

## 6. Budaya Paternalistik

Mustikawati (1999) dalam penelitiannya menuliskan Hofstede (1983) menemukan adanya factor perbedaan kebudayaan yang merupakan bentuk-bentuk nilai individual dalam perusahaan multinasional di 50 negara dan di tiga daerah pada 1968 dan 1972. Hofstede menggunakan kategori responden yang memiliki tingkatan yang hampir sama dalam kategori pekerjaan maupun Pendidikan.

Draine dan Hall (1991) menjelaskan tentang budaya bisnis di Indonesia yang masih memiliki kecenderungan kuat untuk menerapkan system “asal bapak senang”. Di daerah aceh sendiri budaya seperti ini masih kental kita rasakan di dalam dunia usaha/perkantoran.

Penelitian yang dilakukan oleh Frucot dan Shearon (1991) terhadap kinerja manajer Mexico menunjukkan bahwa dengan latar belakang budaya Mexico yang berbeda dengan para manajer di amerika, akan memiliki pengaruh yang berbeda pula dalam proses penganggaran partisipatif. Indriantoro (1993) yang meneliti pengaruh budaya Indonesia dengan menggunakan dimensi budaya Hofstede terhadap penganggaran partisipatif dan kepuasan kerja serta kinerja manajer menyimpulkan bahwa selain locus of control sebagai variabel moderating akan mempengaruhi proses penganggaran, ditemukan pula bukti empiris adanya pengaruh latar belakang budaya para manajer terhadap partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengambil lokasi di Provinsi aceh, yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah para pimpinan/manajer BUMN pada tingkat menengah.

Ruang lingkup penelitian ini berkisar pada metode penyusunan anggaran yang mencakup pada anggaran partisipasi, topdown, dan bottom up untuk dapat meningkatkan prestasi kerja manajer, budaya paternalistik sebagai variable moderating yang akan mempengaruhi prestasi kerja manajer dalam suatu perusahaan.

### **1. Populasi dan penarikan sampel**

Populasi penelitian ini meliputi 50 orang manajer/supervisor BUMN di provinsi Aceh yang berjumlah 50 orang. Sampel meliputi 15 orang manajer menengah dimana pemilihannya dilakukn secara purposive berdasarkan pertimbangan bahwa sampel yang dipilih dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis.

### **2. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui pengisian kuisioner secara langsung kepada manajer yang telah dipilih sebagai responden dalam penelitian ini. Sumber data lain penulis adalah buku teks, jurnal akuntansi dan bisnis, penelitian-penelitian terdahulu dan artikel dari majalah, dll.

### **3. Identifikasi dan pengukuran variable**

Penulis menggunakan 2 variabel bebas yaitu metode penyusunan anggaran dan budaya paternalistik, prestasi kerja merupakan variable terikat.

Metode penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan pertanyaan pilihan kategori 1 sampai dengan 3.

Anggaran partisipasi diukur dengan menggunakan Milani (1975) six-item scale, pertanyaan yang diajukan meliputi :

1. Peran serta dalam penyusunan anggaran
2. Alasan yang diberikan atasan Ketika revisi anggaran yang dibuat
3. Frekwensi usulan atau pendapat yang diberikan kepada atasan tanpa diminta Ketika penyusunan anggaran dilaksanakan
4. Pengaruh yang dimiliki dalam anggaran akhir
5. Penting/tidaknya sumbangan-sumbangan yang telah diberikan terhadap anggaran
6. Seberapa sering atasan meminta pendapat ketika anggaran disusun.

Skala yang digunakan adalah skala likert yang mengacu pada beberapa alternative jawaban dari Sangat Setuju (SS) dengan nilai 5 sampai dengan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai 1.

Prestasi kerja manajer diukur dengan menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Mahone et.al (1963,1965) dimana terdapat 9 item pertanyaan yang meliputi: (1) Perencanaan, (2) Investigasi, (3) Pengkoordinasian, (4) Evaluasi, (5) Pengawasan, (6) Pemilihan staf, (7) Negosiasi, (8) Perwakilan, (9) Tingkat prestasi kerja menyeluruh. Penelitian ini akan menggunakan 5 Skala Gulon (1991) yang dimulai dari kualitas tertinggi sampai dengan terendah seseorang dalam pekerjaannya.

Budaya paternalistik diukur dengan menggunakan Culture Scale Quisionere oleh Drofman dan Howell's (1988), sebanyak 7 pertanyaan akan diajukan kepada responden dan dengan pilihan jawaban adalah skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Skor yang semakin tinggi menunjukkan bahwa budaya paternalistikdiperusahaan tersebut masih sangat kuat, sedangkan skor yang rendah berarti menunjukkan budaya paternalistik yang ada diperusahaan itu rendah.

## 4. Pengujian Reabilitas dan Validitas

Uji reabilitas instrument penelitian menggunakan konsistensi internal yang ditunjukkan oleh koefisien *Cronbach Alpha*, dengan rumus :

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right]$$

*Keterangan :*

$r_{11}$  : reliabilitas instrumen

$k$  : banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_i^2$  : jumlah variasi butir pertanyaan

$\sigma^2$  : variasi total

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuisisioner. Koefisien validitas dicari dengan menggunakan pearson product-moment coefficient of correlation dengan bantuan SPSS 7.5, apabila koefisien Pearson yang diperoleh tidak signifikan pada level signifikansi 0.05 berarti kuisisioner yang dipakai tidak valid.

Rumus menghitung korelasi product-moment:

$$r = \frac{n (\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

*Keterangan :*

*r* : koefisien korelasi

*n* : jumlah sampel

*x* : skor pertanyaan No.x

*y* : skor total

## 5. Hipotesis dan Tehnik Analisis Data

H1: penyusunan anggaran secara partisipasi mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja manajer, sedangkan budaya paternalistik mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja manajer.

Hipotesis diuji dengan menggunakan pendekatan regresi berganda, untuk menganalisis hubungan antara satu variable dengan beberapa variable independent (metode penyusunan anggaran dan budaya paternalistik).

Model matematisnya adalah sebagai berikut :

$$H_1 : Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 [X_1 \cdot X_2] + e$$

*Keterangan :*

*Y* : Prestasi Kerja

*X<sub>1</sub>* : Penyusunan Anggaran Partisipatif

*X<sub>2</sub>* : Budaya Paternalistik

*β<sub>3</sub> [X<sub>1</sub>.X<sub>2</sub>]* : interaksi antara partisipasi dengan budaya paternalistik diukur sebagai nilai absolut dari selisih antara *X<sub>1</sub>* dan *X<sub>2</sub>*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Ruang lingkup pembahasan dan sumber data

Untuk sampel penelitian ini disebarkan sebanyak 28 kuisisioner kepada para manajer di 4 perusahaan BUMN yang ada di kota Banda Aceh. Hasil kuisisioner dari para responden akan digunakan untuk pengujian dalam penelitian ini, dan dari jawaban yang ditunjukkan oleh responden menunjukkan suatu respon positif terhadap penyusunan anggaran partisipatif,

apalagi dilihat dari budaya paternalistik yang berkembang pada perusahaan BUMN di Propinsi Aceh.

Ruang lingkup pembahasan berkisar pada keefektifan penganggaran partisipatif untuk dapat meningkatkan prestasi kerja manajer, dan pengaruh budaya paternalistic sebagai variable moderating yang akan mempengaruhi prestasi kerja manajer BUMN.

Responden terdiri dari direktur, kepala biro atau divisi dan kepala bagian yang ada dalam BUMN di Aceh.

**Table 2**  
**Sumber Data Dengan Jumlah Responden 28 orang**

No	Nama BUMN	Lokasi	Jumlah Responden
1	TELKOM	Banda Aceh	12
2	PLN	Banda Aceh	3
3	BANK MANDIRI	Banda Aceh	8
4	PERTAMINA	Banda Aceh	5
	Total		28

## 2. Hasil pengujian instrument

Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistic dengan menggunakan uji pearson product-moment coefficient dengan bantuan SPSS 7.5 berdasarkan output computer (lampiran) seluruh pernyataan dinyatakan valid karena memiliki tingkat signifikansi dibawah 5% yaitu antara 0,000 sampai dengan 0,028.

Secara manual nilai korelasi diperoleh masing masing pernyataan harus dibandingkan dengan nilai kritis korelasi product-moment dimana hasilnya menunjukkan bahwa semua pernyataan mempunyai nilai korelasi kritis 5% yaitu diatas 0,374 (lihat table nilai kritis product-moment untuk N=28 pada lampiran 15), menunjukkan signifikan dan memiliki validitas kontrak. Ini berarti data yang diperoleh adalah valid, seperti yang ditunjukkan oleh table berikut ini.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Pernyataan	Koefisien korelasi	Nilai kritis
1	A1	0,776	
2	A2	0,825	
3	A3	0,603	
4	A4	0,820	
5	A5	0,640	
6	A6	0,593	
7	B1	0,428	
8	B2	0,882	
9	B3	0,482	
10	B4	0,684	

11	B5	0,779	0,374
12	B6	0,642	
13	B7	0,673	
14	B8	0,664	
15	B9	0,739	
16	C1	0,467	
17	C2	0,461	
18	C3	0,455	
19	C4	0,501	
20	C5	0,605	
21	C6	0,421	
22	C7	0,485	

### 3. Uji Reliabilitas

Agar kehandalan kuisisioner yang telah digunakan dapat dinilai, maka dalam penelitian ini juga menggunakan uji reliabilitas berdasarkan Cronbach Alpha yang lazim digunakan untuk pengujian kuisisioner dalam penelitian ilmu sosial.

Analisis ini digunakan untuk menafsirkan korelasi antara skala yang dibuat dengan skala variable yang ada. Nunally (1967 : 45) koefisien yang dapat diterima diatas 0,50 dan menurut Maholtra koefisien minimum yang dapat diterima diatas 0,60.

Uji reliabilitas hubungan prestasi kerja manajer dengan partisipasi dan budaya paternalistik bahwa secara keseluruhan tingkat kehandalan telah memenuhi persyaratan baik menurut Nunally (1967 : 67) maupun Maholtra (Anastasi, 1978 : 58 dalam sangaribun).

Untuk lebih jelas besarnya nilai Alpha pada masing masing variable diperlihatkan pada table berikut ini :

**Tabel 4**  
**Nilai Alpha Untuk Setiap Variabel**

No	Variabel	Rata-rata	Jumlah variable	Nilai Alpha	Kehandalan
1	Partisipasi (X1)	3,8571	6	0,8030	Handal
2	Budaya Paternalistik (X2)	3,7619	7	0,8419	Handal
3	Prestasi Kerja	4,0051	9	0,6334	Handal

Sumber : Data Primer, 2020 (diolah)

Berdasarkan analisis reliabilitas dapat diketahui bahwa alpha untuk masing masing variable partisipasi adalah sebesar 0,8030 dan untuk variable budaya paternalistic diperoleh alpha sebesar 0,8419 dan untuk variable dependent yaitu prestasi kerja manajer diperoleh alpha sebesar 0,6335.

Pengukuran reliabilitas terhadap variable penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kehandalan memenuhi kredibilitas Cronbach alpha sebagaimana dipersyaratkan oleh nunally 0,50 maupun maholtra 0,60.

## 4. Penilaian Responden Terhadap Prestasi Kerja

Dalam penilaian ini menggunakan tiga variable sebagaimana disebutkan diatas. Pertanyaan yang terkandung dalam variable digunakan untuk mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja manajer.

Pengaruh ini dapat dilihat berdasarkan jawaban responden dari lima alternative pilihan dalam jawaban yang tersedia akan dihitung nilai rata-rata dari masing masing variable terikat.

Bilamana rata-rata jawaban responden diatas tiga menunjukkan pengaruhnya positif dan sebaliknya bila nilai rata-rata dibawah tiga menunjukkan pengaruhnya tidak signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja manajer.

Secara terinci tanggapan responden terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja dapat dilihat pada table berikut ini :

**Tabel 5**  
**Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Hubungan Partisipasi, Budaya, Paternalistik dengan Prestasi Kerja**

No	Keterangan	Rata-rata
1	Partisipasi (X1)	3,8571
2	Budaya paternalistic (X2)	3,7619
3	Prestasi kerja (Y)	4,0051

Sumber : Data primer 2020 (diolah)

Dilihat dari persepsi responden terhadap tingkat partisipasi terhadap prestasi kerja manajer dapat digambarkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi akan dapat memeberikan prestasi kerja manajer yang lebih baik. Hal ini terlihat dari hasil jawaban dengan rata rata sebesar 3,8571 yang artinya partisipasi yang tinggi akan mempengaruhi keefektifan perusahaan secara menyeluruh.

Hasil jawaban responden dalam ikatannya dengan budaya paternalistic terhadap prestasi kerja manajer, diperoleh rata-rata jawaban responden sebesar 3,7619 atau responden merasa setuju terhadap budaya paternalistic yang diterapkan di perusahaan tersebut.

## 5. Analisis Hubungan Antar Variable

Untuk meningkatkan prestasi kerja, manajer harus memahami betul factor-faktor yang mempengaruhi meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk mengetahui pengaruh variable bebas yaitu partisipasi (X1), budaya paternalistic (X2) dan interaksi (X3) terhadap prestasi kerja (Y)

pada beberapa perusahaan di propinsi aceh maka pengaruh masing masing variable terikat secara terperinci dapat dilihat pada table berikut :

**Tabel 6**  
**Pengaruh masing masing variable bebas terhadap variable terikat**

Variable	Nama varibel	Beta	Standar error	Nilai t	signifikansi
A	Konstanta	2,286	0,223	10,236	0,000
X1	Partisipasi	0,168	0,040	4,170	0,000
X2	Budaya paternalistik	0,128	0,051	2,504	0,019
X3	Interaksi	0,139	0,045	3,119	0,005
Koefisien Korelasi (R) = 0,851					
Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) = 0,725					
Adjusted (R <sup>2</sup> ) = 0,690					
Fhitung = 21,065					
Sig.F = 0,000 <sup>a</sup>					

Dari hasil perhitungan statistic dengan menggunakan bantuan program SPSS, maka diperoleh persamaan regrasi sebagai berikut :

$$Y = 2,228 + 0,168X1 + 0,110X2 + 0,179 (X1 X2) + e$$

Dari persamaan regresi diatas dapat diketahui sebagai berikut :

Koefisien korelasi (R) = 0,851 yang menunjukkan derajat hubungan antara variable bebas dengan variable terikat sebesar 85,1% artinya prestasi kerja sangat erat hubungannya dengan factor faktor partisipasi, budaya paternalistik, dan interaksi partisipasi dengan budaya paternalistik.

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) = 0,723 artinya 72,5% perubahan-perubahan dalam variable terikat (prestasi kerja) dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan dalam faktor-faktor partisipasi, budaya paternalistik, dan interaksi partisipasi dengan budaya paternalistik. Sedangkan selebihnya sebesar 27,5 dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.

## **6. Koefisien Regresi (β)**

Kinerja perusahaan sebesar 2,286 maka faktor-faktor partisipasi, budaya paternalistik, dan interaksi partisipasi dengan budaya paternalistik dianggap konstan. Setiap 100% perubahan (perbaikan) dalam partisipasi secara relative akan meningkatkan kinerja perusahaan sebesar 16,8%.

Koefisien regresi budaya paternalistik 0,128 artinya setiap perubahan (perbaikan) dalam kemahiran secara relative akan meningkatkan prestasi kerja manajer sebesar 12,8%. Koefisien regresi antara partisipasi dengan budaya paternalistik sebesar 0,139 artinya setiap

100% perubahan (perbaikan) dalam interaksi partisipasi dengan budaya paternalistic secara relative akan meningkatkan tingkat prestasi kerja manajer perusahaan sebesar 13,9%.

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat diketahui bahwa dari ketiga variable yang diteliti, ternyata variable interaksi partisipasi dengan budaya paternalistik mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap prestasi kerja manajer pada beberapa perusahaan di Banda Aceh. Variable ini mempunyai koefisien regresi sebesar 13,9% sedangkan variabel lainnya sebesar 16,8% yaitu partisipasi dan 12,8% untuk variable budaya paternalistik.

### **7. Hasil uji F dan uji-t statistik**

#### **a. Hasil uji F**

Hasil pengujian secara simultan diperoleh Fhitung sebesar 21,065 sedangkan Ftabel pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  adalah sebesar 3,009. Hal ini memperlihatkan bahwa Fhitung > Ftabel, dengan tingkat probabilitas 0,00. Hasil Perhitungan ini dapat diambil keputusan Bahwa menerima hipotesis alternative dan menolak hipotesis, artinya bahwa partisipasi, budaya paternalistic dan interaksi antara partisipasi dengan budaya paternalistic Bersama sama berpengaruh (mempunyai hubungan) secara signifikan terhadap prestasi kerja manajer pada beberapa perusahaan di Banda Aceh.

#### **b. Hasil uji-t**

Faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan dengan prestasi kerja manajer pada beberapa perusahaan di Banda Aceh secara parsial dapat dilihat dari hasil uji-t. Hasil perhitungan yang di perlihatkan dapat diketahui besarnya Fhitung untuk masing-masing variable dengan tingkat kepercayaan atau signifikansi sebesar  $\alpha = 5\%$ .

Hasil penelitian terhadap variable partisipasi diperoleh thitung = 4,170 sedangkan ttabel = 2,0516 hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa thitung > ttabel dengan signifikansi sebesar 0,0006 atau probabilitas jauh di bawah 0,05. Dengan demikian hasil perhitungan statistic menunjukkan bahwa secara parsial variable partisipasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja manajer pada beberapa perusahaan di Banda Aceh. Oleh karena itu partisipasi yang tinggi dari dalam penyusunan Anggaran akan meningkatkan prestasi kerja perusahaan yang lebih baik.

Temuan hasil penelitian terhadap variable budaya paternalistic di peroleh thitung = 2,504 sedangkan ttabel = 2,0518, hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa thitung < ttabel dengan signifikansi 0,02 atau probabilitas lebih besar dari 0,05. Dengan demikian hasil perhitungan statistic bahwa secara parsial variabel budaya paternalistic tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja manajer pada beberapa perusahaan di Banda Aceh. Karena budaya paternalistic lebih di pengaruhi pada budaya dimana perusahaan berada, sehingga budaya paternalistic perusahaan yang ada di Banda Aceh tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja manajer

Hasil penelitian terhadap variable interaksi partisipasi dengan budaya paternalistic di peroleh thitung = 3,119 sedangkan ttabel = 2,518 hasil perhitungan ini menunjukkan

bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 0,000 atau probabilitas jauh di bawah 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan statistic menunjukkan bahwa secara parsial interaksi partisipasi dengan budaya paternalistic berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja manager.

Berdasarkan uraian diatas memperlihatkan bahwa secara parsial variable interaksi partisipasi dengan budaya paternalistic mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja manager dengan tingkat probabilitas jauh dibawah 0,000 sementara, partisipasi juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja manager dengan tingkat probabilitas jauh dibawah 0,006, sementara budaya paternalistic tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja manager yang disebabkan oleh faktor lingkungan dimana perusahaan berada.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan uraian yang telah diutarakan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dan keterbatasan. Hasil analisis data penelitian ini mendukung hipotesis alternative yang disusun, yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara metode penyusunan anggaran dan budaya paternalistik terhadap prestasi kerja manager. Dalam metode penyusunan anggaran yang melibatkan partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja manager yang ditunjukkan oleh signifikansi 0,05 dengan probabilitas jauh dibawah 0,006, temuan ini mendukung temuan yang dilakukan oleh Rozanti (2001) Mustikawati (1999) Indriani (1997) dan Islahuddin (1995). Meskipun demikian Mustikawati (1999) mengemukakan Bahwa dari hasil penelitian terdahulu bahwa dari hasil penelitian terdahulu bahwa kemungkinan variable lain yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara partisipasi dengan prestasi kerja manager. Hasil interaksi antara partisipasi dengan budaya paternalistic mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja manager dengan tingkat probabilitas jauh dibawah 0,000 dengan tingkat signifikan 0,05. Selain itu dalam penelitian ini ditemukan bahwa budaya paternalistic secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja manager. Tingkat probabilitas 0,006 diatas level signifikan 0,05. Prestasi kerja manager sangat erat hubungannya dengan partisipasi, budaya paternalistic dan interaksi partisipasi dengan budaya paternalistik yang ditunjukkan oleh nilai  $r = 0,851$  yang berarti 85,1% derajat hubungan antara variable bebas dengan variable terikat. Sementara nilai  $r^2$  sebesar 0,725 menunjukkan adanya perubahan dalam variable partisipasi, budaya paternalistic dan interaksi keduanya sebesar 72,5% sedangkan selebihnya 27,5% di jelaskan oleh factor-faktor lain di luar penelitian ini. Untuk dapat meningkatkan ke efektifan dalam penyusunan anggaran perusahaan, partisipasi dari semua pihak yang ada adalah sangat baik. Perlu dilakukan perluasan sampel untuk membuktikan Kembali apakah keseluruhan BUMN yang ada di kota Banda Aceh telah benar-benar melakukan penyusunan anggaran secara partisipasi. Penelitian yang lebih lanjut terhadap pengukuran budaya paternalistic. Misalnya dengan menggunakan factor lingkungan dimana perusahaan tersebut berada sehingga keterbatasan pada budaya paternalistic dapat di perbaiki pada penelitian berikutnya.

# **Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen**

Volume 4 Nomor 2, 2020

ISSN : 2614-2147

## **DAFTAR PUSTAKA**

Afiani Dwi Handayani., & Salamah Wahyuni. (2019). Pengaruh Pelatihan Pada Kinerja. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 1, 25–38.

Anthoni, & Robert N., & Jhon Dearden. (1991). *Manajemen Control System* (Agus Maulana, Penerjemah) (Edisi 5). Jakarta, : Airlangga.

Eva Septiana., & Zuliani Dalimunthe., & Wasilah. (2020). Analisis Pengaruh Struktur Kepemilikan Keluarga terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia*, 1, 12-20.

Garrison, Ray H. (1999). *Akuntansi Manajemen* (Buku Satu, Edisi III). Yogyakarta: AK Group.

Gunawan Adisaputro., & Marwan Asri. (2013). *Anggaran Perusahaan*. Edisi dua. Penerbit BPFE.

Harahap, (1996). *Budgeting, Penganggaran Perencanaan Lengkap*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Herman, (September, 1999). Memilih Uji Statistik untuk Suatu Penelitian, *Majalah Komunikasi*, No 22/thn VI.

Hery, (2019). *Manajemen Kinerja*. Penerbit Gramedia Widiasarana Indonesia.

Indra Kesuma. (2020). *Budaya Kerja Kelas Dunia*. Penerbit Mulia Sejahtera Grafika.

Indriani Mirna, Said Musnadi, & dkk. (1997). Laporan Hasil Penelitian. Pengaruh Pendekatan Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi dan kepuasan Kerja Manager BUMN di Daerah Istimewa Aceh.

Indriantoro, Nur & Bambang Supomo. (1997). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta, : Penerbit BPFE.

Khoirul Anwar., (2014). Analisis Dampak Defisit Anggaran terhadap Ekonomi Makro di Indonesia. *Jurnal Jejaring Administrasi Publik*, 2, 588-603.

Lindrianasari. (2001). Hubungan Keahlian Dengan Partisipasi dan Partisipasi dengan Variabel Lain dalam Pengembangan Sistem Informasi. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*.

## **Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen**

Volume 4 Nomor 2, 2020

ISSN : 2614-2147

Made Sukartha., & Dewi Lestariani. (2015). Peran Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja pada Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4, 458-472.

Mei Anjarwati., (2012). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi Dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Accounting Analysis Journal*, 2, 1-7.

Memed Sueb, H., & Amalia Kusuma Wardani. (2014). *Buku Materi Pokok Teori Akuntansi (Edisi 2)*. Jakarta, : Universitas Terbuka.

Mustikawati, Reni. (1999). Pengaruh Locus of Control dan Budaya Paternalistik Terhadap Keefektifan Penganggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 2, 96-119.

Nina Widowati, (2014). Analisis Kinerja Birokrasi Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Kependudukan Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ilmu Sosial*, 1, 10-16.

P. Sutrisno., & A. Tampubolon. (2018). *Rahasia Perubahan Anggaran Dasar dan Perubahan Data Perseroan*. Penerbit Suara Agung.

Rahmawati Setyo Wigati., & Doddy Setiawan. (2019). Tren Penelitian Anggaran di Indonesia. *Jurnal Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 2, 265-288.

Santoso, Singgih. & Tjiptono, Fandi. (2001). *Riset Pemasaran, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT. Gramedia.

Sedarmayanti. (2020). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Penerbit Mandar Maju.

Stefani Lily Indarto., & Stephana Dyah Ayu. (2011). Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, Dan Job Relevant Information. *Jurnal Seri Kajian Ilmiah*, 1, 1-13.

Suwarsono, (2009). *Buku Materi Pokok Manajemen Strategik (Edisi 2)*. Jakarta: Universitas Terbuka.