

## **BUDAYA PATERNALISTIK DAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMODERASI *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS* TERHADAP KINERJA**

**Komang Fridagustina Adnantara<sup>1)</sup>  
Gde Herry Sugiarto Asana<sup>2)</sup>  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya<sup>1), 2)</sup>**

### ***ABSTRACT***

*This study aims to determine the role of paternalistic culture and organizational commitment in moderating the influence of budgetary goal characteristics on managerial performance. This study uses the primary data obtained from the questionnaire distribution. The population in this study is BPR in Gianyar-Bali regency. The samples were chosen by purposive sampling method and hypothesis was tested with moderated regression analysis (MRA). The results of the study show that budgetary goal characteristics has a positive effect on managerial performance, paternalistic culture can moderate the relationship between budgetary goal characteristics and managerial performance, organizational commitment can moderate the relationship between budgetary goal characteristics and managerial performance.*

**Keywords:** *Budgetary goal characteristics, Managerial performance.*

### **I. PENDAHULUAN**

Perubahan yang cepat dan dinamis dalam dunia usaha membawa dampak bagi dunia perbankan khususnya Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Menyongsong Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi nasional dan mendukung perkembangan usaha yang bersifat dinamis serta menjadi pilar ekonomi UKM daerah, diperlukan perbankan nasional yang tangguh, termasuk industri BPR yang sehat, kuat, produktif, dan memiliki daya saing agar mampu melayani masyarakat terutama pengusaha mikro dan kecil. Kegiatan usaha BPR terutama ditujukan untuk melayani usaha-usaha kecil dan masyarakat di daerah pedesaan. Sejalan dengan visi perbankan nasional untuk mencapai sistem perbankan yang sehat, kuat, dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan maka kelembagaan industri BPR perlu melakukan pengendalian apakah strategi telah

dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Dalam implementasinya, Bank Perkreditan Rakyat juga perlu melakukan pengendalian apakah strategi telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sistem penganggaran merupakan suatu alat perencanaan dan pengendalian manajerial. Organisasi terutama BPR memerlukan anggaran sebagai alat dalam mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan evaluasi prestasi. Selain itu anggaran juga berfungsi sebagai salah satu komponen penting, untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Sasongko dan Parulian (2010) mengemukakan bahwa anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam suatu periode yang tertuang secara kuantitatif.

Sistem penganggaran merupakan komponen-komponen yang berperan serta dalam mewujudkan tersusunnya suatu rencana keuangan baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan penggunaan anggaran secara terus menerus, maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian akan tercapai. Rahmawati (2008) mengemukakan lima *Budgetary Goal Characteristics* yaitu:

1) Partisipasi Penyusunan Anggaran (*Budgetary Participation*)

Partisipasi anggaran menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Organisasi sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta mencapai tujuan perusahaan.

2) Kejelasan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Clarity*)

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Ratnawati, 2010). Penelitian Govindarajan (2007) menunjukkan hasil bahwa kejelasan dan spesifikasi sasaran anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap komitmen pencapaian sasaran dan timbulnya kepuasan terhadap karyawan.

3) Evaluasi Anggaran (*Budgetary Evaluation*)

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja

departemen (Lubis, 2009). Hal ini akan mempengaruhi tingkah laku, sikap dan kinerja manajer. *Punitive approach* dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negatif, sedangkan *supportive approach* dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif

4) Umpan Balik Anggaran (*Budgetary Feedback*)

(Lubis, 2009) menyatakan bahwa umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran, maka ia tidak mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan, dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, dan pada akhirnya menjadi tidak puas.

5) Kesulitan Sasaran Anggaran (*Budget Goal Difficulty*)

Kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Ratnawati (2010) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang lebih tinggi, namun jika melewati batas limitnya, maka pengetatan sasaran anggaran justru akan mengurangi motivasi yang lebih tinggi, namun jika melewati batas limitnya, maka pengetatan sasaran anggaran justru akan mengurangi motivasi. Lubis (2009) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah.

Lubis (2009) menyatakan agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif maka penyusunan anggaran dan penerapannya harus

memperhatikan 5 dimensi *Budgetary Goal Characteristics* yaitu: *Budgeting participation, Budget goal clarity, Budgeting feedback, Budgeting evaluation and Budgeting goal difficult*. Kholmi dan Milayanti (2012) menjelaskan karakteristik tujuan anggaran (*budgetary goal characteristics*) terdiri dari partisipasi anggaran, kejelasan tujuan anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, dan kesulitan tujuan anggaran. Untuk mewujudkan keinginan masyarakat karakteristik tujuan anggaran tersebut sangat diperlukan terutama dalam mencapai tujuan anggaran daerah yang tepat dan terealisasi dengan baik.

Ratnawati (2010) menggunakan pendekatan kontinjensi dengan mengevaluasi berbagai faktor kondisional yang dapat mempengaruhi efektifitas sistem peranggaran terhadap kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja akan dikatakan efektif apabila pihak-pihak bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. (Murthi dan Sujana, 2008) menyimpulkan bahwa variasi dalam penyusunan anggaran manajer tingkat atas seperti yang direfleksikan dalam *budgetary goal characteristics* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari manajer tingkat bawah.

Budaya organisasi yang berkembang di Indonesia, khususnya Bali adalah budaya paternalistik. Wiratmi, dkk (2014) menyatakan bahwa banyak masyarakat Bali yang masih memegang teguh nilai-nilai budaya paternalistik, yaitu berorientasi ke atas, menunggu petunjuk dan panutan, serta kurang

inisiatif. Apabila suatu perusahaan memiliki budaya paternalistik yang kuat dapat pula mempengaruhi kinerja manajerialnya. Budaya paternalistik yang dianut para manajer dapat mempengaruhi kinerja manajer dan kinerja perusahaan/organisasi secara keseluruhan.

Lubis (2009) menyatakan bahwa budaya dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai tingkat, yaitu: nasional, gender, generasi, kelas sosial, perusahaan/ organisasi. Pada tingkat organisasi, budaya merupakan serangkaian asumsi-asumsi, keyakinan (*belief*), nilai-nilai dan persepsi dari para anggota kelompok organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan

Budaya merupakan konsep yang sulit untuk dirumuskan karena ia tidak berwujud, implisit dan dianggap sudah semestinya ada atau menjadi sesuatu yang baku. Menurut Wiratmi, dkk (2014), budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Dengan demikian budaya mempunyai pengaruh terhadap karakteristik penyusunan anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial.

Pada konteks organisasi, "Paternalisme baru" dikembangkan untuk kemanusiaan dan "moralitas" tempat kerja dengan membangun sistem manajemen yang lebih fleksibel sebagai ganti dari hubungan kontrak yang kaku antara pekerja dan pemberi kerja.

Dengan demikian apabila suatu perusahaan memiliki budaya paternalistik yang kuat dapat pula mempengaruhi *budgetary goal characteristics*. Budaya paternalistik yang cukup kuat dianut para manajer

cenderung menghambat adanya partisipasi dan dapat menurunkan kinerja manajer dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Literatur memperlihatkan paternalisme lazim terjadi di Negara - negara Timur Tengah. Rahmawati (2008) menjelaskan paternalisme pernah terjadi pada sejarah pemerintahan zaman dahulu di Amerika. Akar dari paternalisme adalah pada ideologi agama pada abad 19 dan awal era industrialisasi. Pada konteks organisasi, paternalisme baru dikembangkan untuk kemanusiaan dan moralitas tempat kerja dengan membangun sistem manajemen yang lebih fleksibel sebagai ganti dari hubungan kontrak yang kaku antara pekerja dan pemberi kerja. Rahmawati (2008) menemukan hubungan positif antara paternalisme dan pemberian wewenang.

Wiratmi, dkk (2014) menyatakan komitmen organisasi adalah tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta niat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial Murthi dan Sujana (2008).

Penelitian oleh Ratih (2010) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mampu memoderasi (memperlemah) hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial. Hasil tersebut tidak sesuai terhadap penelitian Ratnawati (2010), Paramita (2006), dan Murthi dan Sujana (2008) yang

menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

Lubis (2009) mengevaluasi berbagai teori kontinjensi dan melakukan perbandingan pendekatan untuk menguji teori kontinjensi tersebut yaitu : 1) Pendekatan interaksi (*the interaction approach*), 2) Pendekatan residu (*residual approach*) dan 3) Pendekatan deviasi (*deviation approach*). Pendekatan residual dan deviasi memungkinkan penelitian untuk menggabungkan beberapa faktor kondisional dalam model kontinjensi akuntansi manajemen. Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial, untuk menganalisis peran budaya paternalistik dalam memoderasi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial serta untuk menganalisis peran komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

Penelitian ini sangat penting dilakukan mengingat masih adanya inkonsisten dari penelitian sebelumnya. Disamping itu penulis tertarik untuk menggunakan pendekatan residual untuk menggabungkan faktor kondisional dengan fokus penelitian pada budaya paternalistik dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dengan kinerja manajerial pada BPR di Kabupaten Gianyar. Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam

pengembangan ilmu akuntansi, khususnya bidang akuntansi manajemen berkaitan dengan *budgetary goal characteristics*, budaya paternalistik, komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Selain itu diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi empiris terhadap teori tentang *budgetary goal characteristics*, budaya paternalistik, komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Manfaat lainnya adalah dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi BPR yang ada di Kabupaten Gianyar mengenai *budgetary goal characteristics*, budaya paternalistik, komitmen organisasi dan kinerja manajerial sehingga kedepannya dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja manajerial BPR yang ada di Kabupaten Gianyar.

Dari penjelasan diatas maka yang menjadi hipotesis penelitian ini sebagai berikut: kebenarannya melalui penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : *Budgetary Goal Characteristics* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial

H<sub>2</sub> : Budaya paternalistik memoderasi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial

H<sub>3</sub> : Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial

## II. METODE PENELITIAN

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BPR Kabupaten Gianyar. Populasi dalam penelitian ini adalah dewan direksi beserta manajer (kepala bagian/bidang/unit) yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan

dibebani dengan target anggaran di 28 BPR yang ada di Kabupaten Gianyar untuk tahun anggaran 2015. Dipilihnya dewan direksi beserta manajer (kepala bagian/bidang/unit) sebagai populasi dalam penelitian ini, karena dewan direksi beserta manajer (kepala bagian/bidang/unit) sebagai unit pertanggung jawaban dibebani dengan target anggaran. Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/26/PBI/2006 pasal 23 menyatakan bahwa kepengurusan direksi berjumlah dua orang: yaitu direktur utama dan direktur.

### Variabel Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka, tahapan penelitian, serta hipotesis penelitian maka dapat diidentifikasi variabel-variabel penelitian sebagai berikut.

1) Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Budgetary Goal Characteristics*.

Ratnawati (2010) mengemukakan lima *Budgetary Goal Characteristics* yaitu:

- a. Partisipasi penyusunan anggaran (*budgetary participation*) yaitu tingkat keterlibatan manager dalam penyusunan anggaran
- b. Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*) adalah luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya.
- c. Evaluasi anggaran (*budgetary evaluation*) adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen

d. Umpan balik anggaran (*budgetary feedback*) Hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran sebagai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan.

e. Kesulitan sasaran anggaran (*budget goal difficulty*). Rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai.

Kelima karakteristik sistem penganggaran diukur dengan menggunakan 26 item kuesioner Likert-type yang telah digunakan oleh Ratnawati (2010). Setiap item diberi skor 1 sampai 5. Skala pengukurannya adalah likert.

2) Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial:

Kinerja manajerial adalah kinerja para pejabat struktural di BPR Kabupaten Gianyar yang mencakup tingkat kecakapan mereka dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan. Pengukuran dengan menggunakan *self rating*, dimana setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya (Ratnawati, 2010). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert.

3) Variabel moderasi dalam penelitian ini Budaya Paternalistik.

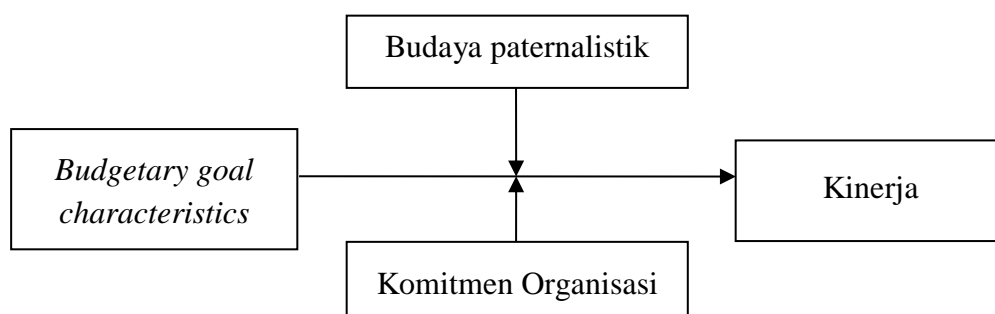
Budaya di Indonesia yang masih memiliki kecenderungan kuat dimana para manajer level menengah dan bawah yang masih merasa sungkan terhadap atasannya untuk mengungkapkan pikiran, gagasan dan ide-ide mereka, meskipun para manajer tersebut tahu bahwa hal itu lebih baik daripada sekedar menuruti perintah atasan. Untuk mengukur variabel ini digunakan Ratnawati (2010) *Culture Scale Questionnaire*. Sebanyak 7 pertanyaan diajukan kepada responden dengan skala likert yang mencakup point 1 sampai 5. Skor yang semakin tinggi menunjukkan bahwa budaya paternalistik di organisasi tersebut sangat kuat, sedangkan skor rendah berarti budaya paternalistik di organisasi tersebut rendah).

4) Variabel moderasi dalam penelitian ini Komitmen Organisasi.

Komitmen organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi. Variable ini diukur dengan menggunakan 9 item pertanyaan yang dikembangkan Ratnawati (2010) dengan skala likert mencakup point 1 sampai 5.

### Model Penelitian

Berikut adalah model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 1 Model penelitian

**Teknik Pengumpulan Data**

Data penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara serta melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner berstruktur, yaitu responden tinggal memberikan tanda atau mengisi tanda (*checklist*) menurut skala yang telah ditentukan. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dibuat dalam bentuk skala *likert*, dengan memberikan skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju).

**Teknik Analisis Data**

Pengujian instrumen dilakukan melalui pengujian validitas dan pengujian reliabilitas (keandalan). Uji asumsi klasik yang dilakukan adalah normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis dilakukan melalui dua cara yaitu:

1. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* terhadap kinerja manajerial diuji dengan menggunakan alat analisis regresi linear sederhana (*simple regression linear*). Persamaan statistik yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$KM = \beta_0 + \beta_1 BGC + e \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- KM = Kinerja manajerial
- BGC = *Budgetary goal characteristics*
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_1$  = Koefisien regresi

2. Untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel ketiga atau variabel moderasi digunakan *moderated regression analysis*. Persamaan statistik yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$KM = \beta_0 + \beta_1 BGC + \beta_2 BP + \beta_3 BGC*BP + e \dots\dots\dots(2)$$

$$KM = \beta_0 + \beta_1 BGC + \beta_2 KO + \beta_3 BGC*KO + e \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan:

- KM = Kinerja manajerial
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien regresi
- BGC = *Budgetary goal characteristics*
- BP = Budaya paternalistic
- KO = Komitmen organisasi
- e = *Error*

Jika pada persamaan 2 dan 3 koefisien regresi  $\beta_3$  memiliki tingkat signifikansi lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$ , maka budaya paternalistik atau komitmen organisasi mampu bertindak sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan antara kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

**III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Agar instrumen penelitian yang berupa koesioner dapat memberikan data sesuai yang diharapkan, maka perlu dilakukan pengujian terhadap instrumen tersebut. Berdasarkan uji validitas yang telah dilakukan hasil uji perhitungan nilai korelasi *product moment* dari tiap butir pernyataan diperoleh hasil yang besarnya koefisien korelasinya  $> 0,30$ . Hal ini berarti bahwa semua butir pernyataan dalam koesioner tersebut dapat dikatakan valid. Untuk uji reliabilitas hasil perhitungan nilai koefisien *Alpha Cronchbach* dari masing - masing variabel diperoleh hasil yang besarnya  $> 0,6$ . Hal ini menunjukkan semua variabel dalam koesioner tersebut dapat dikatakan reliabel.

Selanjutnya ialah uji asumsi klasik dengan menggunakan uji normalitas, uji multikolinearitas, uji *heteroskedastisitas*. Hasil uji normalitas diketahui bahwa uji

*Kolmogorov Smirnov* mempunyai nilai sebesar 0.187 dan *asym.sig. (2-tailed)* mempunyai signifikansi dimana nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua variabel terdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa *tolerance* bernilai diatas 0,10, yaitu, *Budgetary Goal Characteristic* sebesar 0.958, Budaya Paternalistik sebesar 0.849 dan Komitmen Organisasi sebesar 0.882 namun nilai VIF kurang dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa antar variabel tidak terjadi persoalan multikolinearitas dan layak digunakan. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel bebas (*independen*), namun penelitian ini variabel bebas yang digunakan dijadikan satu. Jadi penelitian ini tidak perlu melihat pengujian multikolinearitas karena variabel bebas yang digunakan dibuat menjadi saling berhubungan.

Uji *heteroskedastisitas* digunakan untuk mengetahui apakah sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *varians residual* dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013:105). Hasil uji *heteroskedastisitas* menunjukkan bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai signifikansi yang lebih besar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) atau tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang akan digunakan tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pertama dilakukan untuk mengetahui pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil analisis variabel *budgetary goal characteristics* (BGC) mempunyai nilai *t* sebesar 2,380

dengan signifikansi sebesar 0,020 serta koefisien regresi sebesar 0,981. Hal ini berarti hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *budgetary goal characteristics* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial diterima.

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa *budgetary goal characteristics* yang ada pada pengelolaan BPR di Kabupaten Gianyar mampu meningkatkan kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis kedua dilakukan untuk mengetahui peran budaya paternalistik terhadap hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial. Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi (*Sig.t*) koefisien sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = (0,05)$ , artinya budaya paternalistik sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa BPR Kabupaten Gianyar menganut budaya paternalistik dimana masyarakat Indonesia masih menganut budaya timur khususnya di wilayah Bali.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian Murthi (2008) menemukan bukti empiris bahwa budaya paternalistik mampu memperlemah pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial. Penelitian Wiratmi, dkk (2014) menunjukkan hasil bahwa budaya paternalistik dapat bertindak sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara kelima dimensi *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial. Tetapi hasil penelitian tidak konsisten dengan penelitian Ratnawati (2010) dilakukan di Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III.

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk mengetahui peran komitmen organisasi terhadap hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial. Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi (Sig.t) koefisien sebesar 0,001 lebih kecil dari  $\alpha = (0,05)$ , artinya komitmen organisasi sebagai variabel moderasi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ratih (2010) namun tidak sesuai terhadap penelitian Ratnawati (2010), Paramita (2006), dan Murthi dan Sujana (2008) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah: (1) *Budgetary goal characteristics* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, (2) Budaya paternalistik sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial, (3) Komitmen organisasi sebagai variabel moderasi hubungan antara *budgetary goal characteristics* dan kinerja manajerial.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah hanya menggunakan BPR di Kabupaten Gianyar saja, kesulitan yang dihadapi dalam penyebaran kuesioner adalah aktivitas responden yang sibuk sehingga kurang meluangkan waktu untuk pengisian kuesioner penelitian ataupun diisi kemungkinan ada beberapa pertanyaan yang dijawab tidak sesuai dengan kondisi di hotel bersangkutan. Penelitian selanjutnya agar dapat memperluas lingkup penelitian agar

hasilnya dapat digeneralisasi dan dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti khususnya dalam bidang organisasi sektor publik, terakhir penelitian selanjutnya diharapkan mencoba menggunakan metode dan pengujian yang berbeda untuk meneliti konsistensi dari hasil penelitian.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Govindarajan Vijay. 2007. Impact Of Participation In The Budgetary Process On Managerial Attitudes And Performance Universalistic And Contingency. *Article Decision sciences*.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Cetakan VII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kholmi, Masiyah dan Mia Milayanti. 2012. Pengaruh Budgetary Goal Characteristics Terhadap Sikap Aparat Dalam Menilai Kinerja Pemerintah Daerah; Studi Kasus Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Palangka Raya. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 2 No. 1, April Pp 243-250.
- Lubis, Henny Zurika. 2009. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Kinerja Manajerial Dimoderasi Budaya Paternalistik (Studi Empiris Perguruan Tinggi Swasta di Medan). *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. Vol.9 No.2/ September 2009.
- Murthi, Ida Ayu Mas May dan Sujana, I Ketut. 2008. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics*

- terhadap Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Pemerintah di Kota Denpasar. *Jurnal Akuntansi*. Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana.
- Paramita, Citra. 2006. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* pada Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Moderating* pada Perusahaan Cargo di Kota Denpasar. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*, Denpasar.
- Peligrini, Ekin K. dan Scandura, Terri A. 2006. Leader Member Exchange (LMX), Paternalism and delegation in the Turkish Business Culture And Empirical Investigation. *Journal of Internasional Business Studies*. PP 264-275.
- Rahmawati, Fitroh . 2008. *Analisis pengaruh Budgetary Goal Characteristics dengan Kinerja Manajerial, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*. *Jurnal Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*.
- Ratih, Kumala. 2010. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* pada Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel *Moderating* pada Rumah Sakit Pemerintah di Kota Denpasar. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*, Denpasar.
- Ratnawati, Kurnia. 2010. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* pada Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai *Moderating* Variabel pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III. *Jurnal Accounting Vol 2. No.2. Desember 2010*. Universitas Multimedia Nusantara.
- Sasongko, Catur, dan Safrida parulian Rumondang. 2010. *Anggaran*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Wiratmi, Wangi; Yuniarta, Gede Adi dan Tungga Atmadja, Anantawikrama. 2014. Pengaruh *Budgetary Goal Characteristics* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Sebagai *Moderating* Variabel (Studi Empiris pada Dinas-Dinas Pemerintah Daerah Kabupaten Badung). e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi S1 (Volume 2 No: 1 Tahun 2014)