

# HUBUNGAN LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA INDUSTRI PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

**Anisza Hasmawati**

Alumni Program Studi Akuntansi Islam STEI TAZKIA

**Sugiyarti Fatma Laela**

Kandidat Doktor Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

## **Abstract**

*This research attempts to examine whether organizational commitment mediate the relationship between budgetary participation and managerial performance (indirect relationships), and examines the existence of code of ethics as control variable both in direct and indirect relationship between budgetary participation and managerial performance in Indonesian Sharia Banking Industry. A path analysis is used to examine the direct and indirect effects of budgetary participation on managerial performance. There is a direct relationship between budgetary participation and managerial performance, but not supported code of ethics as control variable. Budgetary participation affects organizational commitment. There is no relationship between organizational commitment and managerial performance so indirect relationship between budgetary participation and managerial performance through organizational commitment is not supported. This research only involved one moderating variable, organizational commitment, when other researchs could bring another moderating variables to examine indirect relationship between budgetary participation and managerial performance. Budgetary participation improves managerial performance in Indonesia Sharia Banking directly as a consequence of management involvement in the budgetary process*

*JEL Classification : M41, C19*

**Keywords :** *Budgetary participative, managerial performance, code of ethics, organizational commitment, Path Analysis*

## **1. Pendahuluan**

### **Latar Belakang**

Kompleksitas lingkungan bisnis saat ini yang ditandai dengan bertambahnya pesaing bisnis yang semakin berkualitas, globalisasi ekonomi, persaingan harga yang cukup ketat, serta ketidakpastian yang tinggi (*high uncertainty*) atas kondisi keuangan

baik internal maupun eksternal memberikan tantangan tersendiri bagi pelaku organisasi untuk bisa menjaga kestabilan usahanya. Industri perbankan syariah di Indonesia sendiri mengalami peningkatan pertumbuhan volume dan usaha perbankan syariah yang pada akhir tahun 2010 mencapai angka 47.56% lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya yang hanya mencapai 33.37%. Jumlah pembiayaan perbankan syariah selama tahun 2010 yang menunjukkan angka 45.4%, dimana pada tahun 2009 hanya mencapai 22.76%.

Peningkatan tersebut antara lain didorong oleh pertambahan jumlah Bank Umum Syariah (BUS) dan jaringan kantor perbankan syariah, kondisi perekonomian secara makro yang cukup kondusif, dan kinerja sektor industri perbankan Indonesia yang masih positif. Di bawah tekanan *high uncertainty* dalam lingkungan internal maupun eksternal bisnis, perusahaan membutuhkan suatu proses perencanaan keuangan yang baik agar kestabilan usahanya tetap terjaga. Perencanaan keuangan yang disusun oleh setiap individu yang tergabung dalam perusahaan akan menggambarkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan serta strategi untuk mencapainya. Perencanaan keuangan tersebut akan tertuang dalam suatu bentuk anggaran (Hansen – Mowen, 2004).

Kegiatan penganggaran membutuhkan keterlibatan dari berbagai pihak yang berada di dalam perusahaan, terutama keterlibatan manajemen level bawah yang lebih mengetahui kondisi faktual dari lingkup kerjanya. Anggaran yang melibatkan partisipasi setiap individu dalam suatu organisasi sebagai bentuk perencanaan kegiatan operasional perusahaan menjadi acuan tercapainya tujuan perusahaan, dimana masing-masing anggota organisasi sudah jelas mengetahui tugas dan strategi apa yang harus dilakukan. Penyusunan anggaran partisipatif berarti melibatkan berbagai pihak yang mempunyai kompetensi sehingga menciptakan motivasi bagi para anggota organisasi dalam meningkatkan kinerjanya pada usaha pencapaian tujuan.

Motivasi yang timbul dalam diri para anggota organisasi menunjukkan adanya suatu ikatan antara tujuan perusahaan dan upaya dari anggota organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Dengan kata lain, motivasi untuk berusaha semaksimal mungkin demi tercapainya tujuan dan nilai-nilai perusahaan menunjukkan adanya suatu komitmen organisasi (Nouri & Parker, 1998; Sumarno, 2005; Nor Yahya, 2008). Kuatnya komitmen organisasi menunjukkan adanya suatu usaha yang dilakukan oleh anggota organisasi dalam menyikapi tujuan dan nilai organisasi. Usaha-usaha yang dilakukan oleh para anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi menunjukkan bahwa karyawan memiliki komitmen tinggi menggunakan anggaran sebagai target yang harus dicapai perusahaan. Dengan begitu, anggaran memiliki fungsi dalam penilaian kinerja manajemen sesuai dengan komitmennya pada organisasi melalui berbagai usaha dan upaya yang dilakukannya.

Berbagai hasil yang bertentangan diungkapkan oleh peneliti-peneliti terdahulu, Hopwood (1972); Milani (1975); Cherrington (1973); Bryna & Locke (1967); Locke & Schweiger (1979); dan Sumarno (2005) menunjukkan hubungan yang negatif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Namun di sisi lain, Argyris (1952); Brownell (1982); Hofstede (1967); Kennis (1979); Merchant (1982); Nor Yahya

(2008) menunjukkan hubungan yang positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan hasil bertentangan, penelitian kali ini mengangkat satu variabel tambahan yang belum banyak digunakan pada penelitian-penelitian terdahulu yaitu kode etik. Variabel kode etik yang dijadikan sebagai variabel kontrol dalam penelitian ini diharapkan dapat memperkuat hasil hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Dalam mengemban suatu profesi, seseorang tidak hanya mengandalkan kompetensi dan kecakapan semata, namun penerapan etika juga diperlukan agar suatu profesi dinyatakan profesional. Gambaran atas kode etik diatas dalam penerapannya pada profesi seseorang jelas dibutuhkan. Kode etik tidak hanya dianggap sebagai aturan abstrak semata namun juga berpengaruh besar terhadap penilaian kinerja masing-masing karyawan. Bank syariah, sebagai salah satu industri yang sedang berkembang di Indonesia menjadikan kode etik sebagai pedoman utama kegiatan operasionalnya yang tertuang dalam visi dan misi perusahaan serta nilai dan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang berperan besar dalam mengatur prinsip bekerja pada lingkungan organisasi. Kode etik yang dijadikan pedoman standar perilaku bank syariah mencerminkan integritas profesi tersebut, dimana penerapan kode etik dalam kegiatan operasional bank syariah dilandasi oleh syariat Islam sesuai dengan ayat Al-Qur'an QS. Al-Hasyr:18 yang berbunyi :

*“ Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan (QS. Al-Hasyr:18)”*

Penelitian yang membahas tentang hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial sudah banyak dilakukan pada berbagai bentuk perusahaan, mulai dari perusahaan jasa, manufaktur sampai ke organisasi sektor publik. Namun belum ditemukan adanya penelitian tentang hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada industri perbankan syariah. Hal ini memberikan tantangan tersendiri karena industri perbankan syariah selain produk-produknya yang didesain sesuai dengan ketentuan syariat Islam, pelaksanaan aktivitas kinerjanya juga menjunjung tinggi nilai-nilai syariah. Dengan demikian, komitmen organisasi dan kode etik yang sama-sama memperhatikan nilai moral seperti syariat Islam, diharapkan dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada industri perbankan syariah. Dengan dilatarbelakangi oleh uraian di atas, penelitian ini mengangkat judul ‘Hubungan Langsung dan Tidak Langsung Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dengan Kode Etik Sebagai Variabel Kontrol Pada Industri Perbankan Syariah di Indonesia

## **Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan kode etik sebagai variabel kontrol

2. Hubungan tidak langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dengan kode etik sebagai variabel kontrol

## 2. Landasan Teori

### Kinerja Manajerial

Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan kegiatan operasional utama perusahaan. Kinerja seringkali didefinisikan sebagai pencapaian tugas, sehingga dijadikan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas kerja (Hansen & Mowen, 2004). Prakteknya dalam perusahaan ukuran pencapaian tugas tersebut dapat dinilai dengan menggunakan suatu *Performance Appraisal* atau penilaian kinerja dimana masing-masing karyawan dinilai seberapa besar pencapaian target dari tugas-tugas yang telah dibebankan kepada karyawan tersebut sesuai dengan kegiatan operasional perusahaan yang telah direncanakan. Penilaian kinerja ini menunjukkan seberapa besar peran karyawan dalam organisasi, semakin besar kinerjanya maka semakin besar perannya dalam organisasi serta semakin mudah tercapainya tujuan perusahaan.

### Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan dalam proses penyusunan program (Mulyadi dalam Yunita, 2001). Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju menerima tanggung jawab untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran. Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1986). Keikutsertaan setiap karyawan baik level atas maupun level bawah akan mencerminkan tujuan perusahaan secara universal dan mendetil, sehingga masing-masing karyawan sudah mengetahui dengan jelas tugas-tugas apa saja yang perlu dilakukan. Melalui anggaran partisipatif yang dapat memberikan kejelasan tugas bagi seluruh karyawan menunjukkan bahwa masing-masing karyawan memiliki tanggung jawab dalam mencapai target masing-masing tugasnya serta tujuan perusahaan secara keseluruhan.

### Komitmen Organisasi

Komitmen yang timbul dari seseorang atas perusahaan tempatnya bekerja menunjukkan adanya suatu keinginan yang kuat untuk terus berupaya agar segala sesuatu hanyalah terfokus pada usaha pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Komitmen organisasi merupakan sebuah dimensi sikap positif karyawan yang dapat dihubungkan dengan kinerja (Manogran, 1997). Menurut Matheiu dan Zajac dalam Supriyono (2004), komitmen organisasi adalah keterikatan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut ‘merasa memiliki’ organisasi tempatnya bekerja. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi

mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans; 248, 2006). Lebih lanjut, dengan mendasarkan pada beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kemampuan dan dorongan psikologis serta ikatan emosional seorang individu untuk mengidentifikasi, melibatkan, menyesuaikan diri dan mengabdikan secara loyal dengan tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

### **Kode Etik**

Kode etik adalah suatu standar moral kerja tertulis yang berfungsi untuk memberikan pedoman perilaku bagi karyawan dan perusahaan (Stevens, 1994; Hosmer, 1991; Townley, 1992). Kode etik merupakan aturan main dalam menjalankan atau mengemban suatu profesi. Aturan ini berlaku sebagai semacam kaidah moral yang khusus bagi orang-orang yang mempunyai profesi tersebut. Dengan kata lain, kode etik dapat disamakan dengan komitmen moral yang tinggi, komitmen moral yang dituangkan dalam bentuk aturan khusus yang menjadi pegangan bagi setiap orang yang mengemban profesi yang bersangkutan (Kerraf, 1998). Penerapan kode etik pada perusahaan-perusahaan besar di seluruh dunia menjadi sangat populer belakangan ini. Menurut data yang dilaporkan oleh Schwartz (2002), di Amerika terdapat lebih dari 90% perusahaan besar yang memiliki kode etik (Center for Business Ethics, 1992), sementara di Kanada terdapat sekitar 85% (KPMG, 2000). Pada perusahaan besar di Eropa, 57% perusahaan di Inggris memiliki kode etik (Le Jeune and Webley, 1998), 51% perusahaan Jerman memiliki kode etik (Schlegelmilch and Langlois, 1990), dan 30% perusahaan di Perancis memiliki kode etik (Schlegelmilch and Langlois, 1990).

Berdasarkan definisi kode etik serta penerapannya pada perusahaan sebagaimana dijelaskan pada penelitian terdahulu, penelitian kali ini akan menguji penerapan kode etik dalam proses penganggaran dan hubungannya terhadap kinerja manajerial. Apakah proses penganggaran yang dikontrol oleh keberadaan kode etik akan memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

### **Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, & Kode Etik**

Menurut laporan Nor Yahya (2008), penelitian yang menguji hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dipelopori oleh Argyris (1953), Hopwood (1972), Milani (1975) and Otley (1978). Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran akan mempunyai dampak positif bagi kinerja manajerial, yang berarti bahwa semakin tingginya partisipasi para karyawan dalam proses penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerialnya, telah dibuktikan oleh Brownell (1986), Hofstede (1967), Kren (1992), Merchant, (1982), Nor Yahya (2008). Brownell (1986) menguji hubungan antara partisipasi anggaran terhadap motivasi dan kinerja pada manajer *middle-level* pada 3 perusahaan manufaktur. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Kren (1992) menguji variabel *Job Relevant Information* sebagai variabel intervening dalam menjelaskan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja individu. Hasilnya menunjukkan bahwa

partisipasi anggaran lebih mempengaruhi kinerja individu secara langsung dibandingkan hubungan tidak langsung melalui *Job Relevant Information*.

Akan tetapi, beberapa penelitian lainnya menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai dampak negatif terhadap kinerja manajerial (Argyris, 1952; Hopwood, 1972; Milani, 1975; Cherrington, 1973; Bryna & Locke, 1967; Locke & Schweiger, 1979). Penelitian yang dilakukan oleh Hopwood (1972) menemukan efek negatif anggaran pada perilaku manajerial ketika anggaran digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Begitupula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Argyris (1953) yang menjelaskan bahwa dengan adanya tekanan untuk mencapai target anggaran dapat menimbulkan adanya penyimpangan-penyimpangan perilaku, yang dapat mendorong rendahnya kinerja individu masing-masing karyawan. Hasil yang bertentangan antara para peneliti di atas mendorong peneliti-peneliti selanjutnya untuk kembali menguji hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, penelitian tersebut memusatkan penilaiannya atas pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial individual maupun pengaruh tidak langsung melalui berbagai variabel antara.

Dengan meninjau kembali hasil penelitian yang konfliktif di atas, penelitian ini akan kembali menguji hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dengan menggunakan kode etik sebagai variabel kontrol. Kode etik diharapkan dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial sesuai dengan posisinya sebagai variabel kontrol, dimana variabel kontrol berguna untuk menghindari adanya bias pada hasil penelitian.

### **Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial, Kode Etik**

Nouri & Parker (1998), melakukan penelitian mengenai hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi sebagai variabel antara. Mereka menyatakan bahwa para manajer yang ikut berpartisipasi dalam proses penganggaran akan memiliki komitmen organisasi (afektif) yang kuat, dan hal ini meningkatkan kinerja para manajer tersebut. Dalam menjelaskan posisi komitmen organisasi pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, Nouri & Parker (1998) menggunakan metode *path analysis* (analisis jalur). Hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi.

Nor Yahya, *et al* (2008) menguji hubungan partisipasi anggaran dan kinerja pada organisasi sektor publik di Malaysia melalui variabel pemoderasi komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Penelitian ini melakukan survey terhadap 111 manajer penganggaran pada Kementerian Pertahanan Malaysia, metode analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menunjukkan hubungan langsung dan tidak langsung atas hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial melalui variabel moderasi komitmen organisasi. Namun persepsi inovasi tidak mendukung hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, walaupun partisipasi anggaran berhubungan positif dengan persepsi inovasi. Penelitian hanya terbatas pada Kementerian Pertahanan Malaysia saja, sehingga hasil penelitian tidak dapat disamaratakan dengan organisasi

lainnya. Variabel yang digunakan pun hanya terbatas pada komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Sumarno (2005) meneliti pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Data kuesioner yang diolah berjumlah 90 kuesioner yang sebelumnya disebar 170 kuesioner kepada 170 kantor cabang utama bank-bank di Jakarta. Pengolahan data menggunakan metode *moderating regression analysis* (MRA) dan regresi interaksi antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan (1) terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, (2) pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran adalah positif dan signifikan, dan (3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

### 3. Metode Penelitian

#### Jenis Penelitian dan Pengumpulan Data

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*), dimana terdapat sejumlah sampel dalam suatu populasi yang diteliti untuk mendapatkan data secara langsung dan faktual. Penelitian lapangan menggunakan metode survey dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Kuesioner penelitian ini diserahkan secara langsung kepada responden untuk kemudian ditanggapi sesuai dengan kondisi faktual yang dialami oleh responden. Jawaban tersebut diharapkan menggambarkan secara jelas pendapat serta persepsi manajer tingkat menengah ke atas mengenai proses penyusunan anggaran partisipatif, hubungannya dengan kinerja manajerial, ukuran komitmen organisasi para manajer serta penerapan kode etik pada Bank Syariah itu sendiri

Unit analisis pada penelitian ini adalah responden perorangan dari *middle top* manajer pada Bank Syariah di Indonesia, baik yang berstatus Bank Umum Syariah maupun yang berstatus Unit Usaha Syariah. Pemilihan sampel pada penelitian didasarkan pada *purposive random sampling*. Sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu sehingga dapat mendukung penelitian. Kriteria pemilihan sampel pada penelitian ini adalah *middle-top* manajer pada Bank Syariah yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran serta memiliki masa kerja minimal 1 tahun dalam periode penyusunan anggaran. Pemilihan karakteristik responden tersebut disesuaikan dengan variabel partisipasi anggaran yang digunakan pada penelitian ini, dimana proses partisipasi anggaran tidak hanya dilakukan oleh *top* manajer tapi juga dibantu oleh manajer di bawahnya.

#### Pengukuran Variabel

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada suatu nilai (Sekaran, 2006). Variabel-variabel yang diukur dalam kuesioner mencakup : (1) kinerja manajerial, (2) partisipasi anggaran, (3) komitmen organisasi, dan (4) kode etik.

### **Kinerja Manajerial**

Pengukuran kinerja manajerial dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar usaha yang dilakukan manajer serta tingkat keberhasilan manajer dalam rangka menjalankan anggaran yang telah ditentukan perusahaan. Kinerja manajerial diukur dengan instrumen daftar pertanyaan yang disusun oleh Sumarno (2005), Ghozali (2005), dan Nor Yahya (2008). Daftar pertanyaan terdiri dari 9 butir pertanyaan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja responden, dari sisi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi, dan representasi. Alternatif jawaban menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan tujuh (tertinggi).

### **Partisipasi Anggaran**

Partisipasi anggaran mengukur seberapa jauh keterlibatan responden dalam proses penyusunan anggaran pada organisasinya. Serta mengukur pengaruh dari keterlibatan responden tersebut dalam proses penganggaran. Daftar pertanyaan yang terdiri dari 6 butir pertanyaan tersebut digunakan untuk menilai tingkat partisipasi responden dan pengaruhnya pada proses penyusunan anggaran, dengan menggunakan skala *Likert* 7 (tujuh ) point. Point 1 menunjukkan partisipasi sangat rendah sedangkan point 7 menunjukkan partisipasi yang sangat tinggi.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menunjukkan loyalitas karyawan pada organisasi tempat dirinya bekerja. Sehingga perhatian utama dari anggota organisasi adalah bagaimana caranya agar organisasi dapat mengalami keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasi diukur melalui 15 butir pertanyaan. Dari pertanyaan yang diajukan, kuesioner ini akan menunjukkan seberapa besar usaha para manajer dalam rangka mencapai keberhasilan perusahaan. Besarnya usaha para manajer merepresentasikan kuatnya komitmen organisasi para manajer tersebut pada perusahaan tempatnya bekerja.

### **Kode Etik**

Pengukuran kode etik dimaksudkan untuk mengetahui seberapa kuat fungsi kontrol dari kode etik dalam suatu organisasi dalam memonitor kinerja manajerial perusahaan. Kode Etik diukur melalui kuesioner dengan judul *Ethics Position Questionnaire* (EPQ) yang dikembangkan oleh Forsyth (1980). Kuesioner tersebut terdiri dari 20 pernyataan yang meminta responden untuk menyetujui atau tidak pernyataan-pernyataan tersebut dengan menggunakan skala *Likert* 5 (lima ) point yang menggambarkan kondisi sangat tidak setuju 1 (satu) sampai dengan sangat setuju 5 (lima) point. 20 pernyataan yang diajukan pada responden ini menggambarkan penilaian pandangan individual tentang posisi etika dalam aktivitas berorganisasi baik koordinasi antar karyawan, maupun pengambilan keputusan atas pekerjaan terkait.

## Metode Analisis

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik variabel dalam penelitian, yaitu : kinerja manajerial, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan kode etik. Uji statistik deskriptif menyajikan ukuran-ukuran numerik yang sangat penting bagi data sampel Penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan kisaran teoritis, kisaran aktual, nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi (Ghozali, 2006).

### Uji Validitas

Kevalidan suatu kuesioner diperlukan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antar skor masing-masing pertanyaan dengan total skor dari variabel yang diteliti. Apabila korelasi yang tercipta antara masing-masing pertanyaan terhadap total skor variabel menunjukkan hasil probabilitas  $<0,01$  atau  $<0,05$  berarti angka probabilitas tersebut signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing pertanyaan adalah valid. (Ghozali dalam Nurcahyani, 2010). Ketika dibuktikan pada uji validitas terdapat item pertanyaan yang tidak valid, maka item pertanyaan tersebut tidak digunakan dalam pengukuran variabel penelitian.

Dalam pengujian kevalidan kuesioner dilakukan uji *pilot test* terlebih dahulu terhadap sejumlah responden diluar responden yang diuji. Responden pada *pilot test* ini dilakukan pada 6 responden yang memiliki karakteristik sama dengan sampel penelitian. 6 responden tersebut adalah karyawan PT. Sigma Cipta Caraka setingkat manajer yang ikut serta dalam proses penyusunan anggaran PT. Sigma Cipta Caraka.

Hasil uji validitas *pilot test* pada 6 item pertanyaan variabel partisipasi anggaran terdapat 2 item yang tidak valid yaitu item pertanyaan nomor 2 yang menunjukkan angka probabilitas 0.143 dan item pertanyaan nomor 4 yang menunjukkan angka probabilitas 0.058. Hasil *pilot test* pada 9 item pertanyaan variabel kinerja manajerial menunjukkan bahwa hanya terdapat 3 item pertanyaan yang dikatakan valid. Hasil *pilot test* pada 9 item pertanyaan komitmen organisasi menunjukkan bahwa terdapat 3 item yang tidak valid yaitu item pertanyaan nomor 1, 3, dan 4 yang menunjukkan angka probabilitas masing-masing 0.080; 0.081; dan 0.127. Hasil uji validitas *pilot test* 20 item pertanyaan variabel kode etik menunjukkan bahwa hanya 3 item pertanyaan yang valid. Hasil uji validitas *pilot test* dan uji validitas keseluruhan responden sampel penelitian dapat dilihat pada lampiran 3.3.2.1 .

### Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan dengan cara pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan, dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Menurut Nunnally (1960) yang dinyatakan pada Nurcahyani (2010), variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ . Semakin nilai *alphanya* mendekati

satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya untuk masing-masing variabel. Hasil uji reliabilitas ditampilkan dalam tabel 4.1.

**Tabel 4.1. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
<b>Partisipasi Anggaran</b>	0.916	Reliabel
<b>Kinerja Manajerial</b>	0.935	Reliabel
<b>Komitmen Organisasi</b>	0.936	Reliabel
<b>Kode Etik</b>	0.763	Reliabel

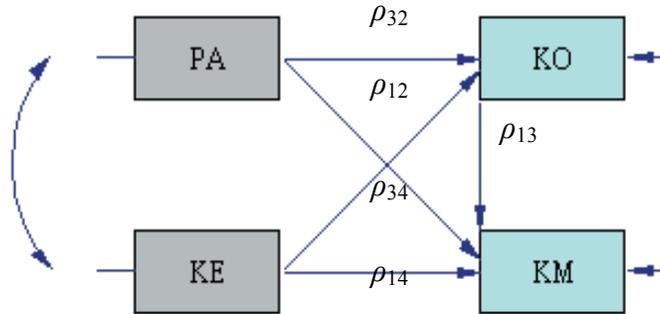
Berdasarkan uji reliabilitas terhadap masing-masing variabel diketahui bahwa semua variabel tersebut dinyatakan reliabel dengan nilai *Cronbach Alpha* untuk masing-masing variabel > 0.60 sehingga dapat disimpulkan bahwa responden memiliki jawaban yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Kuesioner tersebut memiliki isi yang tidak akan berubah apabila digunakan kembali untuk waktu akan datang apabila untuk menjelaskan item yang sama.

**Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan hubungan tidak langsung partisipasi anggaran dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi, dimana terdapat kode etik sebagai fungsi pengontrol antar variabel. Pengujian dilakukan menggunakan program statistik LISREL.

Penelitian terdahulu yang memiliki tujuan serupa dengan penelitian ini (Brownell,1986; Nouri & Parker,1998; & Nor Yahya *et al* ,2008) menggunakan metode *Path Analysis* (Analisis Jalur) untuk menguji hubungan tersebut. Kegunaan utama dari Analisis Jalur yaitu menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikatnya (Siregar, 2004 pada Mahanani, 2009).

Li (1975:100) menjelaskan tentang langkah-langkah yang harus ditempuh dalam analisis jalur (*path*) yaitu *Pertama*, menstandarisasi seluruh data penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial-KM ( $X_1$ ), partisipasi anggaran-PA ( $X_2$ ), komitmen organisasi-KO ( $X_3$ ), dan kode etik-KE ( $X_4$ ). *Kedua*, membuat diagram jalur yang menggambarkan pola hubungan atau pengaruh antar variabel yang terapat dalam kerangka teoritis. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa pola hubungan yang ingin diteliti adalah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dimana komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi dan kode etik sebagai variabel kontrol.



Gambar 4.1. Model Struktural Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi yang dikontrol oleh Kode Etik

*Ketiga*, dilakukan analisis regresi untuk mengestimasi koefisien *path* ( $\rho$ ). Dalam analisis ini hubungan antar variabel ditentukan dengan serangkaian koefisien *path* yang koefisiennya ekuivalen dengan standarisasi koefisien beta yang diperoleh dari persamaan regresi yang hasilnya juga sama dengan koefisien korelasi dari dua variabel yang diukur. Untuk mengetahui keeratan hubungan antar variabel di dalam analisis jalur ini digunakan analisis korelasi. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel yang diamati dari gambar diatas dapat diperoleh dari kombinasi persamaan antara korelasi dengan koefisien *path*.

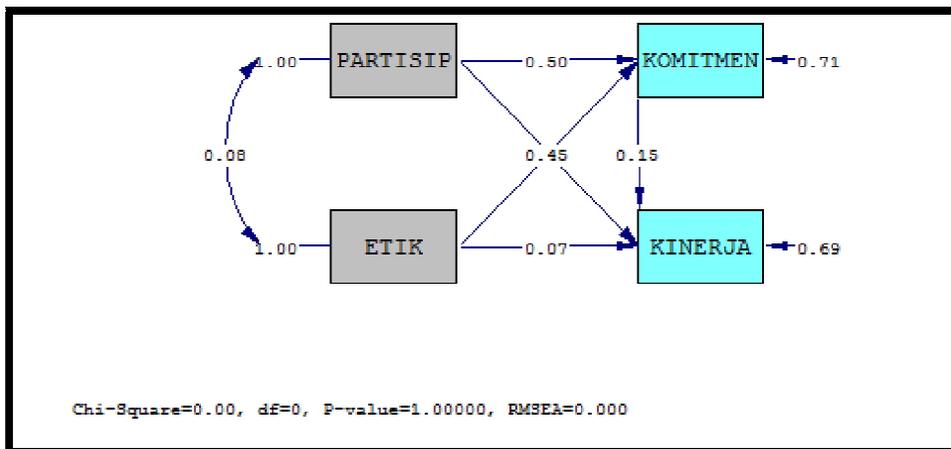
Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dengan Analisis Jalur langsung dilakukan dalam satu kali tahap analisis. Hasil dari analisis jalur yang menggunakan program LISREL memberikan output berupa diagram jalur, koefisien hubungan, serta nilai signifikansi masing-masing hubungan variabel. Untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dengan kode etik sebagai variabel kontrol, dilakukan dengan cara menjumlahkan koefisien masing-masing hubungan. Jumlah koefisien yang lebih besar menunjukkan pengaruh yang lebih besar, namun tetap dipertimbangkan pula nilai signifikansi atas hubungan tersebut.

#### 4. Analisis Data

##### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

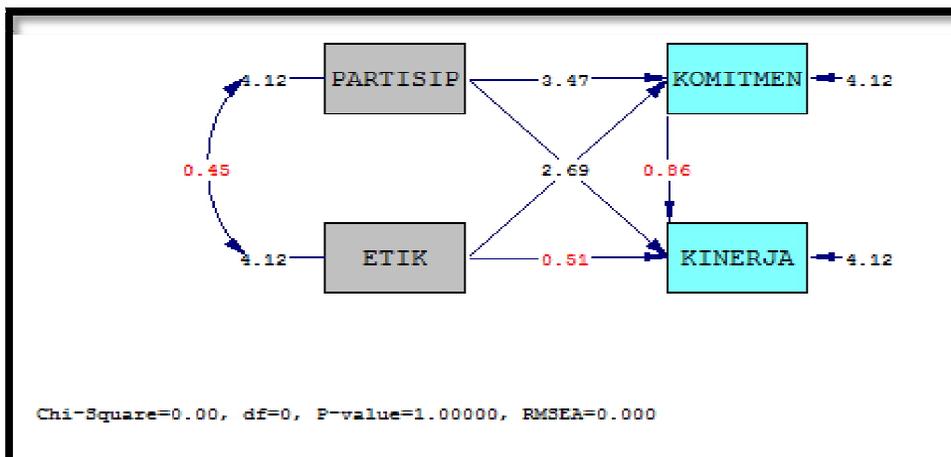
Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk menerangkan hubungan langsung antara partisipasi dan kinerja manajerial dengan kode etik sebagai variabel kontrol serta hubungan tidak langsung partisipasi anggaran dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dengan kode etik sebagai variabel

kontrol. Analisis data berasal dari kuesioner dimana nilai yang digunakan adalah nilai rata-rata (mean) pada setiap item pertanyaan masing-masing variabel (lampiran 4.2.1). Dengan menggunakan program statistik tersebut, hasil pengolahan data ditunjukkan dengan *path diagram* yang mencantumkan nilai koefisien hubungan antar variabel serta nilai *t* antar variabel untuk menunjukkan signifikansi hubungan antar 2 variabel tersebut. Nilai koefisien hubungan antar variabel dalam analisis jalur ditunjukkan pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Hasil Analisis Jalur yang menunjukkan Koefisien Hubungan

Sedangkan untuk hasil uji signifikansi (nilai *t*) antar variabel ditunjukkan pada gambar 4.3.



Gambar 4.3. Hasil Analisis Jalur yang Menunjukkan *t*-value

Dari gambar 4.2, yang menunjukkan koefisien *path* dan gambar 4.3 yang menunjukkan nilai signifikansi hasil *path*, perlu diperhatikan pula *goodness-of-fit test* dari analisis jalur yang telah dilakukan untuk menguji kelayakan model *path*. Terdapat 3 kriteria yang perlu dipenuhi dalam uji *goodness-of-fit* sebagaimana telah diungkapkan oleh Ghozali (2004), yaitu :

- a. **Semakin kecil nilai Chi-square, maka model yang diuji semakin baik.** Nilai Chi-square pada model *path* sesuai dengan Gambar 4.2. dan 4.3. menunjukkan nilai 0.000, maka model *path* ini baik untuk diuji.
- b. **P-value > 0.01 agar model dapat diterima.** Model *path* pada Gambar 4.2. dan 4.3. menunjukkan p-value sebesar 1.000, sehingga model ini dapat diterima.
- c. **Nilai RMSEA mendekati nol.** Nilai RMSEA pada penelitian ini menunjukkan angka 0.0000, maka model ini dapat diterima.

### **Hubungan Langsung Antara Partisipasi Anggaran Yang Dikontrol Oleh Kode Etik Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil koefisien *path* antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan hasil positif dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai koefisien 0.45 dan signifikan dengan nilai *t* 2.69. Namun, kode etik sebagai variabel kontrol bagi partisipasi anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan nilai *t* yang tidak signifikan di nilai 0.51 dengan nilai koefisien 0.07. Oleh karena itu, hasil ini hanya mendukung sebagian hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, tanpa keberadaan kode etik sebagai variabel kontrol.

Berdasarkan hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa semakin banyak partisipasi manajer level bawah dalam proses penyusunan anggaran, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial para karyawan tersebut. Dengan nilai koefisien 0.45, maka setiap adanya peningkatan pada partisipasi anggaran besar 1% akan mempengaruhi kinerja manajerial sebesar 0.45%. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Brownell (1982), Ghozali (2005), dan Nurcahyani (2010) yang menemukan bukti adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

### **Hubungan Tidak Langsung Antara Partisipasi Anggaran Yang Dikontrol Oleh Kode Etik Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi**

Hasil analisis jalur untuk hubungan tidak langsung menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kode etik terhadap komitmen organisasi. Di sisi lain, terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Metode analisis jalur yang digunakan untuk menganalisis hubungan partisipasi anggaran dan komitmen organisasi memperlihatkan nilai koefisien sebesar 0.50 dan nilai *t* yang signifikan sebesar 3.47. Dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel partisipasi anggaran signifikan terhadap komitmen organisasi secara positif. Kenaikan

partisipasi anggaran sebesar 1 persen dapat meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0.5%. Dapat disimpulkan pula bahwa semakin banyak partisipasi para manajer level bawah dalam proses penyusunan anggaran maka akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi dari para karyawan tersebut. Hasil tersebut konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998), J. Sumarno (2005), Nor Yahya *et al* (2008) dan Nurcahyani (2010).

Hubungan variabel kode etik sebagai variabel kontrol terhadap komitmen organisasi, menunjukkan nilai koefisien 0.45 dan signifikan dengan nilai *t* sebesar 2.69. Peningkatan penerapan kode etik oleh karyawan dalam organisasi baik dalam berupa nilai/budaya perusahaan atau peraturan tertulis lainnya akan meningkatkan komitmen organisasi atas karyawan tersebut. Namun demikian kode etik tidak mempengaruhi hubungan tidak langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial menunjukkan nilai *t* yang tidak signifikan sebesar 0.86 dengan koefisien variabel sebesar 0.15. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif namun tidak signifikan antara variabel komitmen organisasi dan kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan tidak langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang dikontrol oleh kode etik melalui komitmen organisasi. Hasil *path* ini hanya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan kode etik berhubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Untuk membandingkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial secara langsung dan tidak langsung, dilakukan dengan cara menjumlahkan nilai-nilai koefisien atas variabel yang diuji. Hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dan hubungan tidak langsung partisipasi anggaran dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.3. dan Tabel 4.4.

**Tabel 4.3. Hubungan Langsung Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Hubungan Langsung		Koefisien <i>path</i>	<i>t</i> -value	Signifikan /Tidak
Partisipasi Anggaran	Kinerja Manajerial	0.45	2.69	Signifikan
Jumlah Koefisien		0.45		

**Tabel 4.4. Hubungan Tidak Langsung Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi**

Hubungan Tidak Langsung		Koefisien <i>path</i>	<i>t</i> -value	Signifikan /Tidak
Partisipasi Anggaran	Kinerja Manajerial	0.50	2.69	Signifikan
Komitmen Organisasi	Kinerja Manajerial	0.15	0.86	Tidak Signifikan
Jumlah Koefisien		0.65		

Hasil di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien hubungan tidak langsung partisipasi anggaran dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi lebih besar dari pada hubungan langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun, nilai koefisien yang signifikan hanya terjadi pada hubungan langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan hubungan partisipasi dan kode etik terhadap komitmen organisasi.

### Analisis Regresi

Analisis regresi dilakukan untuk memperkuat hasil *path analysis* yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial secara langsung. Analisis regresi menguji pengaruh variabel independen yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan kode etik terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Hasil pengujian model hipotesis dengan analisis regresi disajikan melalui Tabel 4.5.

**Tabel 4.5. Analisis Regresi Hubungan Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kode Etik terhadap Kinerja Manajerial**

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.065	3	3.355	4.788	.007 <sup>a</sup>
	Residual	23.125	33	.701		
	Total	33.190	36			

a. Predictors: (Constant), etik, partisipasi, komitmen

b. Dependent Variable: kinerja

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.904	1.453		.622	.538
	Partisipasi	.392	.157	.428	2.497	.018
	Komitmen	.170	.202	.145	.841	.406
	Etik	.283	.304	.137	.932	.358

a. Dependent Variable: kinerja

Dari hasil analisis regresi dapat disimpulkan bahwa hanya partisipasi anggaran yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang signifikan di nilai 0.018 (sig. < 0.05) dengan nilai koefisien 0.428. Sedangkan komitmen organisasi dan kinerja manajerial tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja manajerial. Uji kelayakan model hipotesis dengan regresi pada penelitian ini menunjukkan nilai  $F = 4.788$  yang lebih besar dari angka 2. Hasil dari analisis tambahan ini, memperkuat hasil hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang sebelumnya sudah diuji dengan metode *path analysis*.

## Pembahasan

Permasalahan pertama dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan langsung yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan kode etik sebagai variabel kontrol. Melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan metode Analisis Jalur, hasil menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial tanpa hubungan kode etik sebagai variabel kontrol. Terkait dengan praktek partisipasi anggaran pada proses penganggaran pada Bank Syariah, dapat diketahui bahwa semakin besar partisipasi yang dilakukan oleh para manajer level bawah pada proses penganggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial para karyawan Bank Syariah.

Pertumbuhan Bank Syariah yang semakin berkembang dengan volume usaha di angka 47.56% membutuhkan suatu perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang untuk menopang keberlangsungan Bank Syariah itu sendiri. Perencanaan keuangan yang dibentuk dari partisipasi anggaran akan merepresentasikan berbagai tugas dari masing-masing karyawan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Semakin banyak tugas yang dilaksanakan dari target yang ditetapkan maka akan meningkat pula kinerja, semakin tinggi kinerja masing-masing karyawan ada Bank Syariah maka semakin besar pengaruhnya pada kinerja Bank Syariah itu sendiri secara keseluruhan.

Hasil pengujian hubungan langsung partisipasi anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan bahwa kode etik sebagai variabel kontrol tidak berpengaruh terhadap hubungan tersebut. Kode etik yang diterapkan pada Bank Syariah ternyata belum sepenuhnya menyentuh sampai operasional perusahaan seperti proses anggaran. Kode etik yang digunakan sebagai nilai perusahaan masih mengatur etika pegawai secara global, sehingga dalam menerapkan proses anggaran tidak dijadikan suatu pertimbangan khusus.

Hasil pengujian hubungan tidak langsung partisipasi anggaran dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap komitmen organisasi, dan pengaruh positif yang signifikan antara kode etik dan komitmen organisasi. Namun demikian hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial menunjukkan hasil positif tidak signifikan. Hubungan tidak langsung yang diajukan dalam penelitian ini tidak terbukti, namun ditemukan hasil lain bahwa partisipasi anggaran dan kode etik berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan pada Bank Syariah walaupun

komitmen organisasi yang timbul tidak berpengaruh pada peningkatan kinerja manajerial.

Partisipasi yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran menunjukkan bahwa para karyawan ikut menyusun tugas-tugas yang akan dibebani dirinya, dan tugas-tugas tersebut dijadikan sebagai target yang harus dicapai oleh masing-masing karyawan. Dengan diterapkan tugas-tugas tersebut sebagai target kinerjanya, maka terciptalah komitmen para karyawan Bank Syariah demi tercapainya target yang telah dianggarkan. Kode etik di Bank Syariah yang diterapkan melalui nilai perusahaan/*corporate culture* menciptakan suatu lingkungan yang kondusif dimana para karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja. Lebih dari sekedar lingkungan bisnis yang aman, penerapan kode etik yang berupa nilai perusahaan akan mendukung peningkatan perilaku positif organisasi para karyawan Bank Syariah dimana akan tercipta suatu komitmen bekerja lebih giat lagi demi kemajuan Bank Syariah tempatnya bekerja. Namun, penciptaan komitmen atas organisasi tempatnya bekerja memerlukan waktu yang tidak sebentar.

Melihat umur Bank Syariah yang masih sangat muda, komitmen organisasi yang timbul dari masing-masing karyawan pada Bank Syariah cenderung belum menunjukkan komitmen yang tinggi. Pada Bank dengan umur yang masih muda komitmen yang timbul cenderung belum terlalu kuat sehingga belum bisa mencapai level dimana komitmen tinggi dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Gambaran umur Bank Syariah dan UUS disampaikan pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8. Jumlah Perbankan Syariah 2005 – 2010**

Jaringan Kantor Perbankan Syariah (Islamic Banking Network)						
	2005	2006	2007	2008	2009	Agustus 2010
<b>Bank Umum Syariah</b>						
• Jumlah bank	3	3	3	5	6	10
• Jumlah kantor	304	349	401	581	711	1.111
<b>Unit Usaha Syariah</b>						
• Jumlah kantor	154	183	196	241	287	236
<b>Bank Pembiayaan Rakyat Syariah</b>						
• Jumlah bank	92	105	114	131	139	146
• Jumlah kantor	92	105	185	202	225	277
<b>Total kantor</b>	<b>550</b>	<b>637</b>	<b>782</b>	<b>1.024</b>	<b>1.223</b>	<b>1.624</b>

Dari tabel pertumbuhan Bank Syariah selama 5 tahun dari tahun 2005, dapat dilihat bahwa dari 10 BUS di Indonesia pada tahun ini 7 diantaranya baru berumur 3-4 tahun. Dengan usia yang masih sangat muda, operasional serta kinerja Bank Syariah baru memulai langkah baru dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, strategi berbisnis masih dalam proses penyempurnaan, kaderisasi sumber daya manusia Syariah sedang ditingkatkan, komitmen para karyawan Bank Syariah baru diretas, sehingga memerlukan beberapa waktu kedepan agar komitmen organisasi para

karyawan Bank Syariah dapat mengalami peningkatan yang bermuara pada peningkatan kinerja Bank Syariah di Indonesia. Maka penelitian ini menyimpulkan bahwa, pada kondisi sekarang ini tingginya partisipasi anggaran yang mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi dan dikontrol oleh kode etik ternyata belum bisa mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial pada industri perbankan syariah di Indonesia.

## 5. Kesimpulan dan Rekomendasi

### Kesimpulan

1. Terdapat hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan nilai koefisien 0.45 dan signifikan pada nilai  $t$  sebesar 2.69. Namun, kode etik yang dijadikan sebagai variabel kontrol dalam hubungan tersebut tidak terbukti karena menunjukkan nilai  $t$  yang tidak signifikan di nilai 0.51.
2. Tidak terdapat hubungan tidak langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dengan kode etik sebagai variabel kontrol. Hasil yang ditemukan dari hubungan ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi dengan nilai koefisien 0.50 dan signifikan di nilai 3.47. Hubungan positif dan signifikan juga terjadi pada kode etik terhadap komitmen organisasi yang menunjukkan nilai koefisien 0.45 dan signifikan di nilai 2.69.

### Rekomendasi

1. Hasil penelitian menyatakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, dalam proses penyusunan anggaran tidak dilakukan secara *top-down* atau hanya ditentukan oleh atasan saja. Proses penganggaran memerlukan masukan serta usulan dari para manajer level bawah yang lebih mengetahui kondisi operasional, sehingga manajer level atas dapat mempertimbangkan hal tersebut dalam pengambilan keputusan anggaranfinal.
2. Penerapan kode etik pada perbankan syariah memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Nilai perusahaan yang sesuai dengan syariat Islam memberikan suatu kenyamanan dan keamanan dalam lingkungan kerja, seharusnya hal tersebut juga bisa mendorong peningkatan kinerja, namun penelitian ini menyatakan tidak berpengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Maka, perlu dijadikan suatu pertimbangan oleh industri perbankan syariah untuk mengevaluasi sejauh mana penerapan kode etik yang dipraktikkan pada kegiatan operasional perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja bank syariah itu sendiri.
3. Penelitian lanjutan dengan topik yang sama jelas masih dibutuhkan sejalan dengan terus berkembangnya bisnis dan kegiatan perusahaan. Penelitian dengan topik yang sama, namun dilakukan pada populasi yang berbeda, variabel berbeda, dan

waktu yang berbeda, akan sangat bermanfaat bagi berbagai level pengguna penelitian.

## REFERENSI

- Anissarahma, Dinni. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Budget Emphasis dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Slack Anggaran*. Yogyakarta: UII
- Brownell, P. and McInnes, M. "Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance". *The Accounting Review*, Vol. 61 (No. 4), August 1986, p: 587-600
- Chenhall, Robert H & Kim Langfield-Smith. "Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change". *Journal of Management Accounting Research*, Vol 15, 2003, p: 117-143
- Collins, Frank. "The Interaction of Budget Characteristics and Personality Variables with Budgetary Response Attitudes". *The Accounting Review*, Vol. 53. (No. 2), April 1978, p: 324-335
- Douglas, Patricia Casey & Benson Wier. "Integrating Ethical Dimensions into a Model of Budgetary Slack Creation". *Journal of Business Ethics*, Vol. 28 (No. 3), Dec., 2000, p: 267-277
- Dunk, Alan S. "Antecedents of Budgetary Slack: A Literature Review and Synthesis". *Journal of Accounting Literature*, Vol. 17, 1998, p: 72-96
- Hansen, Don R. dan Marryane M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat
- Imam Ghozali. 2005. "Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia)". *SNA VIII Solo*, 15-16 September 2005
- Kenis, Izzettin. "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review*, Vol. 54 (No.4), Okt., 1979, p: 707-721
- Keraf, A. Sonny. 1998. *Etika Bisnis : Tuntutan dan Relevansinya*. Yogyakarta: Kanisius
- Kren, Leslie, "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility". *The Accounting Review*, Vol. 67 (No.3), July 1996
- Luthans, Fred. (2005). *Perilaku Organisasi*, Edisi 10. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- M. Narafin. (2004). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat

- Nouri H. and Parker R.J. (1998), "The Performance Effects of Participative Budgeting : An Integration of Intervening and Moderating Variables". *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 8, 1996, pp. 76-90
- Nurchayani, Kunwaviyah. (2010). *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening*. Semarang: UNDIP
- Robbins and Judge. (2009). *Organizational Behaviour*, Pearson International Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Schwartz, Mark S. "A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, No. 1/2, The Role of the Business Person in the Fabric of Society (Nov – Dec., 2002), pp. 27-43
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business (Metode Penelitian untuk Bisnis)*. Edisi 4.
- Sumarno, J. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 14, no.2, Desember 2005
- Supriyono, R.A. (2004). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer. *SNA VII*, 598-615.
- Svenson, Goran *et al.* "A Corporate model of Sustainable Business Practice: An ethical Perspective". *Journal of World Business*, Vol. 45 (2010) 336-345
- Tri Mahanani. (2009). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial dengan Self Efficacy, Social Desirability, dan Organizational Commitment sebagai Variabel Intervening*. Surakarta; Universitas Sebelas Maret
- Yahya, M. Nor, Nik Nazlia Nik Ahmad and Abdul Fatima."Budgetary Participation and Performance: some Malaysian Evidence". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, No.6, 2008, pp. 658-673
- Valentine, Sean & Gary Fleischmaan. "Ethics Training and Businesspersons' Perceptions of Organizational Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, No. 4 (Jul., 2004), pp. 381-390
- Weiss, Joseph. W. (2006). *Business Ethics : A Stakeholder and Issues Management Approach*, Edisi 4. USA: Thomson Higher Education

## LAMPIRAN

Tabel 6.1. Profil Responden

Data	Klasifikasi	Frekuensi (n=37)	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	18	48.65
	Wanita	19	51.35
Usia	20 – 29 tahun	11	29.73
	30 – 39 tahun	19	51.35
	40 – 49 tahun	7	18.92
	>= 50 tahun	-	
Jabatan	Top Management	3	8.11
	Middle Top Management	19	51.35
	Lower Management	15	40.54
Pengalaman Kerja	<= 10 tahun	31	83.78
	11 – 20 tahun	5	13.52
	21 – 30 tahun	-	-
	>= 31 tahun	1	2.70
Pengalaman Menyusun Anggaran	<= 3 tahun	29	78.38
	3 – 6 tahun	6	16.22
	>= 7 tahun	2	5.40

Hasil uji statistik deskriptif dari 37 responden atas keempat variabel dalam penelitian ini yaitu Partisipasi Anggaran (PA), Kinerja Manajerial (KM), Komitmen Organisasi (KO), dan Kode Etik (KE) disajikan pada tabel 6.2.

Tabel 6.2. Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PA	37	4.83	1.00	5.83	3.5235	1.04720
KM	37	4.22	1.78	6.00	4.3238	.96018
KO	37	3.67	2.33	6.00	4.8341	.81850
KE	37	3.11	2.78	5.89	4.2559	.71206
Valid N	37					

**Tabel 6.3. Matrik Korelasi**

		Partisipasi	Kinerja	Komitmen	Etik
Partisipasi	Pearson Correlation	1	.515**	.530**	.078
	Sig. (2-tailed)		.001	.001	.647
	N	37	37	37	37
Kinerja	Pearson Correlation	.515**	1	.391*	.190
	Sig. (2-tailed)	.001		.017	.260
	N	37	37	37	37
Komitmen	Pearson Correlation	.530**	.391*	1	.137
	Sig. (2-tailed)	.001	.017		.418
	N	37	37	37	37
Etik	Pearson Correlation	.078	.190	.137	1
	Sig. (2-tailed)	.647	.260	.418	
	N	37	37	37	37

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).