

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perencanaan dan pengendalian memiliki korelasi yang sangat erat. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus membuat perencanaan yang matang dan benar sebelum memulai kegiatan operasionalnya untuk meminimalisasi kegagalan yang mungkin terjadi atas keinginan yang dituju. Salah satu masalah penting dalam pengelolaan keuangan perusahaan/organisasi tersebut adalah anggaran, anggaran bisa merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan anggaran. Demikian juga perguruan tinggi yang tidak luput dari keperluan penggunaan anggaran untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Coryanata, 2004).

Proses penganggaran adalah sebuah proses penting yang sering kali menjadi perhatian tersendiri bagi sebuah organisasi sektor publik. Proses penyusunan anggaran memerlukan kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan, anggaran yang telah disusun secara partisipatif kemudian disahkan dengan para manajer dari setiap divisi dan pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi, manajemen puncak menciptakan berbagai divisi tanggung jawab atau dikenal dengan pusat pertanggungjawaban. Partisipasi anggaran merupakan tingkat pengaruh dan

keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran. Partisipasi anggaran telah menjadi salah satu bidang penelitian yang paling komprehensif dalam penelitian mengenai perilaku dalam akuntansi manajemen (Brownell, 1982).

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran, dimana pihak-pihak yang berkaitan diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Dalam perusahaan/organisasi, kinerja manajerial dihubungkan dengan partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa besar keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran suatu departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Brownell, 1982).

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif, diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapai anggaran karena itu berpartisipasi (Milani 1975, dalam Minan Kresnan 2009). Partisipasi terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusat pertanggungjawaban dengan menekankan keikutsertaan manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Manajer diikutsertakan dalam penyusunan anggaran

dengan asumsi bahwa manajer memberikan informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran (Siegel and Marconi, 1989). Siegel dan Marconi juga berpendapat bahwa dengan berpartisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat.

Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi tentang efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan output yang berkualitas, membandingkan hasil kerja dengan rencana kerja, serta menunjuk efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Chairil Akhyar, 2009).

Anggaran merupakan alat pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, Welsch, Hilton dan Gordon dalam I Ketut Sujana (2007:2)). Hal ini perlu diperhatikan dalam pembuatan anggaran. Jika tidak diperhatikan, maka akan menimbulkan *dysfunctional behavior*. Rosidi (2000), menjelaskan bahwa penyusunan anggaran dapat dilakukan

dengan pendekatan top-down dan bottom-up. Pendekatan top-down dapat menimbulkan *dysfunctional behavior* karena manajer tingkat bawah hanya menjalankan apa yang telah digariskan anggaran, sementara pendekatan bottom-up atau partisipasi, memungkinkan terjadinya negosiasi diantara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi.

Istilah disfungsional digunakan untuk menggambarkan usaha yang dilakukan bawahan untuk memanipulasi elemen-elemen pada sistem kontrol yang ada guna memenuhi kepentingan pribadinya. Jadi perilaku bawahan ini dikatakan disfungsional jika mereka melanggar peraturan-peraturan pada sistem pengendalian yang sudah ada padahal mereka mengetahuinya. Menurut Ashton (1976) dalam Lili (2007), mengatakan bahwa perilaku disfungsional sebagai lawan dari ketidaksengajaan konsekuensi mekanisme pengendalian dalam pencapaian target. Jadi mekanisme pengendalian dapat dipandang sebagai pencapaian target.

Jadi dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial Universitas akan menimbulkan perilaku disfungsional jika tidak diperhatikan oleh pemimpin dalam pembuatan anggaran. Penganggaran merupakan suatu proses yang cukup rumit pada organisasi sektor publik dibandingkan dengan penganggaran pada sektor swasta. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2002).

Penganggaran dalam organisasi sektor publik seperti halnya Universitas Pendidikan Indonesia merupakan suatu proses politik. Dalam hal ini anggaran merupakan instrument akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa anggaran publik menggambarkan kondisi keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja dan aktivitas penyelenggaraan pendidikan tinggi pada Universitas Pendidikan Indonesia.

Hasil wawancara dari Direktur Direktorat Perencanaan dan Pengembangan UPI (13-Maret-2014, 09.05) mengatakan bahwa, permasalahan di UPI dalam proses penyusunan anggaran adalah kurangnya partisipasi staf dalam penyusunan anggaran sehingga hasil yang diharapkan tidak maksimal dan kurangnya perhatian pimpinan dalam mendorong *middle management* karena kurangnya penghargaan atau sanksi yang tegas dari pimpinan.

Hasil wawancara dari Nono Supriatna, Ketua Program Studi Akuntansi (14-Maret-2014, 11.15), mengatakan bahwa Universitas Pendidikan Indonesia adalah lembaga pendidikan yang bernaung dibawah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan yang aktivitasnya berhubungan dengan proses penyusunan anggaran. Dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran, sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melaksanakan program sesuai anggaran yang telah disusun. Penetapan sistem

anggaran seperti ini mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang ditetapkan adakalanya tidak sesuai dengan realita yang seharusnya terjadi. Misalnya target yang ditetapkan terlalu tinggi padahal sumber daya yang diberikan tidak mencukupi untuk mencapai target tersebut.

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) belum sepenuhnya melaksanakan ketentuan yang tertera dalam Permendagri No. 13 tahun 2006 pasal 106 ayat 1 yang menyatakan kepala Universitas melaksanakan pengeluaran setinggi-tingginya sebesar angka RKAT tahun anggaran sebelumnya untuk membiayai keperluan setiap bulan dan masih terdapat pengeluaran yang tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Aristanti Widyaningsih, 2009).

UPI mengimplimentasikan pengukuran kinerja setiap fakultas lewat laporan kinerja tahunan yang memuat informasi tentang kinerja fakultas yang terdiri dari beberapa program studi setiap fakultas di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) dalam mengimplementasikan kebijakan dan program Renstra UPI tahun 2011-2015 yang telah direncanakan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

Hasil wawancara dari Kepala Pelaksana AMI (5 Mei 2014, 10.40), mengatakan bahwa laporan kinerja tahunan berfungsi sebagai salah satu dasar untuk pelaksanaan Audit Mutu Internal (AMI), untuk mengukur kinerja fakultas/program

studi di UPI yang berbasis nonkeuangan, namun masih berkaitan dengan anggaran untuk kegiatan Tridharma Universitas.

UPI menempatkan audit mutu internal sebagai salah satu unsur utama dalam upaya menyelenggarakan penjaminan mutu internal dan eksternal, serta dalam mendukung evaluasi mengenai kinerja program studi dalam bentuk Audit Mutu Internal.

Hasil audit mutu internal diharapkan menggambarkan apakah program studi sudah betul-betul menjalankan sistem penjaminan mutu dan sejauhmana jalannya proses implementasi sistem penjaminan mutu dan bagaimana capaian kerjanya. Fokus AMI yang dilaksanakan oleh SPM UPI berupaya untuk mengungkapkan ketercapaian standar-standar mutu pada tataran prodi. Standar-standar tersebut menjadi rujukan dalam upaya peningkatan layanan pendidikan yang berkelanjutan, khususnya yang terkait dengan pelaksanaan proses belajar mengajar. Prodi diharapkan secara konsisten menjalankan penjaminan mutu untuk mewujudkan capaian standar dalam sejumlah aspek, antara lain: Standar 1: Visi, Misi, dan Sasaran, serta Strategi Pencapaian; Standar 2: Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu; Standar 3: Mahasiswa dan Lulusan; Standar 4: Sumber Daya Manusia; Standar 5: Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik; Standar 6: Pembiayaan, Sarana dan Prasarana, serta Sistem Informasi. dan Standar 7. Penelitian,

Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kerjasama. Batas nilai kinerja Fakultas/Prodi dikatakan cukup baik yaitu di atas 3,00 (Laporan Tahunan AMI, 2013).

Pelaksanaan audit mutu internal Universitas Pendidikan Indonesia dilaksanakan pada tanggal 15 sampai 26 Juli 2013 terhadap 7 (tujuh) fakultas, 5 (lima) UPI kampus daerah, dan 1 (satu) sekolah pasca sarjana. Dengan demikian, terdapat 125 program studi yang diaudit, dengan rincian 64 (enam puluh empat) program studi S1, 53 (lima puluh tiga) program studi S2 dan program studi S3, 8 (delapan) program studi S1 Kampus Daerah.

Secara umum hasil audit mutu internal tahun 2013 pada jurusan/program studi di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia, menunjukkan peningkatan yang cukup baik dari tahun sebelumnya, seperti tersaji pada table 1.1 berikut ini:

**TABEL 1.1 HASIL RATA-RATA HASIL AMI TINGKAT UNIVERSITAS**

NO	TAHUN	NILAI RATA-RATA
1	2011	3,287
2	2012	3,142
3	2013	3,323

*Sumber : Laporan AMI 2013*

Berdasarkan hasil audit mutu internal (AMI) tahun di Universitas Pendidikan Indonesia, secara keseluruhan capaiannya lebih baik dibandingkan dengan hasil capaian pada tahun 2012, yaitu rata-rata 3,142 menjadi 3,323. Hal ini menunjukkan



adanya peningkatan dari seluruh program studi di semua jenjang (S1, S2, dan S3). Peningkatan yang relative paling dominan terjadi di jenjang S1.

Dilihat dari masing-masing standarnya pada semua jenjang, Standar 1 (visi, Misi, Tujuan dan Sasaran, serta Strategi Pencapaian), dan Standar 2 (Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, dan Penjaminan Mutu) merupakan standar yang paling tinggi, sedangkan standar 7 (Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kerjasama) standar yang terendah. Untuk Standar 3 (Mahasiswa dan Lulusan) di jenjang S2 dan S3 relatif lebih rendah di banding S1.

Dalam Laporan AMI tahun 2013 terdapat 28 program studi dari 125 program studi di Universitas Pendidikan Indonesia yang telah diaudit memperoleh hasil pencapaian dibawah rata-rata 3,00 dalam kategori kurang baik yang telah menjalankan Audit Mutu Internal.

**Tabel 2.1 Program Studi Dibawah Standar Rata-Rata 3,00**

No	Program Studi	St
1	Psikologi	2,908
2	Perpustakaan dan Informasi	2,623
3	Ekonomi dan Keuangan Syariah	0,537
4	Pendidikan Agama Islam	2,996
5	Manajemen Industri Katering	2,690
6	IPS	2,738
7	Sosiologi	2,889
8	Ilmu Komunikasi	2,482
9	Manajemen Resort dan Leisure	2,957
10	Teknik Arsitektur	2,943
11	PGTK S1 Cibiru	2,901
12	PG PAUD Serang	2,806
13	Bahasa dan Budaya Sunda (S2)	2,963

Marcella BR Ginting, 2014

*Pengaruh Partisipasi Penyusun Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Dysfuncional Behavior sebagai Variable Moderating*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

14	Pendidikan Bahasa Perancis (S2)	2,958
15	Penjaminan Mutu Pendidikan (S2)	2,935
16	Pendidikan Fisika (S2)	2,801
17	Ilmu Pendidikan Guru (S2)	2,672
18	Pendidikan Bahasa Arab (S2)	2,666
19	Penelitian dan Pengukuran Pendidikan (S2)	2,630
20	IPAI (S2)	2,546
21	Pedagogik (S2)	2,543
22	Pendidikan Kimia (S2)	2,523
23	Pendidikan Matematika (S2)	2,436
24	Pendidikan Anak Usia Dini (S2)	2,234
25	Pendidikan Sosiologi (S2)	1,872
26	Pendidikan Ekonomi (S3)	2,989
27	Ilmu Manajemen (S3)	2,908
28	Linguistik (S3)	2,969

*Sumber: Laporan AMI 2013*

Salah satu alat ukur kinerja yang baik di perusahaan/organisasi dapat dilihat dari sejauh mana organisasi tersebut meminimalkan biaya seefektif dan seefisien mungkin tanpa mengurangi kualitas pelayanan pada masyarakat. Partisipasi anggaran merupakan unsur penting dalam proses penyusunan anggaran karena dengan adanya unsur tersebut yang efektif, maka akan timbul usaha untuk mencapai target yang telah disusun sehingga dapat tercapai kinerja yang baik.

Menurut Gudono (1993) dalam Suartana (2010:142), penyusunan anggaran dapat menimbulkan dampak psikologis langsung pada karyawan. Tidak sedikit manajer departemen tertentu mengalami keserakahan jika prestasinya (dilihat dari realisasi) tidaklah bagus setelah dibandingkan dengan anggaran yang harus dicapai.

**Marcella BR Ginting, 2014**

***Pengaruh Partisipasi Penyusun Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Dysfunctional Behavior sebagai Variable Moderating***

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Sebaliknya, banyak pula manajer yang justru mempunyai motivasi semakin besar setelah ada anggaran.

Hasil wawancara dengan Ketua program studi terbaik dari 70 program studi S1 yang telah menjalankan Audit Mutu Internal di Universitas Pendidikan Indonesia (13-Mei-2014, 13.45), mengatakan bahwa anggaran yang diberikan kepada prodi sudah ditetapkan dari pimpinan menurut jumlah mahasiswa yang terdaftar di prodi, kinerja prodi dilihat dari produk-produk kegiatan, karya mahasiswa, penelitian dosen di prodi tersebut, dan laporan tahunan prodi. Dimana ketua prodi mengatakan pernah melakukan perilaku menyimpang seperti manipulasi data pada laporan, tetapi bukan untuk kepentingan individu, melainkan untuk kepentingan unit prodi tersebut.

Perilaku disfungsional seperti halnya, ada kecurigaan korupsi yang terjadi dalam pengelolaan penelitian yang dilakukan dosen dari dana hibah yang belum bisa menggenjot kinerja dosen (Cecep Darmawan dalam Ali, 2013). Hal lain perilaku disfungsional dalam Universitas Pendidikan Indonesia seperti pelanggaran dari kebijakan rektor mengenai jam masuk dosen, yang memindah-mindahkan ruang kerja karena kesibukan dosen itu sendiri (Karli Soedijatno dalam Ali, 2013). Sedangkan dalam penelitian Aristanti Widyaningsih (2009), mengatakan bahwa masih terdapat unit kerja/cabang yang menerima pendapatan dari aktifitasnya namun tidak dimasukkan dalam kas fakultas di Universitas Pendidikan Indonesia.

Penelitian penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Namun demikian, penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Brownell dan Mc. Innes (1986), menemukan hubungan yang positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil senada juga diperoleh dalam penelitian-penelitian lainnya (Noor, 2013; Ria Novita Halim dan Devie, 2010; Ardiani, Triyani, dan Lestari, 2011; Maria Hehanussa, 2009; dan Melek Eker, 2009), sedangkan hasil yang tidak signifikan seperti dalam penelitian Veronique Frucot, Winston T dan Shearon, (1991) hasil senada juga diperoleh dalam penelitian-penelitian lainnya (Leslie Kren, 1992; Yulius Kurnia Susanto, 2008; Dian Sari ,2013; Hidayat Setiadi, 2013). Hal itu menjadi alasan dalam penelitian ini untuk memilih kembali topik tersebut, pada Universitas yaitu Universitas Pendidikan Indonesia. Disamping itu penelitian untuk Universitas masih jarang dilakukan.

Perdebatan mengenai hasil penelitian yang beragam di atas menyebabkan banyak penelitian selanjutnya yang dilakukan untuk mendukung hasil penelitian sebelumnya, dengan menggunakan berbagai modifikasi variabel dan objek penelitian yang beragam, tidak hanya perusahaan yang berorientasi untuk menghasilkan laba saja, tetapi juga pada perusahaan atau lembaga yang tidak beorientasi pada laba

**Marcella BR Ginting, 2014**

***Pengaruh Partisipasi Penyusun Anggaran terhadap Kinera Manajerial dengan Dysfuncional Behavior sebagai Variable Moderating***

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

(perusahaan nirlaba), misalnya perguruan tinggi, seperti yang akan dibahas dalam penelitian ini. Semakin banyak perguruan tinggi, semakin kompetitif pula kondisi persaingan dalam dunia pendidikan. Kondisi persaingan yang semakin kompetitif memberikan dorongan yang sangat besar pada perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas keluaran yang dihasilkannya, sehingga perguruan tinggi tersebut mampu bertahan secara berkelanjutan sebagai perguruan tinggi yang berkualitas. Agar lulusan yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan pasar kerja, berbagai perguruan tinggi melakukan pembenahan di segala bidang, terutama peningkatan efisiensi dan efektivitas manajemen. Dalam bidang manajemen, keberhasilan manajer akan diukur dengan pengendalian administratif, salah satunya perencanaan dan pengelolaan anggaran.

Govindarajan (1985), menyatakan bahwa untuk menyelesaikan pertentangan dan perbedaan berbagai penelitian tersebut, dapat digunakan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*) yang mengevaluasi berbagai faktor kondisional atau variabel yang dapat mempengaruhi efektivitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dimana pendekatan ini memberi gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial harus sesuai dengan aspek-aspek organisasi dan berbeda bagi setiap situasi. Adanya kemungkinan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel intervening atau moderating.

Dalam penelitian Lili Sugeng Wiyantoro (2007), populasi yang digunakan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah dengan sampel 80 manager. Hasil penelitian tersebut terdapat hubungan yang positif antara budget partisipasi dengan perilaku *dysfunctional* dan terdapat hubungan antara ketergantungan pada pengukuran kinerja akuntansi dengan perilaku *dysfunctional*. Sedangkan penelitian Lego Waspododo (2011), Implementasi Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Disfungsional sebagai Variabel Moderating Kinerja sistem pengendalian internal variabel dipengaruhi signifikan, dan hasilnya bahwa variabel perilaku disfungsional tidak penting moderat sistem pengendalian internal untuk *performance*, perilaku disfungsional tidak bisa dikatakan sebagai variabel moderat.

Perancangan sistem pengukuran kinerja telah mendapat banyak perhatian dari para ahli, tetapi tidak banyak penelitian yang membahas mengenai perilaku disfungsional (*dysfunctional behavior*) dalam implementasi sistem pengukuran kinerja perusahaan atau lembaga.

Sehingga penulis tertarik untuk mengangkat penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Dysfunctional Behavior* sebagai variabel Moderating Survei pada Program Studi di Universitas Pendidikan Indonesia.”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sehubungan dengan adanya uraian pada latar belakang sebelumnya, maka penelitian ini berusaha menguji:

1. Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran mempengaruhi Kinerja Manajerial di Universitas Pendidikan Indonesia?
2. Apakah *Dysfunctional Behavior* memoderasi hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial di Universitas Pendidikan Indonesia?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1. Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk bukti adanya pengaruh partisipasi anggaran dengan *dysfunctional behavior* sebagai variabel moderating terhadap kinerja manajerial di Universitas Pendidikan Indonesia.

#### **2. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Universitas Pendidikan Indonesia;
2. Menganalisis tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan *dysfunctional behavior* terhadap peningkatan kinerja manajerial di Universitas Pendidikan Indonesia.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Marcella BR Ginting, 2014  
*Pengaruh Partisipasi Penyusun Anggaran terhadap Kinera Manajerial dengan Dysfuncional Behavior sebagai Variable Moderating*  
 Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi setiap pihak yang terkait dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Secara Praktis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan terhadap Universitas Pendidikan Indonesia dalam rangka penyusunan anggaran dan hal-hal yang terkait di dalamnya. Bagi penulis sendiri, penelitian ini merupakan pelatihan intelektual yang diharapkan mampu meningkatkan pemahaman terutama terkait dengan partisipasi anggaran, *dysfunctional behavior* dan hubungannya dengan kinerja manajerial serta hal-hal didalamnya.

2. Secara Akademis

Diharapkan melalui hasil penelitian ini dapat memperkaya keilmuan akuntansi terutama dalam bidang penganggaran perusahaan/organisasi, akuntansi keperilakuan dan akuntansi manajemen terkait dengan hubungan partisipasi anggaran, *dysfunctional behavior* dengan kinerja manajerial. Diharapkan juga hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya.