

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN  
DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING* PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI  
PEKANBARU**



Oleh:

**HAFRIDEBRI**

**2006/73424**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2013  
Wisuda Periode September 2013**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN DAN *JOB  
RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING***

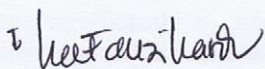
**HAFRIDEBRI**

**73424/2006**

**Artikel ini disusun berdasarkan skripsi untuk persyaratan wisuda periode  
September 2013 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing**

**Padang, Juli 2013**

**Pembimbing I**



**Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak  
NIP.1971 0522 200003 2 001**

**Pembimbing II**



**Herlina Helmy, SE, MS, Ak  
NIP.19800327 200501 2 002**

# **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DIPEKANBARU**

**Hafridebri**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang  
Email: [rieby\\_luph@yahoo.co.id](mailto:rieby_luph@yahoo.co.id)

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Untuk menemukan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. 2) Untuk menemukan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan informasi yang relevan dengan tugas (*Job Relevant Information*) sebagai variabel *intervening*. Jenis penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kausatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 40 perusahaan yang merupakan perusahaan manufaktur yang terdaftar di Pekanbaru, sedangkan unit analisis dalam penelitian ini adalah manajer pemasaran, manajer produksi, dan manajer riset dan pengembangan sehingga jumlah responden adalah sebanyak 120 responden. Sampel penelitian adalah manajer atau kepala bagian setingkat yang memimpin departemen fungsional di Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara *purposive sampling*. Jenis data yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM dengan alat analisis AMOS 18. Hasil temuan penelitian menunjukkan: 1) Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen tujuan anggaran dengan hasil pengujian memperlihatkan bahwa probabilitas sebesar  $0,216 > \alpha 0,05$  dan koefisien regresi sebesar 0,110 yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. 2) Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap *job relevant information* dengan memperlihatkan bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,629 > \alpha 0,05$  dan koefisien regresi 0,043 yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. 3) Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan memperlihatkan bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,073 > \alpha 0,05$  dan koefisien regresi 0,173. 4) Komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai probabilitas sebesar  $0,023 < \alpha 0,05$  dan koefisien regresi 0,247 yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. 5) *Job relevant information* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai probabilitas sebesar  $0,102 > \alpha 0,05$  dan koefisien regresi 0,174 yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

**Kata Kunci:** Partisipasi Anggaran, Kinerja manajerial, Komitmen tujuan anggaran, *Job relevant information*

## **Abstract**

This research is aimed to obtain 1) finding empirical evidences that budget participation has a direct influence on management performances 2) finding empirical evidences that budget participation has a direct influence on management performances through commitment of budget purposes and Job Relevant Information as intervening variables. It is a kind of causative research. The populations are 40 manufacture companies in Pekanbaru and the units of analysis in this research are marketing managers, production managers and research and development managers. So the total numbers of the respondents are 120. The samples of research are managers and head of departments who led functional departments. This research uses technique of taking samples called purposive sampling. The data used are primacy data. The data are collected by using questioners. The results of the research show that 1) budget participation does not give a significant influence to the commitment of budget purposes by showing probability score  $0.216 > \alpha 0.05$  and coefficient regression 0.110 that means  $H_0$  is rejected and  $H_a$  is accepted. 2) Budget participation does not influence significantly to Job Relevant Information by showing probability score  $0.629 > \alpha 0.05$  and coefficient regression 0.043 which means  $H_0$  is rejected and  $H_a$  is accepted. 3) Budget participation does not influence significantly to management performances by showing probability score  $0.073 > \alpha 0.05$  and coefficient regression 0.173 which means  $H_0$  is rejected and  $H_a$  is accepted. 4) Commitment of budget purposes influences significantly to management performances by showing probability score  $0.023 < \alpha 0.05$  and coefficient regression 0.247 which means  $H_0$  is rejected and  $H_a$  is accepted. 5) Job Relevant Information does not influence significantly to management performances by probability score  $0.102 > \alpha 0.05$  and coefficient regression 0.174 which means  $H_0$  is accepted and  $H_a$  is rejected.

**Key Words:** Budget Participation, Management Performances, Commitment of Budget Purposes, Job Relevant Information

## I. PENDAHULUAN

Adanya kemajuan teknologi telah memicu terjadinya globalisasi. Globalisasi yang melanda seluruh sisi dunia mengakibatkan persaingan usaha yang semakin ketat. Dalam lingkungan persaingan global, perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dan mampu bertahan di pasar. Adanya kondisi yang tidak menentu dan kejadian masa datang yang sulit untuk diprediksikan, menuntut manajemen untuk mengelola organisasi atau unit usaha seefisien mungkin. Terwujudnya efisiensi bagi organisasi tidak lepas dari kemampuan manajemen dalam perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimilikinya.

Salah satu alat yang dapat membantu manajer dalam melaksanakan perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian adalah anggaran. Anggaran merupakan komponen utama dari perencanaan yaitu perencanaan keuangan untuk masa depan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja (Supomo dan Indrianto dalam Marsudi, 2006). Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:73), anggaran adalah alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Oleh karena itu, manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan gambaran perencanaan seluruh aktivitas operasional perusahaan (Siegel dan Marconi, 1989). Penyusunan anggaran secara efisien dan efektif mempunyai peran penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal dan Ahmad, 2009:14). Menurut Catur (2008), kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktifitas yang dilakukan dalam mendayagunakan sumberdaya yang ada.

Komitmen tujuan anggaran adalah suatu konstruk kritis dalam memahami hubungan antara tujuan dan kinerja tugas. Clain et al (1999) dalam Yenti (2003) memeberikan suatu ilustrasi bahwa kinerja yang tinggi hanya muncul ketika kesulitan tugas dan komitmen tujuan tinggi. Kesulitan tugas dan komitmen tujuan rendah maka akan menimbulkan kinerja yang rendah. Baik tidaknya kinerja seseorang individu dalam mencapai tujuan organisasinya ini bisa terlihat dari komitmen dalam dirinya untuk bekerja lebih baik, memberikan sumbangan pikiran yang cemerlang serta memberikan solusi-solusi yang terbaik dalam pencapaian organisasinya. Dalam artian individu dituntut untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasinya. Komitmen tujuan tidak bisa memoderasi hubungan antara kesulitan tugas dan kinerja jika ada sedikit penyimpangan dalam komitmen.

Informasi mengenai *job relevant* merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik misalnya kondisi perekonomian dan

kondisi keuangan organisasi. Dalam hal ini informasi *job relevant* membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Tersedianya informasi *job relevant* akan membantu manajer untuk memprediksi keadaan lingkungan organisasi secara tepat. JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik (Kren, 1992).

Hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial merupakan salah satu penelitian yang banyak perdebatan antara peneliti satu dengan penelitian yang lain, namun kebanyakan menunjukkan bukti-bukti empiris yang memberikan hasil yang berbeda-beda dan tidak konsisten. Beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan, seperti Kusnasriyanti dan Imam (2005), Bambang dan Osmad (2007), Arizal (2005) dan Wahyudi (2007), menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu, seperti Keis (1979), Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), Indrianto (1995) dalam Wahyudin (2007). Sedangkan beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda seperti penelitian Riyanto (1997), Bruns (1975), Ekha (2005), Dharma (2004) dan Sumarno (2005), membuktikan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adanya perbedaan penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian lainnya seperti, Locke dan Bryan (1997)

dalam Endang (2007) membuktikan adanya pengaruh negatif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja, dan Milani (1975) dalam Wahyudin (2007) menemukan juga bahwa partisipasi anggaran tidak meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa hasil temuan mereka yang berbeda dan tidak konsisten antara satu dengan lainnya. Untuk itu, pendekatan kontijensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Govindarajan (1986) dalam Wahyudin (2007), mengungkapkan bahwa pendekatan kontijensi dapat dipergunakan untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai penelitian tersebut. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lainnya. Penelitian akuntansi keperilakuan pada awalnya dirancang dengan pendekatan *universalistic approach*, seperti penelitian yang dilakukan oleh Argyris (1952), Hopwood dan Otley (1978) dalam Ataina (2002). Tetapi pendekatan tersebut banyak kelemahannya, sehingga muncul pendekatan lain yang selanjutnya mendapat perhatian yang sangat besar dalam bidang penelitian yaitu pendekatan kontijensi (Kren dan Liao, 1988).

Sampai saat ini, hasil penelitian mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan pertentangan. Penelitian yang dilakukan oleh T. Cahyaning (2000), Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) dan Kusnasriyanti Yusfaningrum (2005) mengungkapkan bahwa ada hubungan positif dan

signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi komitmen bawahan terhadap tujuan anggaran. Pengaruh komitmen terhadap tujuan anggaran tersebut secara simultan akan menggerakkan pengaruh informasi pada tingginya keterlibatan diri manajer tingkat bawah sehingga mereka meningkatkan usaha untuk mengumpulkan, menukarkan dan menggunakan JRI yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Tetapi penelitian yang dilakukan oleh Riyanto (1996) menunjukkan hubungan yang negatif dan tidak signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang bertentangan tersebut mendorong para peneliti untuk memeriksa variabel-variabel yang terlibat, dengan tujuan memperjelas hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Beberapa studi empiris yang menguji peran informasi diantara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, secara umum memperlihatkan hasil yang konsisten dan hampir mempunyai posisi yang kuat untuk menjelaskan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (Chenhall dan Brownell, 1988; Mia, 1988, 1989; Kren, 1992; Magner dkk, 1996).

Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) telah melakukan suatu penelitian yang menguji peran komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* diantara hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa efek motivasi pada partisipasi anggaran secara bersama-sama akan menggerakkan efek informasi pada

tingginya komitmen manajer tingkat bawah sehingga meningkatkan usaha untuk mengumpulkan dan menggunakan *Job-Relevant Information*. Tersedianya dan penggunaan informasi yang relevan dengan tugas meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) terletak pada kerangka pemikiran teoritis. Penelitian yang dilakukan oleh Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) hanya menguji pengaruh komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* pada hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (*job performance*). Sedangkan dalam penelitian ini selain menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* sebagai variabel *intervening*, juga menguji pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Adanya ketidakkonsistenan diantara hasil penelitian terdahulu, tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, menjadi motivasi dalam penelitian ini. Perbedaan yang lain adalah pada obyek yang diteliti, di mana dalam penelitian ini menggunakan obyek para manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur di Pekanbaru karena belum banyak peneliti melakukan penelitian di perusahaan manufaktur di Pekanbaru, sedangkan penelitian Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong menggunakan obyek para manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur di Australia.

Penelitian ini juga merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Kusnasriyanti Yusufaningrum dan Imam Gozali (2005).

Penelitian ini menggunakan sampel pada satu jenis industri dimana diharapkan akan mengurangi *industry effect*, dan difokuskan pada manajer perusahaan manufaktur karena manajer perusahaan manufaktur biasanya terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran dan kinerja mereka dievaluasi menggunakan data anggaran. Selain itu, perusahaan manufaktur dipilih karena proses penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur relatif lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan jasa dan perdagangan. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling method*) dimana manajer atau kepala bagian setingkat manajer pada perusahaan manufaktur yang menjadi sampel dalam penelitian ini harus mempunyai kriteria sebagai berikut : (1) terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran, (2) telah menduduki jabatan sebagai manajer minimal satu tahun (3) mengumpulkan, menggunakan dan menyebarkan informasi yang berhubungan dengan tugas (JRI) serta (4) mengetahui kinerja dalam aktivitas manajemen yang telah dicapai.

## II. TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 1. Partisipasi Anggaran

Anggaran sebagai alat bantu manajemen dalam menjalankan fungsi perencanaan dan pengendalian, dapat diterapkan terhadap berbagai macam bentuk badan usaha perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya tergantung pada skala organisasi atau

luas perusahaan. Menurut Garrison dan Noreen (2007:4), anggaran (*budget*) adalah rencana terperinci tentang pemerolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama waktu periode tertentu. Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi (Anthony dan Govindarajan,2005:73). Anggaran juga diartikan sebagai rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dalam sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang (Edy, 2002:169).

Menurut Malayu (2009:101), *budget* (anggaran) adalah suatu rencana yang menggambarkan penerimaan dan pengeluaran yang akan dilakukan pada setiap bidang. Dalam anggaran ini akan tercantum besarnya biaya dan hasil yang akan diperoleh. Pada umumnya defenisi anggaran memiliki empat unsur (Endang, 2007), yaitu:

- 1) Rencana: anggaran merupakan rencana yang telah disusun untuk memberikan arah bagi perusahaan di masa yang akan datang.
- 2) Mencakup seluruh kegiatan perusahaan, yaitu semua kegiatan yang dilakukan oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja sehingga harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.
- 3) Satuan moneter, anggaran dinyatakan dalam satuan unit moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Satuan moneter berguna untuk menyeragamkan semua kegiatan perusahaan yang beraneka ragam

sehingga mudah untuk diperbandingkan dan dianalisa.

- 4) Jangka waktu tertentu, anggaran disusun untuk jangka waktu tertentu yang akan datang sehingga memuat taksiran-taksiran tentang segala sesuatu yang akan terjadi dan akan dilakukan di masa mendatang.

## 2. Kinerja Manajerial

Menurut Ekha dan Narumonrang (2005), kinerja manajerial adalah seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja berhubungan dengan seberapa besar kemampuan setiap level manajemen dalam membangun perusahaan dan meningkatkan produktivitas serta kinerja perusahaan baik dari segi kinerja kualitas sumber daya manusia juga kinerja keuangan. Kinerja manajerial menurut Mahoney (1963) dalam Sumarno (2005) diartikan sebagai kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (*Staffing*), negoisasi, dan representasi. Kinerja manajerial merupakan hasil kerja dari individu dalam organisasi yang melaksanakan tugas-tugas manajerial.

## 3. Komitmen Tujuan Anggaran

Konsep dan pengukuran komitmen terhadap tujuan merupakan aspek kunci dari teori *goal setting*. Kekuatan hubungan antara komitmen dan kinerja didasarkan pada sejumlah perbedaan dalam komitmen. Kategori utama dalam menetapkan komitmen adalah menetapkan komitmen adalah faktor eksternal (otoritas, pengaruh *peer*, external reward), dan faktor

internal (*expectancy*, *internal reward*).

Hollenbeck dan Klein dalam Kelly (1994) mendefinisikan komitmen sasaran adalah “luasnya usaha, dari waktu ke waktu (*over time*) ke arah pencapaian sasaran awal dan tidak adanya keinginan untuk menghilangkan atau mengurangi sasaran”. Komitmen sasaran sebagai penentuan seseorang untuk mencapai suatu sasaran, Locke dan Latham dalam Hollenbeck (2001). Konstruk komitmen anggaran diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Hollenbeck, dkk (1989). Setiap responden diminta menjawab Sembilan butir pertanyaan yang mengukur tingkat berkomitmen, kepedulian, dan upaya responden untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan dalam kondisi *stretch targets*, dengan memilih skala satu sampai dengan tujuh. Skala rendah (poin 1) menunjukkan tingkat komitmen sangat rendah, sebaliknya skala tinggi (poin 7) menunjukkan tingkat komitmen sangat tinggi.

## 4. Job-Relevant Information.

Tiesen dan Waterhaose yang dikutip Kren (1992) dalam Yusfaningrum (2005) mengidentifikasi dua tipe utama dari informasi yaitu: (1) informasi perilaku manajer dalam mengambil keputusan untuk evaluasi kinerja dan (2) *job-relevant information* (JRI). *Job-Relevant Information* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang relevan dengan tugas (Kren: 1992) dalam Yusfaningrum (2005). Kren (1992) menyebutkan bahwa *job-relevant information* meningkatkan kinerja karena



memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan dan memberikan seleksi yang lebih efektif untuk melakukan tindakan terbaik.

Menurut Leslie Kren (1992) dalam Rebekah Sheely (2007) ada 3 indikator *job relevant information* yaitu:

- a. Pengetahuan Tentang Lingkungan Kerja
- b. Tujuan Kinerja
- c. Informasi Strategis

### Tinjauan Literatur

Hasil penelitian Govindarajan (1986) dalam Eka (2005), yang menunjukkan ketidakkonsistenan hasil antara satu peneliti dengan peneliti yang lain dalam menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, memberi indikasi adanya faktor-faktor situasional dan kontekstual antara kedua variabel tersebut. Dengan pendekatan kontinjensi ada dugaan bahwa terdapat faktor-faktor situasional dan kontekstual yang mungkin berinteraksi dalam mempengaruhi kondisi tersebut. Faktor-faktor situasional dan kontekstual ini mencakup faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal antara lain berupa ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian ekonomi, politik, dan sosial. Faktor internal antara lain struktur organisasi, strategi bisnis, sistem pengendalian dan kompleksitas teknologi.

Brownell dan McInnes (1986); dalam Indrianto (1993) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan Milani (1975); Brownell dan Hirst (1986) dalam Sukandi (2002), dimana mereka

menemukan hasil yang tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, hal ini terjadi karena hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tergantung pada faktor-faktor situasional dan kontekstual yang memoderasi hubungan tersebut.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa partisipasi anggaran (yaitu proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran) mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial karena dua alasan, yaitu: *pertama*, kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali manajer, dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal. Hal ini mengarah pada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut. *Kedua*, hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif. Besar anggaran yang disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuat anggaran, yang paling dekat dengan lingkungan produk/pasar.

Penelitian Milani (1975) yang terdiri atas enam item pertanyaan dengan tujuh skala likert dan instrument yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Mahoney, dkk (1963). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa (1) partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada tingkat signifikansi probabilitas dibawah 0,05 ( $p=0,002$ ), (2) partisipasi dalam penyusunan anggaran

berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran tetapi besar pengaruh tersebut tidak signifikan, (3) partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap JRI pada tingkat signifikansi probabilitas dibawah 0,05 ( $p=0,007$ ), (4) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial pada tingkat signifikansi probabilitas dibawah 0,05 ( $p=0,027$ ) dan (5) JRI berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial namun besarnya pengaruh tersebut tidak signifikan.

Penelitian Bambang dan Osmad (2007) menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel *moderating*. Hasil penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, yang ditunjukkan dengan nilai  $t$  hitung sebesar 2,054 dengan signifikansi sebesar 0,042 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja aparat pemerintah daerah.

Penelitian J. Sumarno (2005) menguji pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada kantor cabang perbankan Indonesia di Jakarta. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan *moderating regression analysis* (MRA) dan regresi interaksi antarvariabel. Hasil penelitiannya adalah (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.

Penelitian Endang dan Agus (2007) menguji pengaruh karakteristik personalitas manajer terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan yang positif signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian Riza Reni Yenti (2003) menguji mengenai pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, komitmen terhadap tujuan, dan motivasi terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran. Hasil penelitiannya menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh negatif signifikan dengan kinerja manajer ( $1,478 > 0,05$ ).

Penelitian A. Agung Ngurah Bagus (2007) menguji mengenai pengaruh interaksi ketidakpastian lingkungan, desentralisasi, dan luas lingkup informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan  $p < 0,05$ .

### **Kerangka Konseptual**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses ketika pembuat anggaran terlibat dan

mempunyai pengaruh dalam penentuan besarnya anggaran dan mempunyai dampak positif terhadap kinerja manajer. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan manajer untuk melakukan negoisasi mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai di masa datang dengan mempertimbangkan berbagai faktor, baik eksternal maupun internal. Dengan adanya partisipasi dalam pembuatan anggaran, anggaran akan menjadi lebih efektif dan tepat sasaran sesuai dengan apa yang menjadi target perusahaan, karena manajer tingkat bawah lebih memahami seluk beluk kebutuhan anggaran dari setiap kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya.

Adanya keterlibatan ini juga akan meningkatkan rasa tanggung jawab manajemen tingkat bawah, sehingga dapat memperkuat kreativitas manajer yang bersangkutan dan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Manajemen perusahaan dituntut untuk mampu mengatasi ketidakpastian lingkungan yang sering terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu, komitmen terhadap tujuan anggaran serta JRI akan turut membantu dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab ini maka terbentuklah kerja sama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi sehingga apa yang menjadi tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai. Gambar 1. Kerangka Konseptual (lampiran)

## **Hipotesis**

### **Partisipasi Anggaran**

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses ketika pembuat anggaran terlibat dan

mempunyai pengaruh dalam penentuan besarnya anggaran dan mempunyai dampak positif terhadap kinerja manajerial. Penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja para manajer. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut. Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin meningkat pula kinerjanya.

Hipotesis 1: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

### **Partisipasi Anggaran**

Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) telah melakukan penelitian untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dengan komitmen tujuan anggaran. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen tujuan anggaran. Dengan demikian, dari penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempertinggi komitmen tujuan anggaran.

Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula komitmen mereka pada tujuan anggaran yang ingin dicapai.

Hipotesis 2: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen tujuan anggaran

### **Partisipasi Anggaran**

Dalam proses partisipasi, bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan sehingga atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (*task relevant knowledge*).

Kren (1992) menggunakan variabel informasi yang berhubungan dengan tugas (JRI) sebagai variabel *intervening* untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dari penelitian tersebut ditemukan bukti bahwa partisipasi anggaran tidak berhubungan langsung dengan kinerja manajerial tetapi melalui JRI. Partisipasi berhubungan positif dengan JRI, dan diperolehnya JRI, kinerja manajerial akan meningkat.

Hipotesis 3: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap *job-relevant information*.

**Komitmen Tujuan Anggaran**  
Komitmen tujuan anggaran diidentifikasi sebagai kondisi yang diperlukan, karena tujuan tidak akan mempunyai pengaruh motivasi jika tidak ada komitmen. Sedangkan tujuan individu dapat ditampilkan sebagai tingkat kinerja yang ingin dicapai individu tersebut.

Kinerja adalah fungsi utama dari pencapaian tujuan, dan komitmen tujuan anggaran merupakan alat untuk memprediksinya. (Locke, 1968: Locke dkk 1981: Locke dan Latham 1990). Semakin tinggi komitmen manajer terhadap tujuan anggaran maka akan semakin tinggi pula kinerja manajer tersebut.

Hipotesis 4: Komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

### ***Job Relevant Information***

Pemberian kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, menghasilkan pengungkapan informasi pribadi informasi tersebut akan menghasilkan rencana yang lebih realistis dan anggaran yang lebih akurat.

Kren (1992) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa JRI membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi sehingga meningkatkan kinerja.

Dengan adanya *Job Relevant Information* diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer. Semakin tinggi tingkat JRI maka akan semakin meningkatkan kinerja manajer.

Hipotesis 5: JRI berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

### **III. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini tergolong penelitian kausatif (*causative*) dimana penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar variabel bebas mempengaruhi variabel terikat serta melihat seberapa besar variabel *intervening* berpengaruh terhadap hubungan variabel bebas dengan variabel terikat.

Populasi penelitian ini adalah 40 perusahaan yang merupakan perusahaan manufaktur yang terdaftar di Pekanbaru dan jumlah respondennya adalah 120 responden. Jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek, yaitu data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik dari seseorang yang menjadi subjek penelitian atau responden. Sumber data pada penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dengan menyebarkan kuesioner.

Perusahaan yang dijadikan sampel adalah perusahaan manufaktur.

## **Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel**

### **Kinerja Manajerial (Y)**

Pengukuran kinerja manajerial dalam penelitian ini menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney,dkk (1963). Instrumen diukur dengan skala likert mulai dari 1 yang menunjukkan kinerja yang paling rendah (jauh di bawah rata-rata) sampai 9 yang menunjukkan kinerja yang paling tinggi (jauh di atas rata-rata). Rata-rata disini adalah kinerja rata-rata untuk manajer yang berada pada tingkatan manajemen yang sama dengan responden dalam satu perusahaan.

#### **a. Partisipasi Anggaran ( $X_1$ )**

Untuk mengukur variabel partisipasi anggaran, peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) dalam Sumarno (2005). Setiap responden diminta menjawab enam butir pertanyaan untuk mengukur tingkat partisipasi dan pengaruh yang dirasakan serta kontribusi responden dalam penyusunan anggaran, dengan menggunakan skala likert 1-5 poin, dengan gradasi sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Penggunaan skala tersebut dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas dan validitas instrumen.

#### **b. Komitmen Tujuan Anggaran ( $X_2$ )**

Untuk mengukur variabel komitmen tujuan anggaran, peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Hollenbeck (1987) dalam Yusfaningrum (2005).

Setiap responden diminta untuk menjawab sembilan butir pertanyaan, dengan menggunakan skala likert 1-7 poin, dari poin 1 (amat sangat tidak setuju) sampai poin 7 (amat sangat setuju).

#### **a. Job Relevant Information ( $X_3$ )**

Pengukuran variabel JRI ini menggunakan instrumen O'Reilly yang dikembangkan oleh Kren (1992). Instrumen yang terdiri dari 5 pertanyaan mengukur seberapa banyak para manajer memiliki informasi berkaitan dengan tugas yang dilakukan. Pengukuran variabel JRI dilakukan dengan menggunakan skala 1-7 poin, angka 1 menunjukkan JRI yang rendah dan angka 7 menunjukkan JRI yang tinggi.

## **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Data Deskriptif**

Total jumlah kuesioner yang disebarkan berjumlah 120 lembar, setelah dilakukan penyebaran kuesioner total kuesioner yang berhasil dikumpulkan berjumlah 112 lembar, dengan rincian 8 kuesioner diantaranya tidak dikembalikan oleh responden, setelah dilakukan pemeriksaan total kuesioner yang rusak berjumlah 2 lembar sehingga jumlah kuesioner yang diolah berjumlah 110 dengan total *respond rate* mencapai 91,67% dari total seluruh kuesioner selama periode pengamatan ditampilkan pada tabel 1 (lampiran). Tabel 2 (lampiran) menunjukkan merupakan ringkasan statistik diskriptif masing-masing data variabel penelitian.

### **Uji Validitas**

Menurut Ghozali (2011) pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui

kebenaran dari apa yang sebenarnya diukur. Pada penelitian ini yang diukur adalah keakuratan dari masing masing item pertanyaan yang mendukung variabel penelitian. Secara umum pengujian validitas dilakukan dengan model *corrected item total correlation*. Masing masing item pertanyaan dinyatakan valid bila nilai r-hitung dari *corrected item total correlation* diatas atau sama dengan r-tabel. Berdasarkan hasil pengujian validitas yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada sub bab dibawah ini: Tabel 3 (Lampiran)

### **1). Partisipasi Anggaran**

Seluruh item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran valid, kondisi tersebut terjadi karena masing masing item pertanyaan memiliki r-hitung 0,187 yang diperoleh dengan cara mencari *degree of freedom* (df) yaitu  $n - 1$  ( $110 - 1$ ) = 109, tingkat kesalahan yang digunakan adalah 0,05 diperoleh nilai r-hitung sebesar 0,187, nilai tersebut nilai r-hitung > r-tabel 0,187. Jadi dapat disimpulkan seluruh item pertanyaan yang valid dapat terus digunakan kedalam tahapan pengolahan data lebih lanjut.

### **2). Komitmen Tujuan Anggaran**

Komitmen tujuan anggaran yang terdiri dari 9 item pertanyaan valid, kondisi tersebut didukung oleh fakta yang memperlihatkan bahwa nilai r-hitung diatas r-tabel sebesar 0,187 jadi dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur komitmen tujuan anggaran adalah valid sehingga tahapan pengolahan data lebih lanjut dapat segera dilaksanakan.

### **3). Job Relevant Information**

Seluruh item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *job relevant information* telah valid, karena masing masing item pertanyaan yang digunakan memiliki nilai r-hitung diatas r-tabel sebesar 0,187. Jadi dapat disimpulkan bahwa setiap item pertanyaan yang valid dapat terus digunakan untuk tahapan pengolahan data lebih lanjut.

### **4). Kinerja Manajerial**

Seluruh item pertanyaan yang digunakan adalah valid, kondisi tersebut terjadi karena nilai r-hitung yang diperoleh dari masing masing item pertanyaan berada diatas atau sama dengan r-tabel sebesar 0,187. Jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan yang valid dapat terus digunakan untuk tahapan pengolahan data lebih lanjut.

### **Uji Reliabilitas**

Menurut Ghazali (2011) pengujian reliabilitas dilakukan untuk menilai kehandalan dari item item pertanyaan yang valid bila digunakan pada waktu dan tempat yang berbeda. Untuk melakukan pengujian reliabilitas maka digunakan perhitungan *Cronbach Alpha*. Didalam tahapan pengujian handal atau reliabelnya sebuah item pertanyaan ditentukan dari *Cronbach Alpha* yang dimiliki masing masing variabel. Handalnya sebuah variabel ditentukan dari *Cronbach Alpha* > 0,60.). Pada tabel 3 (lampiran) terlihat bahwa masing masing variabel penelitian yang terdiri dari partisipasi anggaran, komitmen tujuan anggaran, *job relevant information* dan kinerja manajerial telah memiliki nilai *cronbach alpha* diatas atau sama dengan 0,60. Jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian yang digunakan dapat terus

dilanjutkan kedalam tahapan pengolahan data lebih lanjut.

### **Uji Normalitas Data**

Menurut Ghozali (2005) pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui pola distribusi keragaman *variance* yang mendukung masing masing variabel penelitian. Untuk melakukan pengujian normalitas maka digunakan bantuan uji statistik *non parametric* yaitu dengan cara membandingkan *Skewness value* (*Z value*) dengan *critical ratio* (*c.r*). Bila nilai mutlak *Skewness value* lebih kecil dari nilai mutlak *critical ratio* maka dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil table 4 (lampiran) pengujian normalitas dengan model pengujian *Skewnes* terlihat bahwa variabel penelitian yang terdiri dari partisipasi anggaran (PA), *job relevant information* (JRI), komitmen tujuan anggaran (KTA) dan kinerja manajerial (KM) masing masingnya telah memiliki nilai *skewness* hitung lebih kecil dari *critical ratio* (*cr*) jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian yang akan diuji ke dalam tahapan pengujian hipotesis telah berdistribusi normal.

### **Pengujian Hipotesis**

Pada pengujian hipotesis pertama yang bertujuan membuktikan pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran diperoleh nilai koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,110 yang diperkuat dengan *probability* sebesar 0,216. Didalam proses pengolahan data digunakan tingkat kesalahan sebesar 0,05. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa  $0,216 > \alpha 0,05$  maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen tujuan anggaran.

Pada hasil pengujian yang diperoleh pada tabel 4 (lampiran) bertujuan untuk membuktikan partisipasi anggaran terhadap *job relevant information*, diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,043 yang diperkuat dengan nilai *probability* sebesar 0,629. Didalam proses pengolahan data digunakan tingkat kesalahan sebesar 0,05. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa *probability* sebesar  $0,629 > \alpha 0,05$  maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpullkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif *job relevant information*.

Pada tabel 4 terlihat bahwa nilai koefisien regresi yang dihasilkan didalam pengujian statistik yang bertujuan melihat pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 0,173 (lampiran) yang diperkuat dengan nilai *probability* sebesar 0,073, nilai *probability* yang dihasilkan lebih mendekati tingkat kesalahan 0,05. Hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa nilai *probability* sebesar  $0,073 > \alpha 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial

Pada tabel 4 terlihat bahwa nilai koefisien regresi yang ditunjukkan dari pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran adalah sebesar 0,247 hasil yang diperoleh tersebut diperkuat dengan nilai *probability* sebesar 0,023 (lampiran). Didalam tahapan pengolahan data digunakan tingkat

kesalahan sebesar 0,05. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa nilai *probability* sebesar  $0,023 < \alpha 0,05$  maka keputusannya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Pada tahapan pengujian terlihat bahwa pengaruh langsung antara *job relevant information* terhadap kinerja manajerial memiliki koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,174, hasil yang diperoleh tersebut diperkuat dengan nilai *probability* sebesar 0,102. Pada tahapan pengolahan data terlihat bahwa tingkat kesalahan yang digunakan didalam pengolahan data adalah sebesar 0,05. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai *probability* sebesar  $0,102 > \alpha 0,05$  maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada tabel 4 (lampiran) menunjukkan bahwa model *structural* yang memperlihatkan adanya *intervening* variabel yang meliputi komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* tidak dapat dilakukan, karena pra syarat yang menunjukkan adanya pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran, pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap *job relevant information* dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

## **Pembahasan**

Pengujian hipotesis pertama ( $H_1$ ) menunjukkan bahwa yang diperoleh pada tabel 4 (lampiran) dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, hasil yang diperoleh tidak konsisten dengan teori yang diajukan, temuan ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran bukanlah variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial didalam sebuah organisasi, hasil tersebut disebabkan didalam organisasi yang jumlah partisipasi manajer maupun anggota organisasi lain didalam penyusunan anggaran relatif tinggi, akibatnya segala inspirasi dari anggota dapat diungkapkan, kondisi ini membuat anggaran yang dihasilkan di yakini dapat memenuhi kebutuhan organisasi, melihat keadaan dan kondisi tersebut membuat manajer dan seluruh anggota organisasi menjadi tidak khawatir terhadap partisipasi anggaran, meningkatnya kinerja manajerial dari manajer lebih disebabkan oleh variabel lain yang tidak digunakan didalam penelitian ini seperti keadaan ekonomi, atau faktor risiko, hingga pengalaman manajer didalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai manajer. Jadi dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ ) menunjukkan bahwa yang diperoleh pada tabel 4 (lampiran) dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen tujuan anggaran. Hasil yang diperoleh menunjukkan temuan yang tidak konsisten dengan teori yang terdapat didalam *literature* buku. Penyimpangan hasil yang diperoleh



menunjukkan bahwa partisipasi anggaran bukanlah variabel yang mempengaruhi komitmen tujuan anggaran, akan tetapi komitmen tujuan anggaran lebih disebabkan oleh variabel lain yang tidak digunakan didalam penelitian ini seperti komitmen profesional, dan komitmen organisasi. Hasil yang diperoleh didukung oleh fakta yang menunjukkan bahwa didalam organisasi partisipasi anggaran dari manajer dan anggota organisasi relatif tinggi yang tentunya diyakini akan mendorong terbentuknya anggaran yang optimal dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, dalam hal ini ketepatan penyusunan anggaran tidaklah menjamin terwujudnya komitmen tujuan anggaran, banyaknya faktor risiko dan godaan sering membuat komitmen manajemen terganggu yang pada akhirnya komitmen tujuan anggaran tidak dapat diwujudkan.

Pengujian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) menunjukkan bahwa yang diperoleh pada tabel 4 (lampiran) dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *job relevant information*, temuan yang diperoleh tidak konsisten dengan teori yang terdapat didalam *literature* buku. Tidak konsistennya hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa partisipasi anggaran bukanlah variabel yang memberikan kontribusi nyata dalam mempengaruhi *job relevant information*. Kondisi tersebut terjadi karena didalam organisasi yang diteliti partisipasi anggaran maupun *job relevant information* sama sama tinggi dan berjalan dengan baik, akibatnya partisipasi anggaran dinilai anggota organisasi bukan sebagai variabel yang mendorong *job relevant information*, banyaknya persaingan

bisnis, serta adanya faktor risiko bisnis sebagai variabel yang tidak digunakan di dalam penelitian ini memiliki kontribusi yang lebih tinggi terhadap *job relevant information*.

Pengujian hipotesis keempat ( $H_4$ ) menunjukkan bahwa yang diperoleh pada tabel 4 (lampiran) dapat disimpulkan bahwa bahwa komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, didalam tahapan pengolahan data terlihat komitmen tujuan anggaran memiliki arah koefisien regresi bertanda positif yang menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen tujuan anggaran akan semakin mendorong meningkatnya kinerja manajerial. Temuan yang diperoleh konsisten dengan hipotesis dan teori yang terdapat didalam *literature* buku, Hasil yang diperoleh memperlihatkan ketika manajer benar benar berkomitmen terhadap implementasi tujuan pembuatan anggaran tentu ketimpangan atau kecurangan didalam pelaksanaan anggaran untuk mencapai tujuan organisasi tidak terjadi, sehingga melalui ide dan strategi yang dijalankan manajer tentu mendorong meningkatnya penjualan dan meningkatnya kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Jadi dapat kembali dipertegas bahwa komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis kelima ( $H_5$ ) menunjukkan bahwa yang diperoleh pada tabel 4 (lampiran) dapat disimpulkan bahwa *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, hasil yang diperoleh

menunjukkan bahwa *job relevant information* bukanlah variabel utama yang mendorong meningkat atau pun menurunkan kinerja manajerial, akan tetapi masih ada sejumlah variabel yang lebih mempengaruhi kinerja manajerial yang berada diluar model penelitian. Transparansi didalam organisasi yang berjalan dengan baik tentu membuat arus informasi dapat dengan cepat diterima manajer atau pihak pihak yang berkepentingan, sehingga tidak mengganggu manajer didalam merumuskan kebijakan manajerial, kondisi tersebut mendorong manajer mencoba mencari variabel lain yang dianggap dominan dalam mempengaruhi kinerja manajerial, variabel tersebut tentu berhubungan dengan risiko bisnis atau variabel perilaku seperti budaya organisasi, komitmen organisasi hingga komitmen profesional.

## V. PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan beberapa kesimpulan penting yang merupakan inti dari penelitian ini yaitu:

1. Pengujian hipotesis pertama terlihat nilai *probability* yang dihasilkan  $0,216 > \alpha 0,05$  maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen tujuan anggaran.
2. Pengujian hipotesis kedua terlihat bahwa nilai *probability* yang dihasilkan adalah sebesar  $0,629 > \alpha 0,05$  maka keputusannya

adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif *job relevant information*.

3. Pengujian hipotesis ketiga diperoleh nilai *probability* sebesar  $0,073 > \alpha 0,05$  maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
4. Pengujian hipotesis keempat terlihat bahwa nilai *probability* sebesar  $0,023 < \alpha 0,05$  maka keputusannya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
5. Pengujian hipotesis kelima diperoleh nilai *probability* sebesar  $0,102 > \alpha 0,05$  maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

### Saran

Berdasarkan kepada analisis dan pembahasan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yang dapat memberikan manfaat positif bagi:

1. Perusahaan, disarankan untuk terus memberikan kesempatan bagi manajer dan anggota organisasi untuk berpartisipasi didalam penyusunan anggaran, karena semakin banyak partisipasi tentu akurasi dan kesempurnaan dari sebuah anggaran akan semakin tinggi dan membantu

- terjadinya peningkatan kinerja manajerial.
2. Perusahaan disarankan untuk menjaga komitmen tujuan anggaran dengan sebaik baiknya, melalui komitmen yang kuat dari seluruh anggota organisasi tentu akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial dan menjaga kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.
  3. Peneliti dimasa datang disarankan untuk mencoba memperluas wilayah penelitian agar jumlah sampel penelitian yang digunakan menjadi lebih banyak, sehingga tingkat akurasi hasil penelitian yang akan diperoleh dimasa datang menjadi lebih baik.
  4. Peneliti dimasa datang disarankan untuk mencoba menambahkan minimal satu variabel penelitian yang juga mempengaruhi kinerja manajerial dan belum digunakan didalam penelitian ini, saran ini penting dicoba untuk meningkatkan akurasi hasil penelitian yang akan diperoleh dimasa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. 2005. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Variabel Pemoderasian. *Skripsi SI* Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Anthony, Robert dan Vijay G. 2005. *Management Control System II*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bambang dan Osmad Muthafer. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasian. *Simposium Nasional Akuntansi X*. UNHAS Makasar.
- Catur Widiastoro. 2008. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi SI*. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Dwi Kartika Ningrum. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Pemoderasian. *Skripsi SI*. Universitas Negeri Padang.
- Endang R. Wirjoyo dan Agus Budi R. 2007. Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Kinerja Volume 11 No 1*. Hal. 50-63.
- Ekha Yunora Sinaga dan Nahumorang. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara iii Sei Sikambang Medan. *Jurnal Akunatnsi 48*.
- Govindarajan, Vijay dan R.Anthony. 2005. *Management Control System II*. Jakarta: Salemba Empat.
- J. Sumarno. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta). *Simposium Nasional Akuntansi VIII*. Solo. *Skripsi Magister Akuntansi STIE Y.A.I*.

- Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Gozali. 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). *Simposium Nasional Akuntansi VIII*. Solo. Universitas Diponegoro Semarang.
- Muh. Yusuf Rifai. 2008. Pengaruh Asimetri Informasi dan Pelimpahan Wewenang terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajer. *Skripsi SI* Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Bagian penerbitan sekolah tinggi YKPN. Edisi Kedua.
- Munandar, M. 2001. *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*. Yogyakarta:BPFE-Yogyakarta.
- Ratna Yulianti.2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating (Surey pada RS di Sukoharjo). *Skripsi SI* Fakultas Ekonomi Universitas Muhamadiyah Surakarta.

Lampiran  
 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Partisipasi Anggaran

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	110	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pa1	19.22	5.640	.706	.710
pa2	19.08	6.351	.534	.754
pa3	19.40	5.618	.450	.787
pa4	19.12	5.830	.600	.736
pa5	19.13	6.534	.432	.775
pa6	19.19	6.266	.552	.750

Lampiran  
 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Komitmen Tujuan Anggaran

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	99.1
	Excluded <sup>a</sup>	1	.9
	Total	110	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	9

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kta1	52.28	12.664	.642	.917
kta2	52.15	13.404	.548	.922
kta3	52.06	13.098	.613	.918
kta4	52.03	12.842	.857	.902
kta5	52.08	12.706	.710	.911
kta6	52.01	12.805	.870	.901
kta7	51.92	13.317	.779	.907
kta8	51.94	13.108	.764	.907
kta9	51.94	13.172	.781	.907

Lampiran  
 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Komitmen Job Relevan Information

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	110	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	3

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JRI1	13.25	.829	.691	.856
JRI2	13.20	.822	.817	.736
JRI3	13.19	.890	.717	.827

Lampiran  
 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kinerja Manajerial

## Reliability

[DataSet0]

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	110	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	110	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	9

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Km1	66.13	17.837	.463	.879
Km2	66.12	18.362	.543	.871
Km3	66.33	16.901	.655	.861
Km4	66.03	17.733	.739	.858
KM5	65.91	16.193	.716	.855
Km6	65.99	16.982	.642	.862
Km7	66.38	17.119	.569	.870
Km8	65.84	16.707	.717	.856
Km9	65.97	17.330	.601	.866



**Lampiran**  
**Distribusi Frekuensi Partisipasi Anggaran**

**Frequencies**

**Statistics**

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6
N	Valid	110	110	110	110	110	110
	Missing	0	0	0	0	0	0

**Frequency Table**

**x1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3.6	3.6	3.6
	3	25	22.7	22.7	26.4
	4	69	62.7	62.7	89.1
	5	12	10.9	10.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.7	2.7	2.7
	3	14	12.7	12.7	15.5
	4	79	71.8	71.8	87.3
	5	14	12.7	12.7	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	14.5	14.5	14.5
	3	24	21.8	21.8	36.4
	4	55	50.0	50.0	86.4
	5	15	13.6	13.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.7	2.7	2.7
	3	23	20.9	20.9	23.6
	4	65	59.1	59.1	82.7
	5	19	17.3	17.3	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	4.5	4.5	4.5
	3	13	11.8	11.8	16.4
	4	80	72.7	72.7	89.1
	5	12	10.9	10.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.8	1.8	1.8
	3	25	22.7	22.7	24.5
	4	72	65.5	65.5	90.0
	5	11	10.0	10.0	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**Lampiran**  
**Distribusi Frekuensi Komitmen Tujuan Anggaran**

**Frequencies**

**x2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	15	13.6	13.6	13.6
	6	50	45.5	45.5	59.1
	7	45	40.9	40.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	8	7.3	7.3	7.3
	6	50	45.5	45.5	52.7
	7	52	47.3	47.3	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	8	7.3	7.3	7.3
	6	40	36.4	36.4	43.6
	7	62	56.4	56.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.9	.9	.9
	6	51	46.4	46.4	47.3
	7	58	52.7	52.7	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	8	7.3	7.3	7.3
	6	43	39.1	39.1	46.4
	7	59	53.6	53.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	.9	.9	.9
	6	49	44.5	44.5	45.5
	7	60	54.5	54.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	40	36.4	36.4	36.4
	7	70	63.6	63.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	2	1.8	1.8	1.8
	6	40	36.4	36.4	38.2
	7	68	61.8	61.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	2	1.8	1.8	1.8
	6	40	36.4	36.4	38.2
	7	68	61.8	61.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**Lampiran**  
**Distribusi Frekuensi Job Relevan Information**

## Frequencies

**x3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	2	1.8	1.8	1.8
	6	43	39.1	39.1	40.9
	7	65	59.1	59.1	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	42	38.2	38.2	38.2
	7	68	61.8	61.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**x3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	41	37.3	37.3	37.3
	7	69	62.7	62.7	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**Lampiran**  
**Distribusi Frekuensi Kinerja Manajerial**

**Frequencies**

**y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	7	6.4	6.4	6.4
	7	3	2.7	2.7	9.1
	8	60	54.5	54.5	63.6
	9	40	36.4	36.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	1	.9	.9	.9
	7	7	6.4	6.4	7.3
	8	69	62.7	62.7	70.0
	9	33	30.0	30.0	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	7	6.4	6.4	6.4
	7	9	8.2	8.2	14.5
	8	70	63.6	63.6	78.2
	9	24	21.8	21.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	5	4.5	4.5	4.5
	8	66	60.0	60.0	64.5
	9	39	35.5	35.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**y5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	5	4.5	4.5	4.5
	7	7	6.4	6.4	10.9
	8	34	30.9	30.9	41.8
	9	64	58.2	58.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**y6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	5	4.5	4.5	4.5
	7	3	2.7	2.7	7.3
	8	51	46.4	46.4	53.6
	9	51	46.4	46.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**y7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	8	7.3	7.3	7.3
	7	13	11.8	11.8	19.1
	8	65	59.1	59.1	78.2
	9	24	21.8	21.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

**y8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	5	4.5	4.5	4.5
	8	40	36.4	36.4	40.9
	9	65	59.1	59.1	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	5	4.5	4.5	4.5
	7	1	.9	.9	5.5
	8	53	48.2	48.2	53.6
	9	51	46.4	46.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0	