

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN DAN *JOB  
RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING*  
(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru)**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Syarat untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh :

**HAFRIDEBRI**  
**73424/2006**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2013**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

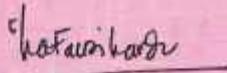
PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN DAN *JOB  
RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING*  
(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru)

Nama : Hafridebri  
NIM/BP : 73424/2006  
Program Studi : Akuntansi  
Keahlian : Akuntansi Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Juli 2013

Disetujui Oleh :

Pembimbing I



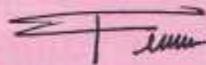
Eka Fauzihardani, SE., M.Si., Ak  
NIP. 19710522 200003 2 001

Pembimbing II



Herlina Helmi, SE., MS., Ak  
NIP. 19800327 200501 2 002

Ketua Prodi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE., M.Sc., Ak  
NIP. 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

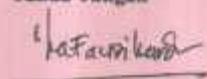
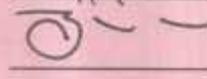
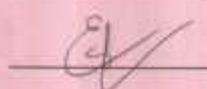
*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang*

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN DAN JOB  
RELEVANT INFORMATION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru)**

Nama : Hafridebri  
NIM/BP : 73424/2006  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Juli 2013

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	
2. Sekretaris	: Herlina Helmy, SE, MS, Ak	
3. Anggota	: Dr. H. Efrizal Syofyan, SE, M.Si, Ak	
4. Anggota	: Ertly Mulyani, SE, M.Si, Ak	

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Hafridebri**  
 Nim/BP : 73424 / 2006  
 Tempat/Tanggal Lahir : Padang, 25 September 1987  
 Program Studi : Akuntansi  
 Keahlian : Akuntansi Manajemen  
 Fakultas : Ekonomi  
 Alamat : Jln. Patimura No.9A Padang  
 No. Hp/Telepon : 081374985500  
 Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan *Job Relevant Information* sebagai *Variabel Intervening* Pada Perusahaan Manufaktur Di Pekanbaru

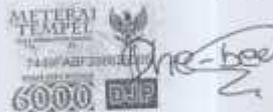
Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditandatangani Asli oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji, dan Ketua Program Studi.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran di dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima Sanksi Akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, Juli 2013

Yang membuat pernyataan,



**HAFRIDEBRI**  
NIM: 73424/2006

## ABSTRAK

**Hafridebri (2006/73424) Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur Di Pekanbaru . Skripsi Akuntansi. Universitas Negeri Padang. 2012**

**Pembimbing I : Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak**  
**Pembimbing II : Herlina Helmy, SE, MS, Ak**

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 kuantitatif. 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  $0,216 > 0,05$  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  $0,629 > 0,05$  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  $0,073 > 0,05$  dan koefisien regresi 0,173. 4) Komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai probabilitas sebesar  $0,023 < 0,05$  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  $0,102 > 0,05$  dan koefisien regresi 0,174 yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Saran dalam penelitian ini antara lain: 1) 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. 2) Peneliti

berikutnya disarankan untuk mencoba menambahkan minimal satu variabel penelitian yang juga mempengaruhi kinerja manajerial dan belum digunakan didalam penelitian ini. 3) Bagi 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.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat merampungkan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan *Job Relevant Information* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru)”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Strata Satu (S1), Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Terima kasih kepada Ibu **Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak** selaku pembimbing I, dan Ibu **Herlina Helmy, SE, MS, Ak** selaku pembimbing II, yang telah memberikan ilmu, pengarahan, bimbingan, masukan, serta waktu bimbingan yang sangat berharga bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak telah mendorong penulis untuk menyelesaikan studi dan skripsi ini. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.

4. Kedua Orang Tua tersayang (Hasan Basri dan Jasni) yang selalu mendoakan penulis dan telah memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.
5. Untuk Kakak ku tersayang, penulis mengucapkan terimakasih atas dukungan moral yang diberikan selama penulisan skripsi ini.
6. Untaian terimakasih juga penulis ucapkan kepada suami tercinta Rio Barkah SE yang selalu memberikan semangat, dukungan dan menemani penulis ke kampus untuk menyelesaikan skripsi ini walaupun ditengah permasalahan yang banyak dan mengajarkan penulis untuk berfikiran dewasa meski selalu berada dibalik layar.
7. Teman-teman akuntansi angkatan '06 dan '09 yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi (Vanny Adelin, Nilam Sanuari, Rizki Zainal, Friskilla Rini Sumiat, Ratna Meina Restu, Andriana, Angella Olivia) dan semua teman-teman akuntansi manajemen.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi amal kebaikan dan oleh Allah SWT.

Dengan pengetahuan serba terbatas penulis berusaha menyajikan skripsi ini walaupun dapat dikatakan masih belum sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang konstruktif dan edukatif penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Juni 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	14
C. Pembatasan Masalah .....	15
D. Perumusan Masalah. ....	15
E. Tujuan Penelitian .....	15
F. Manfaat Penelitian.....	16
<b>BAB II. KAJIAN TEORI, HIPOTESIS DAN KERANGKA KONSEPTUAL</b>	
A. Kajian Teori	
1. Teori Kontijensi .....	18
2. Konsep Kinerja Manajerial .....	20
3. Konsep Partisipasi Anggaran .....	24
4. Konsep Komitmen Tujuan Anggaran .....	39
5. Konsep <i>Job Relevant Information</i> .....	41
B. Kajian Penelitian Terdahulu.....	43
C. Pengembangan Hipotesis .....	47
D. Kerangka Konseptual .....	54
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	57
B. Populasi dan Sampel .....	57
C. Jenis dan Sumber Data .....	59
D. Teknik Pengumpulan Data.....	59

E. Variabel dan Pengukuran Variabel .....	60
F. Instrumen Penelitian .....	61
G. Pengujian Kualitas Data .....	63
1. Uji Validitas .....	64
2. Uji Reliabilitas .....	65
H. Teknik Analisis Data.....	66
1. Uji Normalitas .....	66
2. Analisis Data .....	66
I. Definisi Operasional.....	76
<b>BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Profil Umum Responden.....	78
B. Analisis Deskriptif .....	84
C. Pengujian Instrument Data .....	89
D. Uji Normalitas.....	94
E. Uji <i>Goodness of Fit</i> .....	95
F. Uji Hipotesis.....	96
G. Pembahasan.....	100
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	104
B. Keterbatasan dan Saran .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Daftar Nama Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru .....	57
2. Kisi-kisi Instrument Penelitian .....	61
3. Deskriptif Penyebaran Kuesioner .....	78
4. Profil Responden Berdasarkan Gender .....	79
5. Profil Responden Berdasarkan Usia .....	80
6. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan .....	81
7. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	82
8. Profil Responden Berdasarkan Bidang Keahlian .....	82
9. Profil Responden Berdasarkan Divisi Manajer .....	83
10. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Anggaran .....	84
11. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Tujuan Anggaran .....	85
12. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Job Relevant Information</i> .....	87
13. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial .....	88
14. Pengujian Validitas Partisipasi Anggaran .....	90
15. Pengujian Validitas Komitmen Tujuan Anggaran .....	91
16. Pengujian Validitas <i>Job Relevant Information</i> .....	92
17. Pengujian Validitas Kinerja Manajerial .....	93
18. Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian .....	94
19. Uji Normalitas Data .....	95
20. Uji Model <i>Fit Summary</i> .....	96
21. Uji Hipotesis .....	97

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Konseptual .....	54
2. Structural Equation Model.....	142

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Format Kuesioner .....	110
2. Kuesioner Penelitian.....	111
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrument Penelitian.....	120
4. Pengujian Hipotesis .....	132
5. Surat Observasi dan Izin Penelitian .....	143

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

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.

Kegiatan manajemen sangat berhubungan dengan perencanaan dan pengendalian dan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Perencanaan melihat ke depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu, sedangkan pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan menandingkannya dengan rencana yang telah disusun.

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.

Anggaran secara khusus digambarkan sebagai data kuantitatif atau ungkapan keuangan dari rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang suatu perusahaan, yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, 2000). Penyusunan anggaran secara efisien dan efektif mempunyai peran penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Ratna (2009), manajemen perusahaan seringkali menggunakan anggaran sebagai alat pedoman kerja yang diharapkan dapat memberikan manfaat khususnya bagi manajer puncak untuk meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Anggaran yang terlalu menekan, cenderung akan menimbulkan sikap agresif manajer tingkat bawah terhadap manajer tingkat atas dan menimbulkan ketegangan yang kemungkinan dapat menyebabkan inefisiensi. Hal tersebut dapat terjadi karena kemungkinan perencanaan yang disusun terlalu kaku (*rigid*) atau target yang ditetapkan dalam perencanaan strategis tersebut terlalu sulit untuk dicapai.

Menurut Yulia (2008), partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan prestasi (kerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas suatu organisasi. Dalam konteks yang lebih spesifik, menurut Brownell (1982) dalam Dharma (2002), partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran,

terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran. Adanya partisipasi akan mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja lebih keras, karena apa yang menjadi kinerja perusahaan merupakan kinerja pribadinya juga.

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. Menurut Ekha dan Narumonrang (2005), kinerja manajerial adalah seberapa jauh seorang manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen dalam suatu organisasi antara lain, perencanaan, investigasi, koordinasi, *supervise*, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan representasi (Mahoney, 1963 dalam Sumarno, 2005).

Menurut Mulyadi (2001:149), penilaian kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik terhadap efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Bayangkara (2008:92), hasil penilaian kinerja karyawan dapat mencerminkan sebagian dari kinerja perusahaan. Dapat diartikan bahwa, kinerja karyawan yang baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga akan baik.

Kinerja manajer merupakan salah satu faktor yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan. Adanya kinerja manajer yang baik tentu didukung oleh partisipasi dari bawahan. Dilibatkannya karyawan dalam proses penyusunan anggaran, maka akan menimbulkan komitmen pada karyawan. Komitmen tersebut menunjukkan bahwa anggaran yang ada merupakan tujuan manajer yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Karena itu diperlukan peranan manajer untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Peranan manajer puncak dan bawahan dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan agar dapat dihasilkan anggaran yang baik.

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. Untuk berfungsi sebagai suatu moderator, beberapa individu harus mempunyai komitmen yang tinggi, komitmen yang

sekedarnya dan komitmen yang rendah, sehingga gagal untuk komit pada target anggaran akan menyebabkan kinerja yang rendah.

Kekuatan hubungan antara komitmen dan kinerja didasarkan pada jumlah perbedaan dan komitmen. Kategori utama dalam menetapkan komitmen adalah faktor eksternal (otoritas, pengaruh *peer*, *external reward*), dan faktor internal (*expentancy*, *internal reward*) Komitmen konsepnya lebih *inclusive* karena mengacu pada seseorang dalam menetapkan pencapaian tujuan. Penerimaan adalah salah satu jenis komitmen yang mengacu pada komitmen tujuan yang telah ditetapkan (Locke et al, 1968) dalam Greenberg (1996) dalam Yenti (2003). Locke (1968); Erez et al (1985); Erez and Arad (1986) dalam Chong (2002) mendukung hubungan positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan komitmen tujuan anggaran, bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen tujuan.

Pada partisipasi anggaran indikator yang paling menonjol adalah sering tidaknya atasan manajer meminta pendapat usulan ketika anggaran sedang dibuat. Hal ini menunjukkan bahwa atasan masih dominan dalam pembuatan anggaran. Sebaliknya, pada komitmen tujuan indikator tentang pentingnya usaha untuk mencapai anggaran yang menjadi tanggung jawab manajer merupakan indikator yang paling dominan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin sering atasan meminta pendapat pada manajer, maka manajer akan semakin berusaha untuk mencapai anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

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). Partisipasi anggaran juga menyajikan suatu fungsi informasi dimana manajemen tingkat bawah dapat mengumpulkan, menukarkan, dan menyebarkan informasi yang relevan dengan tugas (*job-relevant information/ JRI*), yang bertujuan untuk memfasilitasi proses pembuatan keputusan manajerial serta mengkomunikasikan informasi yang dimiliki kepada para pembuat keputusan organisasi (Earley dan Kanfer, 1985; Campbell dan Gingrich, 1986; Murray, 1990; Kren, 1992; Shields dan Young, 1993; Magner dkk, 1996; Nouri dan Parker, 1998).

Merchant (1981), Chow et al. (1998) dalam Mulyasari (2005) menyatakan bahwa apabila bawahan/pelaksana anggaran ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki. Atasan/pemegang kuasa anggaran menerima informasi yang belum diketahui sebelumnya dan meningkatkan akurasi pemahaman terhadap bawahan/pelaksana anggaran sehingga semakin mengurangi informasi asimetris dalam hubungan atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran, dalam hal ini kepala bagian dengan kepala sub bagian. Bila bawahan/pelaksana anggaran diberi

kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga atasan/pemegang kuasa anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Yusfaningrum, 2005). Peneliti melihat bila partisipasi anggaran meningkat maka JRI juga akan turut meningkat. Hubungan penguatan ini mengindikasikan peningkatan JRI menyebabkan berkurangnya informasi asimetris dalam proses penyusunan anggaran. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kren (1992) dalam Gozali (2005) ditemukan bukti bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui *Job-Relevant Information* (JRI).

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). Teori ini secara umum menyatakan bahwa perancangan dan penggunaan desain sistem pengendalian manajemen tergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi lingkungan dimana sistem tersebut akan diterapkan (Fisher, 1995). Teori ini merespon

pendekatan *universalistic* yang menyatakan bahwa suatu sistem pengendalian bisa diterapkan dalam karakteristik perusahaan apapun dan dalam kondisi lingkungan dimana saja.

Pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajer diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel *intervening*. Adanya faktor *intervening* berfungsi untuk melihat pengaruh hubungan variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan tidak langsung. Menurut Shields (dalam Supriyono, 2004) variabel *intervening* adalah variabel yang disebabkan oleh variabel independen dan menyebabkan variabel dependen. Melalui pengujian variabel *intervening* dapat diketahui peranan sebuah variabel dalam memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel *intervening* adalah komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* yang merupakan variabel perantara antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Menurut Endang (2007), beberapa faktor kontijensi yang sudah diteliti terhadap efektifitas partisipasi dalam penyusunan anggaran antara lain faktor atribut psikologi individu, yaitu *locus of control* (Brownell 1981, 1982; Govindarajan, 1986), gaya kepemimpinan (Brownell, 1982), dan motivasi (Mia 1988, 1989). Sedangkan, beberapa faktor kontekstual organisasi yang juga diteliti, antara lain kesulitan tugas (Mia, 1988), budaya organisasi (Brownell, 1982), ketidakpastian lingkungan (Govindarajan 1986, Leslie 1992). Govindarajan

(1986) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontijensi tersebut untuk mengidentifikasi berbagai kondisi yang menyebabkan anggaran partisipasi menjadi lebih aktif. Dalam penelitian ini pendekatan teori kontijensi diadopsi untuk mengevaluasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Faktor kontijensi yang dipilih adalah komitmen tujuan anggaran dengan *job-relevant information*.

Alasan dipilihnya komitmen tujuan anggaran karena individu berkinerja lebih baik ketika manajer menerima dan mempunyai komitmen tujuan yang mengarah pada tindakan, usaha dan motivasi untuk mengembangkan strategi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen ini bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional dengan organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam organisasi untuk mengabdikan kepada organisasi. Sedangkan JRI dipilih karena JRI adalah informasi yang memfasilitasi kegiatan yang berhubungan dengan tugas (Kren, 1992).

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 Yusfaningrum dan Imam Gozali (2005).

Perusahaan manufaktur mempunyai peran yang cukup penting dalam perekonomian di Indonesia. Produk-produk yang dihasilkan memberikan

sumbangan bagi pendapatan nasional. Oleh karena itu, kinerja perusahaan manufaktur perlu mendapat perhatian yang cukup. Kinerja perusahaan manufaktur tersebut tentu saja sangat dipengaruhi kinerja para karyawannya, terutama manajer yang dapat dilihat dari penyusunan anggaran oleh manajemen tingkat atas dengan partisipasi manajemen tingkat bawah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Partisipasi anggaran tersebut merupakan suatu motivator (pendorong) bagi manajer tingkat bawah agar mempunyai komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun sehingga mereka meningkatkan usaha untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi yang relevan dengan tugas, dimana pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

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.

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul “ **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan *Job-Relevant Information* Sebagai Variabel *Intervening* Pada Perusahaan Manufaktur Di Pekanbaru**”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka beberapa masalah yang dapat diteliti dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
- b. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen tujuan anggaran.
- c. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap *job relevant information*.
- d. Apakah komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
- e. Apakah *job relevant information* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan pada identifikasi masalah di atas, maka penulis membatasi masalah pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* sebagai variabel *intervening*.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
- b. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen tujuan anggaran.
- c. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap *job relevant information*.
- d. Apakah komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
- e. Apakah *job relevant information* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui:

1. Untuk menemukan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

2. Untuk menemukan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap komitmen tujuan anggaran
3. Untuk menemukan bukti empiris bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung terhadap *job relevant information*.
4. Untuk menemukan bukti empiris bahwa komitmen tujuan anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.
5. Untuk menemukan bukti empiris bahwa *job relevant information* berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini dapat diharapkan memberikan manfaat kepada pihak-pihak berikut:

1. Bagi penulis, dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman terhadap partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* sebagai variabel *intervening*.
2. Bagi ilmu pengetahuan, dapat memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan yang kaitannya dalam partisipasi penyusunan anggaran.
3. Bagi perusahaan, dengan adanya penelitian ini diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemikiran dan bahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan sistem penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial dan tentu saja juga akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

4. Bagi peneliti selanjutnya, dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau bukti empiris mengenai pengaruh partisipasi anggaran.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, HIPOTESIS, DAN KERANGKA KONSEPTUAL**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Pendekatan Kontijensi**

Banyak faktor-faktor yang saling berkaitan mempengaruhi ketidakpastian lingkungan dan proses pengendalian manajemen di dalam perusahaan. Para riset telah berusaha untuk menguji faktor-faktor ini dengan mengaplikasikan teori kontijensi kepada berbagai faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi desain sistem pengendalian antara lain ukuran lingkungan, teknologi, interdependensi dan strategi. Teori kontijensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan. Teori kontijensi didasarkan pada premi bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen yang secara universal dapat digunakan organisasi dalam berbagai lingkungan, yang diduga dapat menyebabkan sistem akuntansi manajemen menjadi lebih efektif.

Pendekatan ini banyak digunakan sebagai solusi atas ketidakkonsistenan sejumlah hasil penelitian sebelumnya. Menurut Govindarajan (1986) dalam Eka (2005), hasil penelitian 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

kontijensi 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.

Partisipasi anggaran merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen, dan sistem pengendalian manajemen adalah salah satu bagian dari sistem pengendalian pada organisasi. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten, 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. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information*.

## **2. Kinerja Manajerial**

### **a. Pengertian 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 respresentasi. Kinerja manajerial merupakan hasil kerja dari individu dalam organisasi yang melaksanakan tugas-tugas manajerial. Berdasarkan pengertian di atas ada delapan dimensi dari kinerja manajerial (menurut Mahoney, 1963 dalam Sumarno, 2005), yaitu:

#### 1) Perencanaan

Kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, dan pemrograman.

#### 2) Investigasi

Kemampuan untuk mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan pengukuran hasil, serta menganalisis pekerjaan.

### 3) Pengkoordinasian

Kemampuan tukar-menukar informasi dengan bagian lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan, menginformasikan bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

### 4) Evaluasi

Kemampuan untuk menilai dan mengukur keputusan yang diambil, kinerja yang diamati dan dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

### 5) Pengawasan

Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.

### 6) Pemilihan Staf

Kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagiannya, merekrut, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.

### 7) Negoisasi

Kemampuan untuk melakukan suatu kontrak perjanjian untuk barang atau jasa, pembelian dan tawar-menawar.

### 8) Perwakilan

Kemampuan untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Menurut Veithzal dan Ahmad, (2005:15), 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 atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Catur (2008), kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan dalam mendayagunakan sumberdaya yang ada. Manajer akan dinilai berprestasi apabila dapat mewujudkan apa yang menjadi tujuan organisasi.

#### **b. Penilaian Kinerja**

Menurut Mulyadi (2000:419), penilaian kinerja merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dimana berdasarkan orientasi penilaiannya, tujuan penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi dua (menurut Bayangkara, 2008:92), yaitu:

##### 1) Penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Penilaian pada masa lalu ini lebih menekankan pada apa yang telah dicapai karyawan pada suatu periode tertentu dan mengabaikan potensi karyawan yang masih bisa ditingkatkan untuk kinerja di masa depan.

##### 2) Penilaian yang berorientasi pada masa depan

Penilaian kinerja model ini lebih ditujukan untuk mengendalikan perilaku karyawan dan menggunakannya untuk memberikan ganjaran atau hukuman, mengambil keputusan kenaikan gaji atau promosi, serta menempatkan karyawan di posisi yang paling sesuai agar dapat

melaksanakan pekerjaan tertentu. Beberapa tujuan penting penilaian kinerja yang berorientasi masa depan, antara lain:

- a) Membantu tiap karyawan untuk semakin memahami tentang peran dan fungsinya di dalam perusahaan.
- b) Membantu karyawan mengerti kekuatan dan kelemahannya dikaitkan dengan peran dan fungsinya di dalam perusahaan.
- c) Meningkatkan rasa kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan supervisor, sehingga setiap karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam memberikan kontribusinya kepada perusahaan.
- d) Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus-menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi yang lebih tinggi.
- e) Menyediakan data karyawan secara berkala untuk mengambil keputusan dibidang SDM.

Melakukan penilaian kinerja merupakan hal yang penting untuk dilakukan, karena hasil penilaian kinerja karyawan dapat mencerminkan sebagian dari kinerja perusahaan (Bayangkara, 2008:92), dan dapat diartikan bahwa kinerja karyawan yang baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga akan baik. Tidak hanya itu, penilaian kinerja juga dapat mempertinggi produktivitas para karyawan. Penilaian kinerja juga harus dilaksanakan sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih produktif. Penilaian yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga karyawan akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja.

### **c. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Mulyadi (2001:420), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### **3. Partisipasi Anggaran**

#### **a) Pengertian Partisipasi Anggaran**

Pada dasarnya semua perusahaan baik besar maupun kecil menggunakan anggaran sebagai salah satu langkah awal dalam melakukan aktivitas bisnisnya, hal ini mengakibatkan perusahaan dituntut untuk menyusun rencana dan strategi guna memberi arah yang jelas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. 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 definisi 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.

Banyak dari pimpinan perusahaan tidak mengetahui apa yang menjadi hambatan dan kesulitan yang dimiliki oleh bawahannya. Oleh karena itu, dilihat dari kondisi ini perusahaan mulai menerapkan pendekatan anggaran partisipatif, melalui pendekatan partisipatif ini atasan atau pimpinan tertinggi mengizinkan bawahan untuk berpartisipasi dalam menentukan rencana dan besarnya anggaran.

Menurut Mulyadi (2001:513) partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat diartikan sebagai proses dimana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran.

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.

#### **b) Fungsi Anggaran**

Menurut Shim dan Siegel (2000:3), Anggaran dapat digunakan untuk memotivasi karyawan agar memperbaiki kinerja dan sikap karyawan harus dapat memberikan rekomendasi, merevisi angka-angka dalam anggaran bila diperlukan dalam menyetujui ataupun tidak menyetujui item-item utama. Menurut Supriyono (1987) dalam Endang dan Agus (2007), menyatakan bahwa anggaran memiliki beberapa macam fungsi yaitu:

##### 1) Fungsi Perencanaan.

Anggaran memuat perencanaan awal dari penentuan tujuan, strategi dan Kebijakan perusahaan.

##### 2) Fungsi Koordinasi.

Anggaran digunakan sebagai alat pengkoordinasian rencana dan tindakan berbagai unit yang ada di organisasi agar dapat bekerja secara selaras menuju arah pencapaian tujuan.

3) Fungsi Komunikasi.

Dalam penyusunan anggaran, seluruh bagian dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses. Setiap orang dalam organisasi bertanggungjawab terhadap anggaran yang telah disusun.

4) Fungsi Motivasi.

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.

5) Fungsi Pengendalian dan Evaluasi.

Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut.

6) Fungsi Pendidikan.

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai cara bekerja secara terperinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan menghubungkannya dengan pusat pertanggungjawaban lain dalam organisasi yang bersangkutan.

**c) Karakteristik Anggaran**

Menurut Mulyadi (2001;489) karakteristik dalam suatu anggaran sebagai berikut:

- 1) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter).
- 2) Anggaran merupakan suatu rencana yang terperinci, yang dinyatakan dalam satuan uang dan mencakup kurun waktu satu tahun.

- 3) Isinya merupakan satuan komitmen manajemen, bahwa anggaran bukan saja tanggungjawab manajemen, tetapi juga tanggungjawab setiap manajer atau kepala proyek untuk mencapai sasaran yang ditetapkan atau yang dianggarkan.
- 4) Usulan anggaran akan dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi daripada orang yang menyusunnya.
- 5) Jika anggaran telah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat diubah lagi kecuali dalam hal-hal yang bersifat khusus.
- 6) Harus ada laporan pelaksanaan, sehingga dapat dibandingkan antara hasil sesungguhnya dengan hasil yang diharapkan atau yang dianggarkan secara periodik dan penyimpangan yang terjadi akan dievaluasi.

#### **d) Tujuan dan Manfaat Anggaran**

Dari setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak akan terlepas daripada adanya suatu harapan atau tujuan yang akan dicapai, serta adanya keuntungan atau manfaat yang harus dipertimbangkan sebelumnya. Dengan disusunnya suatu anggaran yang baik dan cermat, dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan dalam membantu manajemen menjalankan fungsinya, Nafarin (2000;12).

Menurut Munandar (2001;10) penyusunan anggaran paling tidak mempunyai tiga manfaat sebagaimana dijelaskan dibawah ini:

1. Sebagai alat pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan target atau sasaran yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang, karena anggaran tersebut merupakan dasar aktifitas-

aktifitas yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan.

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran bermanfaat sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang ada dalam perusahaan dapat saling menunjang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran bermanfaat pula sebagai tolak ukur untuk menilai (menganalisis) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya, dapat nilai apakah perusahaan telah sukses atau belum. Dari hasil perbandingan tersebut dapat pula dianalisis sebab terjadinya penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui tentang kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Dari ungkapan diatas, jelas bahwa anggaran dapat dijadikan alat bantu bagi manajemen dalam menjalankan fungsinya, sesuai dengan fungsi manajemen. Jadi anggaran dapat dijadikan pedoman kerja yang akan memberi target-target yang harus dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Anggaran juga dapat dijadikan sebagai alat pengkoordinasian kerja, setiap bagian dalam perusahaan dapat saling bekerja sama dan saling terkoordinasi dengan baik untuk menuju

yang telah ditetapkan, dan juga sebagai alat pengawasan kerja yang dapat dijadikan alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan, agar bermanfaat membantu manajemen dalam memformulasi rencana-rencana dan pengambilan keputusan yang baik bagi perusahaan, karena anggaran berdasarkan hasil penelitian, penganalisan, dan pertimbangan yang seksama atau alternatif dan konsekuensi dari suatu tujuan yang dinyatakan secara kuantitatif.

#### **e) Macam-macam Anggaran**

Menurut Nafarin (2000;17) anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang berikut ini:

##### 1. Menurut dasarnya penyusun, anggaran terdiri dari:

###### a. Anggaran Variabel

Yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.

###### b. Anggaran Tetap

Yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.

##### 2. Menurut cara penyusun, anggaran terdiri dari:

###### a. Anggaran Periodik

Yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

b. Anggaran Kontinue

Yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari:

a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis)

Yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.

Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan jangka pendek.

b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis)

Yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.

Anggaran untuk keperluan investasi.

**f) Prosedur Proses Penyusunan Anggaran**

**1. Prosedur Penyusunan Anggaran**

Anggaran pertama kali disusun meminta taksiran berapa banyak penjualan, produksi dan data keuangan lainnya dari bagian-bagian yang bersangkutan, angka-angka ini kemudian diolah komite anggaran, sehingga dihasilkan usulan anggaran, usulan anggaran ini diajukan kepada dewan direksi untuk disetujui. Kadang-kadang wewenang untuk menyetujui suatu anggaran ada pada tangan dewan komisaris. Dalam hal ini usulan anggaran diserahkan kepada direksi untuk diteliti kembali. Setelah disetujui anggaran tersebut diperbanyak dan dikirim kepada bagian-bagian yang bersangkutan dalam perusahaan untuk

dijadikan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan. Anggaran biasanya berjangka waktu satu tahun dan dirinci untuk setiap semester, atau setiap triwulan, atau setiap bulan selama tahun yang bersangkutan.

Menurut Anthony (2003;469) langkah-langkah dalam penyusunan anggaran sebagai berikut:

- a. Menetapkan pedoman perencanaan
- b. Membuat anggaran penjualan dan anggaran proyek
- c. Menyusun awal dari komponen-komponen anggaran lainnya
- d. Negoisasi antara pembuatan anggaran dengan atasannya
- e. Koordinasi dan penilaian kembali

## **2. Proses Penyusunan Anggaran**

Anggaran memerlukan proses penyusunan. Penyusunan anggaran suatu perusahaan pada umumnya melibatkan seluruh bagian yang ada pada perusahaan tersebut, akan tetapi bisa juga disusun hanya oleh pimpinan perusahaan. Hal ini tergantung pada kebijaksanaan yang dianut perusahaan.

Ada dua pendekatan dalam penyusunan anggaran:

### *a. Top Down atau Management Approach*

Anggaran yang disusun oleh manajemen puncak untuk manajemen di bawahnya. Masukan atau input yang diperlukan untuk menyusun anggaran hanya datang dari pimpinan tertinggi. Pendekatan ini menghemat waktu dan mendapat sokongan dari pimpinan tertinggi atau *top management* tetapi tingkat manajemen yang rendah tidak dapat bekerjasama sepenuhnya karena kontribusi mereka diabaikan. Anggaran yang disusun dengan dengan proses *top-down* dapat

menyebabkan lemahnya komitmen manajemen bawah untuk melaksanakan anggaran. Namun partisipasi yang terlalu besar dan tidak terkontrol dari manajemen bawah, dapat menyebabkan kemungkinan timbulnya perilaku yang merugikan (*disfunctional behaviour*), seperti target anggaran yang disusun terlalu mudah untuk dicapai sehingga tidak dapat dijadikan standar dan alat motivasi yang baik.

*b. Bottom Up atau Grassroots Approach*

Anggaran yang disusun sendiri oleh manajemen level bawah dan selanjutnya diserahkan ke manajemen atas. Permasalahan mulai dari bawah struktur organisasi, dalam hal ini semua tingkat manajemen ikut berpartisipasi. Meskipun waktu digunakan lebih banyak dengan pendekatan ini, tetapi tiap anggota perusahaan lebih banyak untuk menerima tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Dalam penyusunan anggaran dapat dijelaskan dalam langkah-langkah penyusunan anggaran sebagai berikut:

- 1) Menyusun pedoman rencana atau kebijakan (tujuan-tujuan dan strategi serta kebijaksanaan top manajer).
- 2) Menyusun ramalan penjualan (*sales forecasting*).
- 3) Menyusun anggaran setiap unit atau pusat-pusat pertanggungjawaban.
- 4) Pengusulan anggaran dan negoisasi anggaran oleh atasan masing-masing pusat pertanggungjawaban.
- 5) Review dan pengkoordinasian oleh suatu komite atau tim anggaran.
- 6) Persetujuan anggaran final oleh pimpinan puncak.

7) Pendistribusian anggaran ke setiap pusat pertanggungjawaban.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:82), proses penyusunan anggaran yang dilakukan oleh departemen anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Menerbitkan formulir dan prosedur untuk penyusunan anggaran
- 2) Mengkoordinasikan dan menerbitkan setiap tahunnya asumsi-asumsi dasar tingkat korporat yang akan menjadi dasar untuk anggaran (misalnya: asumsi-asumsi mengenai perekonomian)
- 3) Memastikan bahwa informasi disampaikan dengan semestinya antarunit organisasi yang saling berkaitan.
- 4) Memberikan bantuan bagi pembuat anggaran dalam penyusunan anggaran mereka.
- 5) Menganalisis anggaran yang diajukan dan memberikan rekomendasi, pertama kepada pembuat anggaran dan kemudian kepada manajemen senior.
- 6) Menangani proses pembuatan revisi anggaran selama tahun tersebut.
- 7) Mengoordinasikan pekerjaan dari departemen anggaran ke enselon-enselon yang lebih rendah (misalnya unit bisnis dari departemen anggaran).
- 8) Menganalisis kinerja yang dilaporkan terhadap anggaran, menginterpretasikan hasilnya, dan membuat laporan ringkasan untuk manajemen senior.

Yang perlu diingat dalam melakukan penyusunan anggaran untuk tujuan penelitian prestasi adalah bahwa setiap elemen anggaran seperti target laba dan biaya-biaya yang dikeluarkan sesuai dengan potensi laba dan sumber daya yang ada dalam perusahaan.

Anggaran yang dimaksud untuk menilai dan memotivasi manajer haruslah mempertimbangkan aspek-aspek perilaku yang dapat dipengaruhi pelaksanaannya. Berdasarkan teori-teori motivasi, anggaran bisa memenuhi maksud di atas haruslah memperhatikan hal-hal berikut:

a) Tingkat Kesulitan

Tingkat kesulitan anggaran yang menyangkut seberapa sulit anggaran dapat dicapai orang yang melaksanakan haruslah merupakan sasaran yang realistik. Anggaran yang terlalu mudah ataupun terlalu sulit akan memberi dampak yang buruk terhadap prestasi. Anggaran yang terlalu mudah ataupun terlalu sulit akan memberi dampak yang buruk terhadap prestasi. Anggaran yang terlalu mudah akan menyebabkan prestasi yang buruk karena kurangnya tantangan dan rangsangan. Sedangkan anggaran yang terlalu sulit akan menyebabkan keinginan untuk berusaha mencapainya yang ditimbulkan oleh ketidakyakinan untuk berhasil.

b) Partisipasi Manajemen Puncak

Partisipasi manajemen puncak harus terlibat dalam kaji ulang (penelaahan), dan mengesahkan anggaran, tidak sekedar memberikan stempel dan tanda tangan pengesahan. Sehingga memperoleh umpan balik yang efektif terhadap hasil yang dicapai dalam memotivasi manajer.

c) Adil

Agar efektif, maka penyusunan anggaran harus percaya bahwa anggaran yang dilaksanakan bersifat adil. Bila pusat mengubah anggaran yang telah disusun maka penyusunan harus diyakinkan bahwa perubahan diperlukan dengan alasan-alasan yang dapat diterima.

**g) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran**

Menurut Munandar (2001;11) penyusunan anggaran terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya antara lain:

1. Faktor-faktor intern yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan itu sendiri antara lain:
  - a) Penjualan tahun lalu.
  - b) Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan pemilihan saluran distribusi.
  - c) Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
  - d) Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya maupun keterampilan dan keahliannya.
  - e) Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
  - f) Kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan baik pembelanjaan dibidang administrasi maupun dibidang personalia.
2. Faktor-faktor ekstern yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan antara lain:

- a) Keadaan persaingan
- b) Tingkat pertumbuhan penduduk
- c) Tingkat penghasilan masyarakat
- d) Tingkat penyebaran penduduk
- e) Tingkat pendidikan masyarakat
- f) Agama, adat istiadat, kebiasaan-kebiasaan masyarakat
- g) Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial budaya, maupun keamanan
- h) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi.

Faktor-faktor ekstern merupakan faktor *un-controlable* (tidak dapat diatur) sehingga perusahaanlah yang harus menyesuaikan kebijaksanaan-kebijaksanaannya dengan faktor-faktor tersebut.

### **3. Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Milani (1975) dalam Sumarno (2005) mengemukakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1) Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran
- 2) Alasan yang logis oleh atasan dalam melakukan revisi anggaran
- 3) Mengajak atasan untuk mendiskusikan anggaran yang diusulkan
- 4) Pengaruh usulan bawahan yang tercermin dalam usulan final
- 5) Menilai kontribusi bawahan terhadap anggaran
- 6) Frekuensi bawahan dimintai usulan ketika anggaran sedang disusun

#### 4. Konsep Komitmen Tujuan

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.

Komitmen konsepnya lebih *inclusive* karena mengacu pada cara seseorang dalam menetapkan pencapaian tujuan. Penerimaan adalah salah satu jenis komitmen yang mengacu pada komitmen tujuan yang telah ditetapkan (Locke et al, 1968) dalam Gozali (2005). Faktor motivasional berkaitan dengan perilaku

manusia agar berkomitmen serta termotivasi untuk mencapai target anggaran. Komitmen tujuan merupakan tindakan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Locke *et al* (1981) dalam Chong dan Chong (2002) menyebutkan bahwa tujuan mempengaruhi usaha dan mendorong dilakukannya tindakan. Wentzel (2002) menyebutkan apabila individu semakin berkomitmen pada tujuan organisasi, maka kinerjanya meningkat. Ketika kinerja manajer rendah maka dapat menyebabkan kegagalan untuk berkomitmen terhadap target anggaran. Komitmen tujuan anggaran berarti komitmen individu untuk mencapai suatu tujuan dan dilihat sebagai kunci aspek dalam teori *goal-setting*.

Menurut teori *goal setting* yang didasarkan pada teori motivasi, tujuan adalah proyeksi dari maksud yang disengaja dimana perilaku dan tindakan yang dilakukan sesudahnya diatur oleh tujuan tersebut (Locke dan Latham, 1990) dalam Yusfaningrum (2005). Edwin Locke memulai beberapa seri percobaan sejak tahun 1968 untuk mengumpulkan ide-idenya dalam kerangka yang lebih komprehensif untuk membangun teori *goal setting*. Tujuan memiliki dua atribut bersama yaitu isi (*content*) dan intensitas.

*Content* mengacu pada aktifitas dasar atau pencarian akhir. Sedangkan intensitas berhubungan dengan tingkat kepentingan seseorang atas tujuan. Tujuan mempunyai isi tentang keterkaitan langsung primer dan pengaturan tenaga yang dikeluarkan, karena tujuan yang berbeda akan membutuhkan jumlah usaha dan upaya yang berbeda pula. Sedangkan intensitas tujuan dapat mempengaruhi baik arah maupun tingkat usaha tersebut. Maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama motivasi kerja (Locke 1968). Hal ini berarti

bahwa tujuan memberikan arah kepada karyawan tentang apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya yang perlu dikerjakan. Walaupun tujuan tersebut sulit untuk dicapai tetapi jika tujuan diterima dengan baik (*acceptance of goal*), akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah dicapai.

Komitmen tujuan anggaran dalam penelitian ini didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran tersebut. Komitmen tidak bisa memoderasi hubungan antara kesulitan tugas dan kinerja jika ada sedikit penyimpangan dalam komitmen. Untuk berfungsi sebagai suatu moderator, beberapa individu harus mempunyai komitmen yang tinggi, komitmen yang sekedarnya dan komitmen yang rendah, sehingga kegagalan untuk komit terhadap target anggaran akan menyebabkan kinerja yang rendah.

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian, individu yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap tujuan anggaran akan berpandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai tujuan anggaran tersebut. Komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan anggaran terjadi jika bawahan menerima tujuan anggaran yang telah ditetapkan, dimana penerimaan terhadap tujuan anggaran tersebut disebabkan adanya partisipasi anggaran.

### ***5. 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

*Job-relevant information* berhubungan dengan penilaian seberapa luas kemampuan manajer untuk menerima informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan efektif juga digunakan untuk mengevaluasi alternatif-alternatif keputusan penting (Locke *et al.*, 1986). Kemampuan manajer untuk menerima informasi adalah kemampuan untuk mendapat, mengubah, dan membagikan informasi kepada orang lain.

*Job-relevant information* bertujuan untuk memudahkan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas. Seorang manajer tingkat atas sangat memerlukan *job-relevant information* untuk mengambil langkah strategis dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan teori *expectancy*, perilaku individu dipengaruhi oleh probabilitas hubungan individu yang dijelaskan dalam

konteks usaha untuk mencapai tujuan. Merchant (1981), Chow *et al.* (1988), dan Nouri dan Parker (1998) menyatakan bahwa apabila bawahan ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran maka dapat menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki. Chenhall dan Brownell (1988) mengemukakan bahwa dalam penganggaran partisipatif dapat memunculkan informasi yang dapat mengurangi *role ambiguity* sehingga meningkatkan kinerja.

Dalam penyusunan anggaran, *job-relevant information* sangat diperlukan oleh manajer tingkat atas untuk mengambil tindakan agar tercapai hasil yang lebih baik. Hal ini disebabkan, dengan tersedianya *job-relevant information* maka umpan balik penganggaran akan dirasakan manfaatnya. Selain itu, tersedianya informasi yang relevan dengan tugas tersebut akan mempertinggi kinerja manajerial, karena *job-relevant information* memungkinkan perkiraan yang lebih akurat atas *alternative* tindakan yang diambil. Oleh karena itu, manajer tingkat atas perlu melakukan pendekatan kepada bawahan agar mendapatkan informasi yang berkaitan dengan tugas. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran.

## **B. Penelitian Yang Relevan**

Penelitian Kusnasriyanti dan Imam Gozali (2005) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* (JRI) sebagai variabel *intervening*. Populasi pada perusahaan manufaktur di Indonesia, dengan penentuan jumlah sampel minimal 145 perusahaan dengan respondennya, yaitu manajer atau kabag

setingkat manajer. Teknik pengambilan sampelnya dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Instrument yang digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran diadopsi dari 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*. Populasinya yaitu pada kantor dinas pemerintah daerah kota/kabupaten Semarang , dengan sampel pejabat setingkat kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi dari dinas yang berjumlah 150 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus. 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. Responden penelitian ini pimpinan (manajer) kantor cabang utama bank-bank di Jakarta, dengan populasi sebesar 170 kantor cabang utama. 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. Sampelnya adalah manajer dari berbagai perusahaan yang memiliki anggaran, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *nonprobabilistik sampling*. Variabel partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Milani (1975) terdiri

dari 15 pertanyaan dengan lima skala likert, dan variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) yang diukur dengan skala likert lima poin. 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. Populasinya adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ dan dimuat dalam *Indonesian Capital Market Directory* dan *Pharmaceutical Manufacturers and Distributors in Indonesia 2001*. Sampelnya penelitiannya adalah manajer dengan pemilihan sampel secara tidak acak. Variabel partisipasi anggaran diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Milani (1975) terdiri dari lima pertanyaan dengan skala likert tujuh poin. Variabel kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) terdiri atas delapan pertanyaan dengan skala tujuh poin. 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. Populasinya pada perusahaan jasa perhotelan dengan sampelnya adalah manajer menengah. Variabel desentralisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gordon dan Narayanan (1984) yang terdiri atas delapan pertanyaan dengan tujuh

skala likert, dan variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney dkk (1963) yang terdiri atas delapan pertanyaan dengan tujuh skala likert. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh desentralisasi terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan  $p < 0,05$ .

### **C. Pengembangan Hipotesis**

#### **1. Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial.**

Partisipasi merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses ketika pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besarnya anggaran dan mempunyai dampak positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktifitas fisik saja tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dimiliki seseorang dalam pengambilan keputusan.

Pentingnya suatu proses penyusunan anggaran dilakukan secara partisipatif, karena ketika atasan menentukan besarnya anggaran bagi bawahannya dan bawahan hanya melaksanakan apa yang telah disusun, kinerja bawahan menjadi tidak efektif dalam mencapai target yang diberikan oleh atasan karena sumberdaya yang diberikan tidak mencukupi. Hal ini dikarenakan atasan kurang memahami dan mengetahui hambatan yang dimiliki oleh bawahan, sehingga

diperlukan adanya keterlibatan bawahan dalam pembuatan anggaran (anggaran partisipatif).

Dengan adanya partisipasi dalam pembuatan anggaran, anggaran akan menjadi lebih efektif dan tepat sasaran sesuai dengan apa yang menjadi target perusahaan, karena manajer lebih bawah lebih memahami seluk beluk kebutuhan anggaran dari setiap kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya. Seseorang yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan termotivasi dalam situasi kelompok karena diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreatifitas. Adanya keterlibatan ini juga akan meningkatkan rasa tanggung jawab manajemen tingkat bawah, sehingga dapat memperkuat kreativitas manajer yang bersangkutan dan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut, karena kinerja individu secara keseluruhan mencerminkan kinerja perusahaan/ organisasi. Govindarajan dan Robert (2005:87), menemukan bahwa partisipasi anggaran (yaitu, proses dimana pembuatan 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. *Kedua*, hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif.

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. Oleh karena itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## **2. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Komitmen Tujuan 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.

Sebelumnya Siels dan Siels (1998:59) menemukan bukti bahwa tindakan partisipasi menaikkan kepercayaan bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dalam organisasi, sehingga bawahan dapat menerima dan mempunyai komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun. Hofstede (1968), lebih jauh menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai komitmen melalui internalisasi tujuan.

Beberapa penelitian non akuntansi juga mendukung hubungan positif atas partisipasi dengan komitmen tujuan anggaran. Locke sebagai contoh menemukan bukti bahwa pengaruh secara langsung dari partisipasi adalah kemungkinan untuk mempunyai komitmen pada tujuan pencapaian keputusan. Sehingga penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan komitmen tujuan organisasi dari para bawahan. Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula komitmen mereka pada tujuan anggaran yang ingin dicapai. Oleh karena itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen tujuan anggaran.

### **3. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap *Job-Relevant Information*.**

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*). Lawler (1973) menemukan bukti bahwa pengetahuan yang berhubungan dengan tugas tersebut dapat meningkatkan kinerja. Menurut Murray (1990), terdapat dua keuntungan yang diperoleh dengan adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan, yaitu (1) atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik, yang dapat disampaikan kepada bawahan sehingga kinerja akan meningkat dan (2) dari informasi yang diberikan bawahan, akan didapat tingkat anggaran yang lebih baik atau lebih sesuai bagi perusahaan.

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).

Informasi yang relevan dengan tugas akan mendorong aktivitas perencanaan, cara pendekatan yang digunakan terhadap tugas, serta membuat individu akan lebih keras berusaha dan lebih bersemangat dalam mengerjakan tugas dibandingkan dengan individu yang memiliki informasi mengenai tugas (*job-relevant information*). Dengan demikian, tersedianya informasi yang berhubungan dengan tugas akan membuat perencanaan menjadi lebih matang dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja manajer. Merchant (1981), Chow et al. (1998) dalam Mulyasari (2005) menyatakan bahwa apabila bawahan/pelaksana anggaran ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki. Atasan/pemegang kuasa anggaran menerima informasi yang belum diketahui sebelumnya dan meningkatkan akurasi pemahaman terhadap bawahan/pelaksana anggaran sehingga semakin mengurangi informasi asimetris

dalam hubungan atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran, dalam hal ini kepala bagian dengan kepala sub bagian.

Bila bawahan/pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga atasan/pemegang kuasa anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Yusfaningrum, 2005). Peneliti melihat bila partisipasi anggaran meningkat maka JRI juga akan turut meningkat. Hubungan penguatan ini mengindikasikan peningkatan JRI menyebabkan berkurangnya informasi asimetris dalam proses penyusunan anggaran.

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. Oleh karena itu partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap *job-relevant information*.

#### **4. Hubungan Komitmen Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

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. Jika seorang individu mempunyai komitmen

tujuan, maka hal itu akan mempengaruhi tindakan yang dilakukan selanjutnya, yaitu lebih berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, tingkat kinerja individu berkaitan dengan tingkat pencapaian tujuan anggaran (Murray 1990).

Tingginya komitmen terhadap tujuan anggaran akan mempermudah penerimaan anggaran tersebut meskipun sulit untuk dicapai. Sedangkan penetapan tujuan secara spesifik dan sulit, tetapi memungkinkan untuk dicapai, akan mempertinggi tingkat kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 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. Oleh karena itu, komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

##### **5. Hubungan *Job-Relevant Information* terhadap Kinerja Manajerial**

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. Magner (1996) menemukan bukti bahwa partisipasi anggaran memungkinkan bawahan mengajukan informasi pribadi ke dalam proses penyusunan anggaran, sehingga mempertinggi kualitas anggaran.

Secara umum, informasi selama proses partisipasi akan menghasilkan kemampuan individual terhadap kinerja (Beehr dan Love, 1983). Campel dan Gingrich (1986) serta Kren (1992) menemukan bukti yang mendukung adanya

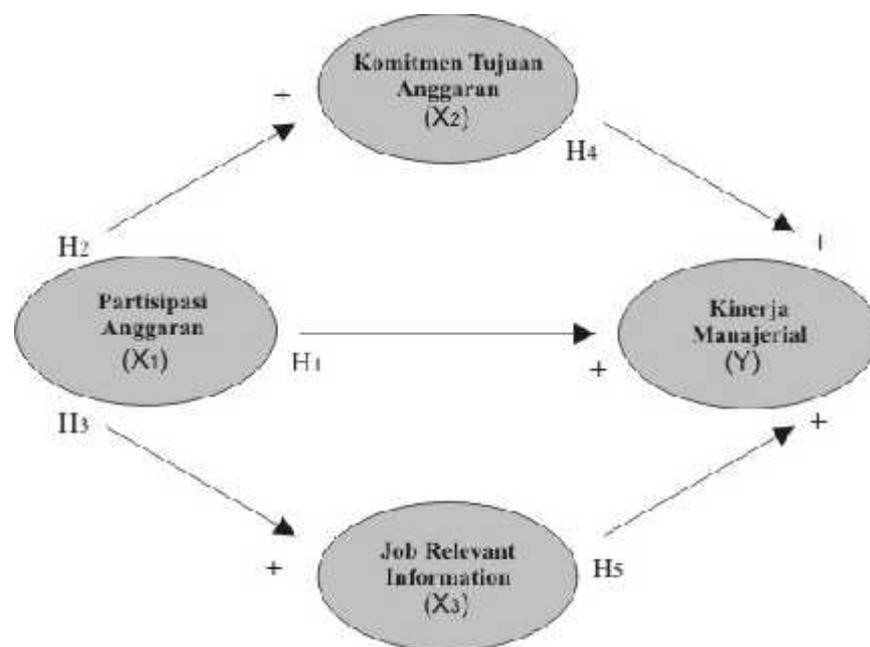
hubungan positif antara JRI dan kinerja manajerial. Kren (1992) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa JRI membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi sehingga meningkatkan kinerja.

Dengan adanya *Job Relevant Information* diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer. Semakin tinggi tingkat JRI maka akan semakin meningkatkan kinerja manajer. Oleh karena itu, JRI berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **D. 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 2.1  
Kerangka Konseptual

### E. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual yang diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

H<sub>2</sub>: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen tujuan anggaran.

H<sub>3</sub>: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap *Job-Relevant Information*.

H<sub>4</sub>: Komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

H<sub>5</sub>: *Job-Relevant Information* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

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

1. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen tujuan anggaran.
2. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif *job relevant information*.
3. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
4. Komitmen tujuan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
5. *Job relevant information* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

#### **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari bahwa penelitian yang telah dilaksanakan ini masih memiliki sejumlah kekurangan atau pun kelemahan yang disebabkan oleh adanya keterbatasan yang peneliti miliki. Beberapa keterbatasan tersebut meliputi:

1. Kesulitan peneliti dalam memperoleh informasi dan data yang akurat karena lokasi penelitian yang berjauhan.

2. Proses pengawasan didalam pengumpulan informasi yang dikukan melalui penyebaran kuesioner yang tidak dapat dilakukan tentu mempengaruhi akurasi hasil penelitian.
3. Masih terdeteksinya sejumlah variabel penelitian yang juga mempengaruhi kinerja manajerial yang tidak digunakan didalam penelitian ini seperti komitmen organsiasi dan komitmen professional.

### **5.3 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 manjerial 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 Muthaher. 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 Muhamadiyah 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 Sikambing 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 Muhammadiyah Surakarta.