

**PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJER DENGAN AMBIGUITAS PERAN SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)

SKRIPSI

***Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang***



Oleh :

**FITRI FIRADINA
2006 / 77761**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2012**

ABSTRAK

Fitri Firadina 2006/77761 Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer dengan Ambiguitas Peran Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)

Pembimbing I : Eka Fauzihardani SE, M.Si, Ak
II : Charoline Cheisvianny SE, M.Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1). Apakah partisipasi anggota didalam penyusunan anggaran sering di abaikan oleh manajemen, sehingga mempengaruhi kinerja manajer 2). Apakah dengan meningkatnya partisipasi anggaran akan mempengaruhi penurunan ambiguitas peran didalam lingkungan organisasi. 3). Apakah partisipasi anggaran yang akan menurunkan ambiguitas peran akan meningkatkan kinerja manajer didalam organisasi.

Jenis penelitian ini digolongkan sebagai Penelitian Kausatif. Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di kota Padang. Sampel penelitian adalah Kepala Cabang/Pimpinan dan Kepala Bagian/Divisi setingkat Manajer. Teknik pengambilan sampel menggunakan adalah *purposive sampling*. Jenis data yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) dengan menggunakan SPSS versi 15.

Hasil penelitian menunjukkan: Nilai *Adjusted R square* sebesar 0,648 menggambarkan bahwa kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 41,1% sedangkan sisanya 68,90% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Pada tahapan pengujian H_1 diperoleh nilai t-hitung sebesar 7,542 dengan tingkat signifikan sebesar 0,00 didalam pengujian digunakan alpha sebesar 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (H_1 diterima). Hasil pengujian H_2 diperoleh nilai t-hitung sebesar 11,487 dengan signifikan sebesar $0,000 < \alpha 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa partisipasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap ambiguitas peran (H_2 ditolak). Untuk pengujian hipotesis ketiga diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,179 dengan signifikansi sebesar $0,000 < \alpha 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial (H_3 ditolak)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat merampungkan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer dengan Ambiguitas Peran Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)”**. 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 **Charoline Cheisvianny SE, M.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. Bapak 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. Seluruh karyawan khususnya para manajer umum, manajer SDM, dan manajer operasional pada seluruh Perusahaan Manufaktur di Kota Padang.
5. Teristimewa untuk kedua orang tua dan segenap keluarga penulis atas segala doa, motivasi, dan dukungan baik moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.
6. Teman-teman mahasiswa Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang rekan-rekan seperjuangan atas motivasi, saran, dan informasi yang sangat berguna.
7. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan dan penulisan skripsi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi amal kebaikan dan diridhoi 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, Januari 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Perumusan Masalah.	9
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN	
HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	11
1. Pendekatan Kontinjensi	11
2. Konsep Kinerja Manajerial	12
3. Konsep Anggaran Partisipasi	16
4. Ambiguitas Peran.....	21
B. Penelitian Terdahulu	23

C. Pengembangan Hipotesis	29
D. Kerangka Konseptual	31
E. Hipotesis	32

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	33
B. Populasi dan Sampel	33
C. Jenis dan Sumber Data.....	35
D. Metode Pengumpulan Data.....	36
E. Variabel dan Pengukuran Variabel	36
F. Instrumen Penelitian	38
G. Uji Instrumen	39
1. Uji Validitas	39
2. Uji Reliabilitas	40
H. Teknik Analisis Data.....	41
I. Definisi Operasional	48

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	50
B. Demografi Responden	51
1. Karakteristik Responden	51
C. Distribusi Frekuensi	56
D. Statistik Deskriptif	61
E. Pengujian Instrumen Data.....	62
1. Uji Validitas	62

2. Uji Reliabilitas	65
F. Model dan Teknik Analisis	66
G. Hasil Penelitian	69
H. Analisis Jalur	75
I. Pembahasan	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	84
B. Keterbatasan dan Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Tinjauan Riset Penelitian Terdahulu	24
2. Daftar Nama Perusahaan Manufaktur di Kota Padang	35
3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	38
4. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> terkecil Pilot Test	40
5. Uji Reabilitas Pilot Test	41
6. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	50
7. Profil Responden Berdasarkan Gender	52
8. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Usia	52
9. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	53
10. Profil Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan	54
11. Profil Responden Berdasarkan Bidang Keahlian	55
12. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	56
13. Distribusi Frekuensi Partisipasi Anggaran.....	57
14. Distribusi Frekuensi Ambiguitas Peran.....	58
15. Distribusi Frekuensi Kinerja Manajer	60
16. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	61
17. Pengujian Validitas Partisipasi Anggaran	63
18. Pengujian Validitas Ambiguitas Peran.....	64
19. Pengujian Validitas Kinerja Manajer	65
20. Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian.....	66

21. Pengujian Normalitas Residual	67
22. Hasil Pengujian Multikolinearitas	68
23. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas.....	69
24. Pengaruh Langsung Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajer	70
25. Hasil Pengujian (Partisipasi Anggaran Terhadap Ambiguitas Peran)	72
26. Hasil Pengujian (Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Manajer).....	73
27. Hasil Pengujian Pengaruh Interaksi Terhadap Kinerja Manajerial	74
28. Partisipasi Anggaran dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja.....	76
29. Ringkasan Interpretasi.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual.....	31
2. Diagram Jalur.....	45
3. Substruktur 1: Pengaruh X_1 terhadap X_2	45
4. Substruktur 2: Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y	46
5. Sub Struktur 2 ($PA \rightarrow KM$).....	71
6. Sub Struktur I ($PA \rightarrow AP$).....	72
7. Sub Struktur 2 ($AP \rightarrow KM$).....	74
8. Model Struktural Gabungan (Intervening).....	75
9. Model Struktural Path Analysis.....	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Partisipasi Anggaran.....	89
2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Partisipasi Ambiguitas Peran.....	90
3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kinerja Manajerial	91
4. Pengujian Normalitas.....	92
5. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	93
6. Pengujian Asumsi Klasik	94
7. Model Jalur 1	96
8. Model Jalur II.....	97
9. Model Jalur II.....	98
10. Interaksi x_1, x_2	99
11. Model Jalur III	100
12. Koefisien Korelasi	101
13. Kuesioner Penelitian	102

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada umumnya setiap perusahaan yang didirikan seseorang atau sekumpulan orang mempunyai tujuan yaitu mendapatkan keuntungan. Supaya tujuan perusahaan itu dapat tercapai maka harus didasari dengan perencanaan yang matang, baik perencanaan mengenai kegiatan operasional, pengalokasian sumber daya terbatas, dan perencanaan keuangan. Salah satu komponen penting dalam perincian perusahaan adalah masalah penganggaran.

Di dalam lingkungan persaingan global, perusahaan dituntut untuk dapat memuaskan pelanggan (*customer*). Sehingga seluruh kegiatan perusahaan dituntut untuk berfokus pada kepuasan pelanggan. Di samping itu, dalam menghadapi persaingan-persaingan, perusahaan harus dikelola dengan cermat. Strategi serta kebijakan yang diambil harus tepat, salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan perusahaan adalah anggaran. Anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan.

Fenomena yang sering terjadi saat ini adalah seringkali perusahaan berskala besar mengalami defisit anggaran, salah satu faktor yang menyebabkan kondisi tersebut terjadi adalah tidak tepatnya anggaran dasar yang ditetapkan manajemen. Salah satu faktor yang mendorong kondisi tersebut adalah minimnya partisipasi karyawan didalam penyusunan anggaran, selain itu manajer memegang

peranan vital yang bersifat top down. Keadaan ini membuat manajer lebih bersifat otoriter dan tidak memperdulikan saran atau masukan dari bawahan. Keadaan ini juga menciptakan adanya ambiguitas peran didalam perusahaan. Asimetris informasi yang sering terjadi membuat manajer dapat dengan leluasa melakukan berbagai macam kecurangan untuk berbagai motif kepentingan, salah satunya dalam penyusunan anggaran. Salah satu dampak dari terjadinya ambiguitas peran manajer didalam perusahaan adalah terjadinya penurunan kinerja manajer. Penurunan tersebut terjadi karena proyeksi anggaran yang telah ditetapkan sering salah dan tidak tepat. Akibatnya perusahaan mengalami devisa anggaran yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan manajer sebagai orang yang mengelola dan mengendalikan perusahaan.

Permasalahan umum yang kerap terjadi di dalam perusahaan adalah sering terjadinya asimetris informasi didalam lingkungan perusahaan antara pihak internal dan eksternal. Manajer atau pihak pihak yang berhubungan dengan manajemen memiliki kelebihan didalam memperoleh informasi, akan tetapi pihak yang berada diluar organisasi menerima informasi lebih lambat. Akibatnya kebijakan di dalam perusahaan cenderung mengambil kebijakan yang menguntungkan pihak internal. Permasalahan lain yang kerap terjadi di dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam perusahaan cenderung bersifat otoriter, dan dimana anggota organisasi dalam kedudukan tertentu tidak memiliki hak suara di dalam berbagai aktifitas penting yang dilakukan perusahaan, seperti partisipasi di dalam penyusunan anggaran. Akibatnya ambiguitas peran di dalam organisasi kerap terjadi sehingga kebijakan

yang berhasil dirumuskan cenderung menguntungkan manajer atau pihak internal. Aktivitas tersebut tentu akan memberikan dampak negatif bagi pencapaian tujuan perusahaan. Tidak melibatkan atau sedikit melibatkan anggota organisasi di dalam penyusunan anggaran tentu akan menghasilkan perencanaan anggaran yang tidak optimal karena pihak-pihak yang berkompeten langsung dan menghadapi situasi nyata yang berhubungan dengan anggaran tidak dilibatkan, sehingga mempengaruhi kinerja manajer.

Fenomena di atas memperlihatkan bahwa pentingnya partisipasi seluruh anggota organisasi dalam penyusunan anggaran. Dengan keterlibatan seluruh pihak di dalam organisasi maka seluruh inspirasi, kendala atau pun halangan yang terjadi dan berhubungan dengan anggaran selama tahun berjalan yang lalu tentu dapat disampaikan dalam rapat penentuan anggaran, dengan adanya masukan, usulan dan panduan data historis tentu anggaran yang dibuat dan implikasinya akan lebih baik dan reliabel dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Terbentuknya anggaran yang mampu memenuhi standar rumah tangga perusahaan akan membuat manajer lebih nyaman dalam bekerja, sehingga sebagai pemimpin perusahaan manajer tentu dapat meningkatkan kinerjanya, dan berkeinginan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik dimasa depan. Jadi dapat disimpulkan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.

Abriani (2003), mengungkapkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajer, maksudnya adalah manajemen melibatkan seluruh pihak yang terlibat dalam organisasi untuk

melakukan penyusunan anggaran, implikasi yang terjadi adalah anggaran yang dibuat dapat memenuhi kebutuhan perusahaan selama periode anggaran sehingga manajer dapat mewujudkan kinerja yang baik. Ompusunggu dan Wibowo (2006), partisipasi anggaran merupakan bentuk kerja sama team yang terjadi di dalam perusahaan untuk merumuskan perencanaan yang berhubungan dengan alokasi dana operasional yang akan berlaku minimal satu tahun. Keterlibatan karyawan dan seluruh pihak yang terlibat dalam organisasi akan merumuskan sebuah anggaran yang tepat dan jitu atau dapat memenuhi segala kebutuhan perusahaan. Akurasi dan ketepatan di dalam penyusunan anggaran menciptakan kenyamanan dan kinerja yang baik dalam suatu organisasi.

Di dalam penyusunan anggaran sering kali kita menemukan adanya pihak yang memiliki peran yang berlebihan dalam penyusunan anggaran (*ambiguitas peran*), kondisi tersebut sering kita temukan pada perusahaan yang mengembangkan struktur organisasi *top down*, dalam hal ini manajer cenderung bersifat otoriter sehingga inspirasi dan ide dari karyawan tidak dapat tersalurkan dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran.

Syam et al., (2006), mengungkapkan bahwa partisipasi anggaran dapat menurunkan ambiguitas peran, dengan partisipasi anggaran peran central yang dimainkan oleh manajer dalam operasional dapat didelegasikan berdasarkan kompetensi yang dimiliki karyawan, oleh sebab itu semakin diberikannya kebebasan partisipasi bagi seluruh anggota organisasi didalam penyusunan

anggaran akan mengurangi peran ganda yang dimainkan manajer didalam operasional organisasi.

Menurut Arrens (2005), ambiguitas peran muncul ketika terjadi kekurangan kompetensi yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan didalam ruang lingkup sebuah organisasi. Akibatnya pimpinan menunjuk salah seorang yang dianggap kompeten yang telah bekerja dibidang pekerjaan tertentu untuk mengisi posisi tersebut, akibatnya ambiguitas peran pun terjadi, dampak yang diberikan ambiguitas peran adalah pencapaian kinerja yang tidak maksimal, akibatnya kinerja manajer menjadi menurun. Berdasarkan uraian ringkas tersebut dapat disimpulkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajer. Syam et al (2006), menemukan bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja manajer. Peran ganda akan menciptakan kinerja operasional yang tidak maksimal, akibatnya kinerja karyawan maupun manajer akan menurun.

Robins dan Timothy (2005) ambiguitas peran didefinisikan sebagai beberapa kegiatan yang dilakukan oleh seorang individu dalam waktu dan periode yang bersamaan. Ambiguitas juga disebut dengan konflik peran (*role of conflict*). Fenomena *role of conflict* memberikan dampak negatif bagi organisasi, karena beberapa pekerjaan yang dilakukan dalam waktu yang bersamaan dan hanya dilakukan oleh satu orang tidak maksimal, karena kompetensi yang dimiliki masing masing individu terbatas, akibatnya kinerja manajerial yang diberikan tidak maksimal.

Manajer tentu sangat menyadari bahwa pihak yang terlibat langsung didalam operasional adalah karyawan, oleh sebab itu manajer yang bijaksana tentu akan memberikan peluang atau kesempatan bagi seluruh anggota organisasi yang terlibat langsung didalam organisasi untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran. Dari ide dan inspirasi yang diberikan dalam penyusunan anggaran, manajer tentu dapat melihat kompetensi yang dimiliki masing masing karyawan, sehingga dapat berguna didalam pengaturan struktur penempatan karyawan yang didasarkan pada kompetensi. Melalui pembagian kerja yang sesuai dengan kompetensi, tentu peran ganda (ambiguitas peran) yang biasanya terjadi dapat diperkecil, kondisi tersebut tentu memberikan dampak positif terhadap pencapaian target operasional kerja atau pun pencapaian tujuan perusahaan, hal ini tentu dapat menciptakan kinerja manajer yang maksimal. Jadi dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran akan meningkat kinerja manajer yang terbentuk karena terjadinya pengurangan ambiguitas peran didalam organisasi.

Chenhall & Brownell (1988) dalam Abriyani (2003), mengungkapkan bahwa *role ambiguity* merupakan variabel penghubung atau intervening antara partisipasi dengan kinerja yang dirasakan manajer. Di dalam penelitian tersebut diketahui bahwa partisipasi anggaran yang didorong dengan ambiguitas peran yang relatif rendah akan meningkatkan kinerja manajer. Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mendorong pihak terlibat mengetahui secara pasti fungsi dari mereka masing masing dalam kegiatan operasional, sehingga mereka bekerja sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki, akibatnya ambiguitas peran menjadi semakin rendah dan tentunya diimplikasikan dengan meningkatnya

kinerja manajer, karena kejelasan peran lewat partisipasi anggaran mampu mengangkat kinerja anggota organisasi. Konsisten dengan Syam et al (2006), yang menemukan bahwa partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajer karena ambiguitas peran didalam kegiatan operasional dapat dikurangi. Kebebasan yang diberikan manajer bagi karyawan untuk berpartisipasi di dalam lingkungan organisasi, tentu dapat dijadikan alat evaluasi untuk menilai kompetensi karyawan di dalam sebuah bidang pekerjaan, hasil evaluasi tersebut tentu akan berguna bagi manajer untuk mengatur struktur kerja karyawan dalam organisasi. Akibatnya ambiguitas peran relatif tidak ada dan tujuan perusahaan dapat dicapai, kondisi tersebut tentu menunjukkan kinerja yang maksimal bagi manajer sebagai pihak yang mengelola dan memutuskan sebuah kebijaksanaan didalam perusahaan.

Di dalam penelitian Wahyudi (2010) menemukan bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja manajer. Beberapa pekerjaan yang dilakukan secara bersamaan oleh manajer dan beberapa staf lainnya mendorong terjadinya penurunan kinerja operasional, dalam bentuk penurunan penjualan hingga menurunnya efektifitas produksi, menurunnya kinerja organisasi memperlihatkan individu yang bekerja di dalam organisasi juga tidak mampu memberikan kinerja yang optimal, kondisi ini terjadi karena manajer tidak dapat mengelola dan mengatur potensi sumber daya manusia di dalam perusahaan. Oleh sebab itu menurunnya kinerja anggota yang mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja organisasi menandakan kinerja manajer juga mengalami penurunan. Riyadi (2008) di dalam penelitiannya menemukan

partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer. Kondisi tersebut terjadi karena dengan melibatkan seluruh anggota organisasi di dalam penyusunan anggaran, tentu akan memberikan gambaran nyata terhadap kebutuhan dana dari perusahaan, sehingga kualitas anggaran yang dirumuskan di dalam rapat akan semakin baik, sehingga memberikan peluang yang lebih besar bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian ringkas latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk mengangkat sebuah replikasi penelitian yang telah dilakukan oleh Abriyani (2003) dan Syam et al (2006). Penelitian ini dirancang dengan membuat beberapa perbedaan dari penelitian sebelumnya. Perbedaan pertama adalah wilayah atau lokasi penelitian yang relatif berbeda. Penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan manufaktur berskala besar di pulau jawa. Sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di kota Padang. Perbedaan kedua adalah metode pengambilan sampel yang dipilih berbeda, pada penelitian sebelumnya menggunakan *judgmen sampling* model pemilihan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Perbedaan ketiga peneliti mengganti variabel dependen dari kepuasan kerja menjadi kinerja karyawan, sedangkan beberapa penelitian terdahulu yang diadopsi menggunakan variabel dependen kepuasan kerja. Diharapkan dengan adanya beberapa perbedaan tersebut diharapkan pada penelitian ini dapat memberikan kontribusi hasil yang lebih baik dari penelitian sebelumnya. Secara lengkap penelitian ini berjudul **Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer dengan Ambiguitas Peran**

Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang).

B. Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang tersebut, maka dapat diidentifikasi masalah yang ada sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggota didalam penyusunan anggaran sering di abaikan oleh manajemen, sehingga mempengaruhi kinerja manajer ?
2. Apakah dengan meningkatnya partisipasi anggaran akan mempengaruhi penurunan ambiguitas peran didalam lingkungan organisasi ?
3. Apakah partisipasi anggaran yang akan menurunkan ambiguitas peran dan akan meningkatkan kinerja manajer didalam organisasi ?

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer?
2. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap ambiguitas peran?
3. Apakah ambiguitas peran berpengaruh terhadap kinerja manajer?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris:

1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap ambiguitas peran.
2. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer.
3. Pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja manajer.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat digunakan:

1. Untuk menambah bukti empiris tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer pada suatu perusahaan.
2. Memberikan masukan bagi perusahaan-perusahaan yang ada di Sumatera Barat dalam rangka mengetahui manfaat partisipasi anggaran untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Bagi penulis dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer dengan ambiguitas peran sebagai variabel antara.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Pendekatan Kontijensi

Banyak faktor-faktor yang saling berkaitan mempengaruhi ambiguitas peran 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 kinerja manajer antara lain ukuran, lingkungan, teknologi, interdipendensi dan strategi. Teori kontijensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan system 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 system akuntansi manajemen yang secara universal dapat digunakan organisasi dalam berbagai peran, yang diduga dapat menyebabkan system akuntansi manajemen menjadi lebih efektif.

Pendekatan ini banyak digunakan sebagai solusi atas ketidakkonsistenan sejumlah hasil penelitian sebelumnya. Menurut Govindarajan (2002), hasil penelitian yang menunjukkan ketidakkonsistenan hasil antara satu penelitian dengan penelitian 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.

Variabel antara yang digunakan dalam penelitian ini adalah ambiguitas peran. Ambiguitas peran pada penelitian ini mengacu pada kebiasaan atau sikap individu yang berpartisipasi dalam membuat anggaran dan menjalankan penilaian kinerja manajer dalam menilai probabilitas gagal.

2. Konsep Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja secara sederhana dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Menurut Bastian (2001:329), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Kinerja manajerial merupakan faktor yang mendukung keefektifan suatu organisasi. Menurut Mahoney et al (1963) dalam Nimphar (2009) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan indikator :

1. Perencanaan, yaitu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan, catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.
3. Koordinasi, yaitu menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi, yaitu penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan
5. Pengawasan, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
6. Pemilihan staff, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerja baru, menempatkan dan mempromosikan pekerja tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. Negoisasi, yaitu upaya untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan lain.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja atau kinerja merupakan proses di mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Stout (1993) dalam Bastian (2001:329) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Hal ini berarti bahwa kinerja dinilai berdasarkan atas apa yang telah dihasilkan dan diperbuat.

Penilaian kinerja dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non-keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran-ukuran non-keuangan tentang kepuasan konsumen dan produktivitas proses bisnis intern serta komitmen personal yang akan dilakukan dimasa yang akan datang. Peningkatan tanggung jawab dan tantangan dalam proses penyusunan anggaran memberikan dampak non-keuangan yang mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi karena peningkatan tersebut menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar keuangan (Mowen,2006:376).

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang telah diinginkan dalam organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atas rencana

formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:353) penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel. Agar memotivasi personel, penghargaan yang diberikan perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.

2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel. Agar memotivasi personel, penghargaan yang diberikan perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.

3. Mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria, seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Hasil penelitian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan karyawan dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan, agar dapat memberikan respon yang memadai terhadap

perubahan lingkungan bisnis dimasa depan. Hasil penelitian kinerja juga dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi personel.

Dengan pengukuran kinerja ini, manajemen memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang dan penggunaan sumber daya yang dilakukan oleh manajer bawah. Dilain pihak, penilaian kinerja ini memberikan umpan balik bagi manajer atas menilai kinerja mereka.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Distribusi penghargaan baik yang langsung tidak langsung maupun nonmoneter memerlukan data hasil penilaian kinerja personel agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh personel penerima penghargaan.

3. Konsep Anggaran Partisipatif

a. Pengertian Anggaran Partisipatif

Anggaran merupakan salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun oleh manajer. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lainnya (Gunawan, 2000:1). Sementara itu menurut Nafarin (2000:9), anggaran digunakan sebagai suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan sebelumnya sehingga anggaran bisa diartikan sebagai rencana jangka pendek bagi perusahaan untuk mencapai sasaran. Rencana

tersebut biasanya berhubungan dengan tujuan perusahaan agar sasaran perusahaan dapat tercapai.

Anggaran merupakan rencana jangka pendek yang dinyatakan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter dimana penyusunannya sesuai dengan rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1997). Manajer puncak perlu melibatkan berbagai pihak internal organisasi dalam membuat suatu keputusan apabila dirasakan ada persepsi yang berbeda dalam menilai ketidakpastian, apalagi dalam persaingan bisnis yang semakin ketat memerlukan keputusan cepat dan akurat.

Suatu anggaran yang dinamis merupakan alat pokok dalam perencanaan dan pengendalian yang diimbangi oleh fungsi organisasi kepada manajemen, di mana kegunaannya akan lebih lengkap dengan baiknya struktur organisasi. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut. Menurut Mulyadi (2001:523), partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan manajer operasional dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh manajer operasional tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Tingkat partisipasi manajer operasional dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:87), partisipasi penyusunan anggaran sangat menguntungkan untuk pusat pertanggung jawaban yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti karena manajer yang

bertanggung jawab atas pusat pertanggung jawaban semacam itu kemungkinan besar memiliki informasi terbaik mengenai variabel yang mempengaruhi pendapatan dan beban mereka.

Meskipun partisipasi pada umumnya baik dalam sebagian besar situasi tapi ada faktor kebudayaan, organisasi dan kepribadian yang penting yang menentukan efektifitas keseluruhan partisipasi dalam pembuatan anggaran. Menurut Welsch (2000:555) partisipasi manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam proses pembuatan anggaran mempunyai dampak yang bermanfaat paling tidak ada dua cara:

1. Partisipasi dalam pembuatan anggaran merupakan suatu alat yang dapat digunakan oleh pihak manajer puncak untuk mendengarkan informasi yang disimpan secara pribadi oleh para manajer yang lebih rendah.
2. Partisipasi dalam pembuatan anggaran sering menimbulkan tingkat komitmen yang lebih besar dari manajer yang lebih rendah terhadap pencapaian sasaran terdapat dalam anggaran.

b. Tujuan dan Fungsi Anggaran

Tujuan umum menyusun dan menggunakan anggaran bagi perusahaan adalah sebagai alat bantu manajer untuk memberikan pedoman kerja di masa yang akan datang. Sementara itu menurut Adisaputra (2003:52) tujuan khusus anggaran adalah:

1. Mendorong setiap individu dalam perusahaan untuk berfikir ke masa depan.

2. Mendorong terjadinya kerja sama antara masing-masing bagian karena masing-masing bagian menyadari mereka tidak dapat berdiri sendiri.
3. Mendorong adanya pelaksanaan asaz partisipasi karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta dalam memikirkan rencana kerja.

Menurut Munandar (2001;10) anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
3. Sebagai alat pengawasan kerja

Sementara itu fungsi anggaran bisa dijabarkan sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan hal penting yang akan dilakukan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan manajer bawah dan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasional sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajer menunjuk bidang yang kuat dan yang lemah pada perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

c. Macam-macam Anggaran

Menurut Gunawan (2000:12) berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu:

1. Anggaran tetap

Merupakan anggaran yang disusun untuk waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan nilai, biaya, dan harga disini tidak diadakan revisi secara periodik.

2. Anggaran Kontinyu

Penyusunan anggaran dengan cara ini mempunyai karakteristik-karakteristik: (1) disusun untuk periode tertentu, (2) untuk mengetahui apakah asumsi-asumsi dasar masih bisa dipakai atau tidak (3) ditambahkannya anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya dengan menggunakan data-data yang paling akhir dimiliki.

d. Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan anggaran ada di tangan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian, tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan anggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan.

Menurut Gunawan (2000:46), karena luasnya aktivitas, sangat mustahil bila program-program kerja ini harus dipikirkan dan disusun oleh seorang petugas saja. Demikian pula karena pelaksanaannya nanti akan melibatkan seluruh bagian dengan personalia dari berbagai jenjang organisasi dan dengan berbagai keahlian yang berbeda, maka penyusunan anggaran perlu melibatkan berbagai personalia inti dari berbagai fungsi operasional perusahaan

4. Ambiguitas Peran

Richard (2000:346), menyatakan ambiguitas merupakan sasaran yang harus diraih atau masalah yang harus dipecahkan tidak jelas, alternatif sulit ditemukan, dan informasi mengenai hasil yang ingin dicapai tidak tersedia.

Ambiguitas peran menurut Luthans (2001:473), terjadi ketika individu tidak memperoleh kejelasan mengenai tugas-tugas dari pekerjaannya atau lebih umum dikatakan “tidak tahu apa yang seharusnya dilakukan” uraian pekerjaan yang tidak jelas, perintah-perintah yang tidak lengkap dari atasan, dan tidak adanya pengalaman memberikan kontribusi terhadap ambiguitas peran. Sedangkan Robbins (2001), menyatakan bahwa ambiguitas peran muncul ketika peran yang diharapkan (*role expectation*) tidak secara jelas dimengerti dan seseorang tidak yakin pada apa yang dia lakukan.

Selanjutnya Barron dan Greenberg (1990:228), mengatakan bahwa ambiguitas peran dapat terjadi ketika individu mengalami ketidakpastian mengenai beberapa hal yang berhubungan dengan pekerjaannya seperti: mengenai lingkup tanggung jawabnya, apa yang diharapkan darinya, dan bagaimana mengerjakan pekerjaan yang beragam. Ambiguitas sering tidak disukai dan cukup

mengakibatkan tekanan bagi banyak orang akan tetapi hal ini seringkali pula tidak dapat dihindari.

Ambiguitas peran adalah tidak adanya informasi umpan balik hasil evaluasi pengawas tentang hasil kerja seseorang, tentang peluang-peluang kenaikan karir, cakupan tanggungjawab, dan pengharapan-pengharapan si penyampaiperan. Ambiguitas peran muncul karena kurangnya informasi atau karena tidak adanya informasi sama sekali atau informasinya tidak disampaikan. Selain itu partisipasi anggaran dilakukan agar informasi yang diperoleh oleh manajer jelas. Informasi yang diperoleh oleh manajer berpotensi untuk mengurangi ambiguitas peran. Bamber, et al (1989), menyatakan bahwa faktor yang berhubungan dengan ambiguitas peran meliputi koordinasi arus kerja, pelanggaran dalam rantai komando, deskripsi jabatan, dan kecukupan arus komunikasi.

Ambiguitas peran disebabkan karena banyaknya tuntutan pekerjaan, tekanan waktu dalam tugas, dan ketidakpastian pengawasan oleh atasan yang mengakibatkan karyawan harus menebak dan memprediksikan sendiri setiap tindakannya. Ambiguitas peran tersebut dapat dieliminir antara lain dengan (1) memperkirakan hasil (*outcomes*) atau tanggapan yang timbul dari suatu tindakan perilaku. (2) adanya kejelasan terhadap syarat-syarat perilaku dapat membantu menjadi pedoman perilaku (Rizzo, et al, 1970: dalam Sawyer, 1992).

Menurut Ma, Sud (2008) mengungkapkan bahwa ambiguitas adanya peran ganda yang dimiliki individu yang bekerja didalam sebuah organisasi. Untuk mengukur ambiguitas peran maka digunakan indikator yang terdiri dari keyakinan

akan wewenang yang dimiliki, kejelasan rencana dan tujuan pekerjaan, cara membagi waktu dan tujuan pekerjaan, cara membagi waktu untuk perusahaan, tingkat tanggung jawab dalam perusahaan dan harapan perusahaan terhadap responden dan deskripsi jabatan.

1. Keyakinan akan wewenang yang dimiliki
2. Kejelasan rencana dan tujuan pekerjaan
3. Cara membagi waktu untuk perusahaan
4. Tingkat tanggung jawab dalam perusahaan
5. Harapan perusahaan terhadap responden dan deskripsi jabatan

Berdasarkan uraian ringkas tersebut dapat disimpulkan bahwa ambiguitas peran memperlihatkan bahwa peran ganda yang dimiliki karyawan yang bekerja didalam organisasi. Ambiguitas peran akan menurunkan kinerja organisasi. Ambiguitas peran membuat individu memiliki kinerja yang tidak optimal.

Para manajer mengalami waktu-waktu sulit dalam menyerap berbagai isu. Masalah-masalah besar berasosiasi dengan konflik manajer terhadap sasaran dan alternatif keputusan, kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat, informasi yang membingungkan, dan hubungan yang tidak jelas antar elemen keputusan. Terkadang manajer hanya mendapatkan sebuah solusi hanya untuk menyadari bahwa mereka tidak mendefinisikan masalah tersebut dari awal.

B. Penelitian Terdahulu

Dari uraian ringkas beberapa penelitian terdahulu dapat dibuat klasifikasi hasil penelitian terdahulu seperti yang terlihat pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1
Tinjauan Riset Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
Abriyani Puspaningsih (2003)	Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manager Role Ambiguity Sebagai Variabel Antara	1. Membuktikan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja. 2. Membuktikan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja, 3. Membuktikan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dengan role ambiguity sebagai variabel antara 4. Membuktikan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja dengan role ambiguity sebagai variabel antara	1. Variabel Independen yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran. 2. Variabel Dependen Kepuasan Manager dan Kinerja Manager. 3. Variabel Antara Role Ambiguity	1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja manager. 2. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manager. 3. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja manager melalui ambiguitas peran sebagai variabel antara
Widi Hariyanti (2002)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	1. Membuktikan bukti empiris bahwa kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. 2. Membuktikan bukti empiris bahwa partisipasi penyusunan anggaran, kecukupan anggaran, dan komitmen organisasi secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial	1. Variabel independen yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran. 2. Variabel dependen yaitu kinerja manajer. 3. Variabel intervening yaitu peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi.	1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. 2. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kecukupan anggaran. 3. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. 4. Kecukupan anggaran berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. 5. Kecukupan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. 6. Komitmen organisasi

				berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
Dwi cahyono (2008)	Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Ambiguitas Peran dan Konflik Peran sebagai Mediasi Antara Program Mentoring dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Niat Ingin Pindah.	1. Menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh program <i>mentoring</i> dilingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar terhadap kepuasan kerja dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan. 2. Menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh program <i>mentoring</i> di lingkungan Kantor Akuntan Publik (KAP) besar terhadap prestasi kerja dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan. 3. Menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh program <i>mentoring</i> di Kantor Akuntan Publik (KAP) besar berpengaruh terhadap niat ingin pindah dengan dimediasi ambiguitas peran, konflik peran dan persepsi ketidakpastian lingkungan.	1. Variabel exogenous yaitu mentoring. 2. Variabel endogenous yaitu kepuasan kerja, prestasi kerja, persepsi ketidakpastian lingkungan, niat untuk pindah, ambiguitas peran, dan konflik peran.	1. Program mentoring berpengaruh negatif terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan. 2. Program <i>mentoring</i> berpengaruh negatif terhadap konflik peran. 3. Program <i>mentoring</i> berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran. 4. Persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja 5. Persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. 6. Persepsi ketidakpastian lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah. 7. Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. 8. Konflik peran berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. 9. Konflik peran berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah. 10. Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. 11. Ambiguitas peran berpengaruh negatif

				terhadap prestasi kerja. 12. Ambiguitas peran berpengaruh positif terhadap niat ingin pindah.
Krisler Bornadi Ompusunggu dan Icut Rangga Bawono (2006)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan (JRI) Job Relevant Information terhadap Informasi Asimetris	1. Menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap informasi asimetris. 2. Menguji secara empiris dan menganalisis pengaruh job relevant information terhadap informasi asimetris.	1. Variabel dependen yaitu partisipasi anggaran dan job relevant information. 2. Variabel independe yaitu informasi asimetris.	1. Partisipasi anggaran dan job relevant information tidak berpengaruh secara signifikan terhadap informasi asimetris. 2. Partisipasi anggaran dan job relevant information berpengaruh secara signifikan terhadap informasi asimetris.
Fazli syam dan Muslim (2006)	Pengaruh orientasi professional terhadap konflik peran: Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran sebagai Alat Ukur Kinerja dengan Orientasi Manajerial.	1. Menguji secara empiris Pengaruh partisipasi anggaran terhadap konflik peran yang dialami manajer yang memiliki orientasi profesional yang tinggi. 2. Menguji secara empiris Pengaruh orientasi manajerial terhadap kemungkinan timbulnya konflik peran yang terjadi pada rara manajer yang memiliki orientasi profesional yang tinggi dan yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. 3. Menguji secara empiris Pengaruh penggunaan anggaran sebagai dasar evaluasi kinerja terhadap konflik peran yang dialami manajer yang	1. Variabel dependen yaitu orientasi professional, Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran, Orientasi Manajerial. 2. Variabel independe n yaitu konflik peran	1. Interaksi antara orientasi profesional dengan partisipasi anggaran berpengaruh secara positif terhadap konflik peran. 2. Interaksi antara orientasi profesional, partisipasi anggaran, dan orientasi manajerial berpengaruh secara negatif terhadap konflik peran. 3. Interaksi antara oreintasi profesional dan penggunaan anggaran sebagai evaluasi kinerja akan berpengaruh positif terhadap konflik peran. 4. Interaksi antara oreintasi profesional, penggunaan anggaran sebagai evaluasi kinerja, dan orientasi manajerial akan berpengaruh negatif terhadap konflik peran.

		memiliki orientasi profesional yang tinggi. 4. Menguji secara empiris Pengaruh orientasi manajerial terhadap kemungkinan timbulnya konflik peran yang terjadi pada para manajer yang mempunyai orientasi profesional yang tinggi dan yang prestasinya diukur dengan menggunakan anggaran.		
Amelia Veronica dan Komang Ayu Krisnadewi (2006)	Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kompleksitas Tugas Terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkreditan Rakyat.	1. Menguji secara empiris pengaruh partisipasi anggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas terhadap slack anggaran.	1. Variabel dependen yaitu partisipasi anggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas. 2. Variabel independen yaitu slack anggaran.	1. Partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap <i>slack</i> anggaran pada BPR di Kabupaten Badung. 2. Partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap <i>slack</i> anggaran pada BPR di Kabupaten Bandung.
Niken Safitri (2006)	Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Antara	1. Untuk mengungkapkan apakah partisipasi dalam menyusun anggaran berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. 2. Untuk mengungkapkan	1. Variabel dependen yaitu partisipasi anggaran. 2. Variabel independen yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. 3. Variabel antara yaitu job relevant information (JRI)	1. partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. partisipasi dalam penyusunan anggaran

		apakah job relevant information (JRI) merupakan variabel antara dalam hubungan antara partisipasi dalam menyusun anggaran dengan kepuasan dan kinerja karyawan.		berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap informasi job relevan. 4. Dalam pengujian hubungan antara partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja yang dimediasi informasi job relevan (IJR), menunjukkan adanya pengaruh positif dan tidak signifikan. 5. Dalam pengujian hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja karyawan yang dimediasi informasi job relevan (IJR), menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan.
Kunwavitah Nurcahyani (2010)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajer Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening	1. Untuk menganalisis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerjamanajerial. 2. Untuk menganalisis apakah komitmen organisasi dan persepsi inovasi merupakan variabel <i>intervening</i> dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.	1. Variabel dependen yaitu partisipasi anggaran. 2. Variabel independen yaitu kinerja manajer. 3. Variabel intervening yaitu komitmen organisasi dan persepsi inovasi.	1. Partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. 2. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. 3. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui persepsi inovasi.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajer.

Abriyani (2003) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memberikan dampak positif terhadap kinerja manajer. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan melibatkan bawahan akan menurunkan tingkat ambiguitas peran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan melibatkan bawahan dan seluruh pihak terkait dalam kegiatan operasional tentu akan memperjelas fungsi dari masing-masing anggota organisasi dalam bekerja, akibatnya ambiguitas peran menjadi berkurang, sehingga efektifitas kinerja dari masing masing karyawan relatif meningkat. Jadi dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer. Kesimpulan kedua partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menurunkan ambiguitas peran. Kesimpulan ketiga adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajer yang berdampak pada penurunan ambiguitas peran dalam sebuah perusahaan.

2. Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Ambiguitas Peran.

Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer ternyata tidak terjadi dalam hubungan langsung. Beberapa peneliti menyimpulkan ada beberapa variabel antara yang menghubungkan partisipasi dengan kinerja manajer. Chenhall dan Brownell (1988) meneliti mengenai pengaruh antara partisipasi dengan kinerja dan kepuasan kerja dihubungkan oleh ambiguitas peran sebagai variabel antara.

Kejelasan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepada manajer akan sangat menentukan kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas. Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan lebih baik lagi jika diikuti dengan kejelasan tugas yang diberikan kepada para manajer tersebut sehingga tidak terjadi kerancuan bagi manajer dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, disaat mereka terlibat dalam penyusunan anggaran nanti mereka akan mengetahui dimana seharusnya posisi dan wilayah mereka dalam konteks perencanaan yang dirumuskan dalam bentuk anggaran. Sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran.

3. Hubungan Ambiguitas Peran dengan Kinerja Manajer.

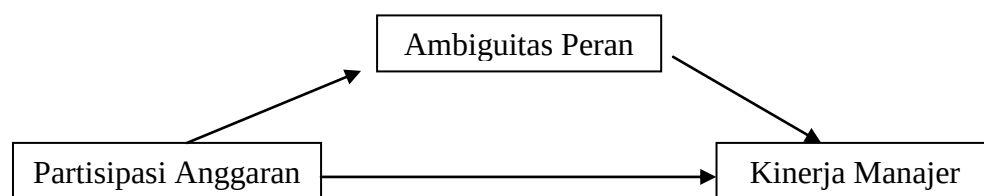
Vebyana (2003) menemukan bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajer, semakin tinggi tingkat ambiguitas peran, memperlihatkan terjadinya konflik peran, serta tidak sistematisnya struktur pembagian tugas didalam perusahaan. Ambiguitas peran akan membuat hasil dari pencapaian tugas dalam realisasi target tidak maksimal, sehingga menurunkan kinerja manajer.

Wendra (2010) didalam penelitiannya ditemukan bahwa ambiguitas peran memperlihatkan adanya individu yang melakukan tugas lebih dari satu secara bersamaan, kondisi ini tentu membuat konsentrasi dan fokus si karyawan menjadi bercabang, akibatnya hasil atau pencapaian target tidak maksimal. Jika kondisi ini sering terjadi didalam perusahaan tentu kinerja yang dihasilkan manajer relatif

menurun. Berdasarkan uraian ringkas tersebut dapat disimpulkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajer.

D. Kerangka Konseptual

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer dengan ambiguitas peran sebagai variabel antara. Dimana kerangka konseptualnya dirumuskan seperti gambar dibawah ini:



Gambar 1
Kerangka konseptual

Didalam model penelitian terlihat partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer, semakin besar partisipasi manajer dalam organisasi akan semakin meningkatkan kinerja manajer. Didalam kerangka konseptual terlihat partisipasi anggaran juga dapat mempengaruhi ambiguitas peran, dalam hal ini semakin besar partisipasi manajer didalam organisasi akan semakin menurunkan ambiguitas peran. Jika ambiguitas peran didalam perusahaan mengalami penurunan tentu akan mempengaruhi peningkatan kinerja manajer. Didalam konsep pemikiran terlihat bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran serta penurunan ambiguitas peran didalam organisasi akan semakin meningkatkan kinerja manajer.

E. Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut:

H₁: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajer.

H₂: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap ambiguitas peran.

H₃: Ambiguitas peran berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajer.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diajukan beberapa kesimpulan penting yaitu sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur di kota Padang (**H₁ diterima**).
2. Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap ambiguitas peran pada perusahaan manufaktur di kota Padang (**H₂ ditolak**).
3. Ambiguitas peran berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur di kota Padang (**H₃ ditolak**)

B. Keterbatasan dan Saran

1. Keterbatasan

Penelitian sangat menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa kekurangan, yang disebabkan keterbatasan peneliti sebagai berikut:

- a. Objek penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang mempunyai banyak aturan formal dan mengikat, kemungkinan instrument yang digunakan tidak dapat di aplikasikan secara nyata pada saat penelitian.
- b. Pengukuran variabel kinerja hanya berdasarkan pada penilaian diri sendiri (*self-rating scale*) sehingga memungkinkan para responden mengukur kinerja mereka lebih tinggi dari seharusnya untuk itu data bisa dapat saja dimungkinkan terjadi.

- c. Penelitian ini hanya menggunakan metode survey, tanpa melakukan wawancara dan terlibat secara langsung dalam aktivitas perusahaan sehingga simpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada data yang terkumpul melalui instrument secara tertulis.

2. Saran

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka diajukan beberapa saran penting yang dapat bermanfaat bagi :

- a. Pada penelitian selanjutnya lebih baik memilih sampel yang berbeda agar penelitian lebih lancar dan data penelitian bisa terkumpul dengan maksimal.
- b. Variabel yang diteliti selanjutnya diharapkan lebih bervariasi lagi sehingga penelitian bisa menjadi optimal.
- c. Perusahaan, disarankan agar memberikan kebebasan bagi seluruh anggota organisasi untuk menyampaikan ide dan inspirasi didalam organisasi, khususnya rapat umum pemilihan anggaran, saran ini penting dilakukan agar anggaran yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan pendanaan organisasi dan meningkatkan kinerja manajer.
- d. Perusahaan, disarankan untuk mencoba melakukan restrukturisasi karyawan, agar ambiguitas peran didalam organisasi dapat diminimalisasikan sehingga kinerja manajer menjadi lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abriyani, Puspaningsih. 2003. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity sebagai Variabel Antara*. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta..
- Bamber, E.M, Snowball. D dan Tubbs R. M, 1989. Audit structure and itsrelationto role conflict and role ambiguities An empirical investigation.*The Accounting Review* 64- 285-299
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Daft, Richard L. 2003. *Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Dwi, Cahyono. 2008. Persepsi Ketidakpastian Lingkungan, Ambiguitas Peran dan Konflik Peran sebagai Mediasi Antara Program Mentoring dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Niat Ingin Pindah. Skripsi Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Funy Herlina. 2010. Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajer Pada Perusahaan Manufaktur di Sumatera Barat, Riau dan Jambi. Tesis Jurusan Magister Akuntansi Universitas Andalas, Padang.
- Fazli Syam dan Muslim. 2006. *Pengaruh Orientasi Profesional terhadap Konflik Peran: Interaksi Antara Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Ukur Kinerja dengan Orientasi Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi 9, Padang.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan Donnley JM. 1991. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar. N. 1997. *Ekonometrika Dasar*. (Terjemahan Zain Sumarno). Jakarta. Erlangga.

- Gunawan, Adisaputro dan Marwan Asri. 2003. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, Don R dan M.M. Mowen. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Jilid ke 1. Jakarta : Erlangga.
- Indiantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2000. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogya : BPFE.
- Krisler Bornadi Ompusunggu dan Ickur Rangga Bawono. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) terhadap Informasi Asimetris*. Simposium Nasional Akuntansi 9, Padang.
- K.Shim, Joe dan Joel.G.Siegel. 2001. *Budgeting Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran*. Jakarta : Erlangga.
- Mudrajad, Kuncoro. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta Erlangga.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : BPFE.
- _____. 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta : PT Salemba Empat Patria. Universitas Gajah Mada.
- Munandar, M. 1997. *Budget (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja)*. BPFE: Yogya.
- Muthia, Nimphar. 2009. *Pengaruh Partisipasi Manajer dalam Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial di Rumah Sakit Haji Medan tahun 2008*. Tesis. Medan. Universitas Sumatera Utara.
- Nafarin, M. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Niken, Safitri. 2006. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Antara*. Skripsi FE UII.
- Rasyid, Mohamad. 2010. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajer dengan Ambiguitas Sebagai Variabel Moderating. Pada Perusahaan Manufaktur di Sumatera Barat dan Riau*. Skripsi Jurusan Akuntansi Universitas Negeri Padang.
- Rivai, Veitzal dan Ahmad faizi Mohd Basri .2005. *Penganggaran Perusahaan*. Yogya: PBFE.

- _____, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Rizzo, J.R, House, R.J dan Lirtzman, S.I, 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations *Administrative Science Quarterly*, 15.150-163.
- Robbins, P Stephen. 2001. *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta : CV Arcan.
- Sawyer, J.E, 1992. Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 130-142.
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Solo. SNA VIII.
- Van Sell et. all. "Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Direction for Future Research", dalam Terry Gregson et.all. "Role Ambiguity, Role Conflict and Perceived Environmental Uncertainty: Are the Scales Measuring Separate Constructs for Accountants", *Behaviour Research in Accounting*, vol. 6, 1994, pp. 145-159.
- Welsch, Glenn dan Ronald. W. Hilton. 1997. *Budgeting, Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Jakarta: Bumi Aksara.