

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
PEMODERASI**
(Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang)

SKRIPSI

*Diajukan sebagai salah satu persyaratan Guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh

REZI NOVIA RISKI
NIM. 61049/2004

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2011**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI

(Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang)

Nama : Rezi Novia Riska

NIM/BP : 61049/2004

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2011

Disetujui oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

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

Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak
NIP.19801019 200604 2 002

Mengetahui,
Ketua Program Studi Akuntansi

Lili Anita, SE, M.Si, Ak
NIP. 19710302 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

Judul : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang)

Nama : Rezi Novia Riska

NIM/BP : 61049/2004

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Padang, 4 Agustus 2011

Tim Penguji

	Nama	Tandatangan
1. Ketua	: Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	1. _____
2. Sekretaris	: Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak	2. _____
3. Anggota	: Deviani, SE, M.Si, Ak	3. _____
4. Anggota	: Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak	4. _____

ABSTRAK

Rezi Novia Riska, (2004/61049). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai variabel pemoderasi pada Badan Usaha Milik Negara di Kota Padang. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang, 2011.

**Pembimbing : 1. Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak
2. Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, 2) Pengaruh motivasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah BUMN di Sumatera Barat. Pemilihan sampel dengan metode *convenience sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner kepada manajer keuangan, manajer sumber daya manusia dan manajer operasional. Analisis yang digunakan adalah *moderated regression analysis* (MRA) dengan menggunakan SPSS versi 17.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji F menunjukkan nilai signifikansinya $0,000 < 0,05$ hal ini berarti model regresi telah *fit*. Nilai *adjusted R square* sebesar 0,394 menggambarkan bahwa kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 39,4 % sedangkan sisanya 60,6 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji hipotesis menunjukkan: 1) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar $0,542 > 0,05$ dan β yaitu 1,526 menunjukkan bahwa tidak tersedia bukti yang cukup untuk mendukung H_0 pada pengujian H_1 atau dengan kata lain tidak mendukung H_1 . 2) Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika motivasi tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,938 > 0,05$ dan β yaitu -0,004 menunjukkan bahwa tidak tersedia bukti yang cukup untuk mendukung H_2 .

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan: Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan perluasan sampel pada BUMN yang ada di Indonesia atau jenis perusahaan lain, serta meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, dan sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara untuk menilai sejauhmana pengaruh antar variabel. Bagi manajer BUMN di kota Padang sebaiknya menerapkan sistem penyusunan anggaran partisipatif yang efektif agar dapat menciptakan keselarasan tujuan dan meningkatkan kinerja para manajer.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi”. Tujuan penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih terutama kepada Ibu EkaFauzihardani, SE, M.Si, Ak sebagai pembimbing I dan Ibu Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak sebagai pembimbing II yang telah menyediakan waktu dan tenaga untuk membimbing penulis selama ini. Selain itu, tak lupa 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 dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran Administrasi dan perolehan buku-buku penunjang skripsi.

5. Kedua orangtua (Drs. Mohd.Nasir B. dan Asnimar Salam), Abang dan adik-adik (Deri Febri Jusipa, S. SiT, Mike Destri Dora, Widya Pita Loka, dan Tesa Uci Yugita), serta seluruh keluarga yang telah membantu dan memberikan dukungan moril dan materil.
6. Suami dan Anak kutercinta (Rido Andri Citra, S.Sos dan Dzacky Nevanza Pasha) atas perhatian dan kasih sayangnya.
7. Teman-teman di Fakultas Ekonomi yang telah banyak memberikan saran, bantuan, dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2004.
8. Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan-kekurangan, penulis mohon maaf. Semoga penelitian berikutnya akan menjadi lebih baik lagi. Akhir kata, penulis barharap semoga skripsi ini mempunyai arti dan dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca. Amin.

Padang,Agustus 2011

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	
SURAT PERNYATAAN	
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Pembatasan Masalah	9
D. Perumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	10
BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	12
1. Kinerja	12
a. Pengertian Kinerja	12
b. Manfaat	13
c. Tujuan	14
d. Kinerja Manajerial	14
2. Anggaran	19
a. Pengertian Anggaran	19
b. Tujuan	21
c. Fungsi	21

d. Proses Penyusunan Anggaran	22
e. Partisipasi Penyusunan Anggaran	24
3. Motivasi	26
a. Pengertian Motivasi	26
b. Teori Motivasi	28
c. Jenis-Jenis Motivasi	29
4. Pendekatan Kontigensi	31
B. Kajian Penelitian yang Relevan	31
C. Pengembangan Hipotesis	36
D. Kerangka konseptual	42

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	44
B. Populasi dan Sampel	44
C. Jenis dan Sumber Data	46
D. Teknik Pengumpulan Data	46
E. Variabel dan Pengukuran Variabel	47
F. Instrumen Penelitian	48
G. Uji Instrumen	49
H. Model dan Teknik Analisis Data	52
I. Definisi Operasional	56

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	57
B. Demografi Responden	58
C. Statistik Deskriptif	61
D. Deskripsi Variabel Penelitian	62
E. Uji Validitas dan Reliabilitas	66
F. Uji Asumsi Klasik	67
G. Uji Model Penelitian	71
H. Uji Hipotesis (t-test)	74
I. Pembahasan	75

BAB V. PENUTUP

A. Kesimpulan81

B. Keterbatasan Penelitian dan Saran81

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Kajian Penelitian Yang Relevan	35
2. Daftar Nama dan Alamat Kantor Cabang BUMN di Kota Padang	45
3. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	49
4. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> terkecil Pilot test	51
5. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Pilot Tes	52
6. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	58
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Usia	59
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	60
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	60
11. Descriptive Statistics	61
12. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial	62
13. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran	64
14. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi	65
15. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i>	66
16. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	67
17. Uji Normalitas Residual	68
18. Uji Multikolinearitas	69
19. Uji Heterokedastisitas	70
20. Uji F	71
21. Koefisien Determinasi (R^2)	72
22. Koefisien Regresi	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Rerangka Konseptual Kinerja Manajerial	18
2. Kerangka Konseptual	43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	87
2. Tabel Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian	92
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian	95
4. Uji Asumsi Klasik	98

SURAT PENELITIAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan persaingan dalam dunia bisnis antar perusahaan semakin ketat, menuntut perusahaan untuk mengevaluasi diri sehingga sasaran yang ditetapkan dapat tercapai. Evaluasi kinerja organisasi sangat penting dilakukan oleh perusahaan, sehingga mereka dapat mengetahui seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan sesuai dengan tujuan strategis, dan mampu menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan. Semua ini menuntut manajemen perusahaan untuk dapat merencanakan masa depan perusahaan sehingga perusahaan dapat bertahan dan bersaing dalam kompetisi yang ketat. Salah satunya, tergantung pada pengelolaan manajemen, agar manajemen dapat menjalankan fungsinya sesuai dengan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai tersebut harus dinilai kinerjanya.

Penilaian kinerja yang dilakukan dalam perusahaan akan meningkatkan motivasi kerja setiap individu dalam organisasi. Penilaian kinerja juga memungkinkan manajer puncak untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan karyawan. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dapat membantu manajemen untuk melakukan pengendalian terhadap setiap kegiatan dalam perusahaan.

Kinerja suatu pusat pertanggungjawaban secara umum dapat dilihat dari dua konsep penilaian Anthony & Govindarajan (2002) menyatakan bahwa ukuran tersebut sebagai efektivitas dan efisiensi. Efektifitas merupakan suatu penilaian kinerja yang didasarkan pada besarnya pencapaian tujuan. Sedangkan konsep efisiensi melalui kinerja atas dasar perbandingan output terhadap input, dengan demikian penilaian kinerja yang membandingkan hasil aktual dengan anggaran pada pengendalian anggaran merupakan suatu bentuk dari penilaian aktivitas kerja.

Pada dasarnya kinerja adalah hasil sesuatu kegiatan. Istilah kinerja ini juga sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan dalam mendayagunakan sumberdaya yang ada (Catur, 2008). Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan (Sumarno, 2005).

Menurut Lukka (1998:281) kinerja manajer merupakan faktor yang meningkatkan keefektifan organisasi. Untuk meningkatkan keefektifan perusahaan diperlukan adanya evaluasi kinerja manajerial terutama dalam hal pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Seorang manajer bertanggungjawab untuk mewujudkan tujuan dan sasaran perusahaan.

Salah satu proses dari pengendalian manajemen yang dapat dilakukan oleh manajemen sebagai upaya menjalankan bisnisnya secara efektif dan efisien adalah memiliki konsep kerja dengan sistem perencanaan yang matang dan terpadu.

Salah satu alat yang dapat membantu perencanaan tersebut adalah anggaran. Anggaran menurut Mulyadi (2001:488) merupakan rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam kesatuan moneter atau ukuran yang lain dalam jangka waktu satu tahun. Anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan dan pengendalian, tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan bawahan serta sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan.

Proses penyusunan anggaran diawali dengan pembuatan atau penentuan pedoman anggaran. Pedoman anggaran berisi kebijakan pokok organisasi yang akan disampaikan kepada manajemen untuk dijadikan sebagai dasar pengajuan usulan anggaran. Manajer sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing akan mengusulkan rancangan anggaran yang menjadi komponen dalam penyusunan anggaran. Usulan rancangan dari para manajer akan dipertimbangkan dan ditentukan sebagai anggaran. Rancangan yang dibuat oleh para manajer diajukan ke komite anggaran untuk dirundingkan bersama-sama dan di telaah terlebih dahulu. Negosiasi sangat diperlukan untuk menyelaraskan usulan rancangan anggaran dan disesuaikan dengan rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditentukan. Rancangan yang telah disetujui akan dilaksanakan dan pengawasan akan dilakukan dengan cara membandingkan dengan realisasi anggaran tersebut.

Beberapa pendekatan dalam penyusunan anggaran, yaitu pendekatan *top-down*: proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Kelemahannya bawahan menjadi tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak

semestinya, sedangkan keunggulannya yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan proses penyusunan menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak. Pendekatan *bottom-up*: anggaran disusun sepenuhnya oleh bawahan dan disahkan oleh manajer puncak sebagai anggaran perusahaan. Kelemahannya dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam proses penyusunan anggaran, sedangkan keunggulannya terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusunan anggaran dan komite organisasi. Gabungan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*: kerjasama dan interaksi manajer puncak dan manajer pusat pertanggungjawaban dalam menetapkan anggaran merupakan cara terbaik bagi perusahaan. Dengan demikian, kelemahan dari kedua pendekatan terdahulu dapat dikurangi sampai sekecil-kecilnya sehingga bawahan merasakan bahwa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan anggaran dapat terjamin.

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Schiff & Lewin, 1970 dalam Muthaher, 2007). Partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi (Gibson, 2002).

Pendapat Milani (1975) dalam Nor (2007) bahwa penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa

tanggungjawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Anggaran menetapkan pertanggungjawaban pada setiap pusat pertanggungjawaban pada area fungsional, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Untuk meningkatkan keefektifan perusahaan diperlukan adanya evaluasi kinerja manajerial terutama dalam hal pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Seorang manajer bertanggungjawab untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Dengan adanya partisipasi maka akan memberikan manfaat dalam mempengaruhi sikap positif, serta meningkatkan kerjasama antarmanajer sehingga mendorong manajer untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dengan mengikutsertakan karyawan dalam penyusunan anggaran. Semua kelebihan partisipasi ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Salah satunya contoh kasus kinerja manajer pada manajemen bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN), terkait dengan rendahnya realisasi penyaluran kredit. Hingga akhir oktober 2010, kelompok bank BUMN baru mencatat realisasi penyaluran kredit sekitar 60 persen dari target Rencana Bisnis Bank (RBB), karena itu bank BUMN harus kerja ekstra keras menyalurkan kredit jika tidak ingin mendapatkan rapor buruk. Sebagai perbandingan, kinerja realisasi penyaluran kredit oleh bank swasta justru jauh lebih baik, yakni sudah mencapai 98 persen dari target RBB. Setiap tahun, bank memang harus menyerahkan rencana bisnisnya kepada BI dalam bentuk RBB. RBB inilah yang akan menjadi parameter bagi BI maupun bagi pemilik bank untuk mengukur berhasil tidaknya manajemen mencapai target-target yang sudah disusun. Jika sebuah bank tidak

dapat memenuhi RBB yang direncanakan di awal tahun, maka nantinya mempengaruhi penilaian manajemen oleh pengawas bank. Jika penilaian manajemen buruk, maka kedepannya manajemen bank harus lebih realistis dalam menetapkan target (Padang Ekspres, 23 Desember 2010).

Beberapa penelitian yang menyatakan bahwa terdapat hasil yang belum konsisten pada penelitian terdahulu seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahmi (2009) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap prestasi kerja dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi studi kasus pada BUMN di kota Medan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) tentang pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial studi kasus pada kantor cabang perbankan Indonesia di Jakarta. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang kuat antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Suparwati (2005) tentang pelimpahan wewenang sebagai variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial studi kasus pada Pt. Barata Indonesia tahun 2005. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Diyah (2009) tentang pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial studi kasus pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan. Hasil dari penelitian tersebut

menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Suardana (2007), Deasy (2007), Kusnasriyanti (2005), Bambang (2007), Wahyudin (2007), dan Suparwati (2005) menemukan bahwa partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki hubungan yang positif. Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu seperti Kenis (1975), Brownell (1982), Brownell & McInnes (1986), Frucot & Shearon (1991), Indriantoro (1995) dalam Nor (2007), Mia (1988) dalam Riyadi (2000). Sedangkan hasil penelitian lain seperti Sumarno (2005) menyatakan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan yang negatif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu seperti Sterdy (1960), Bryan & Locke (1967), Chenhall & Brownell (1988), Milani (1975) dalam Nor (2007), Riyadi (2000).

Penelitian ini memerlukan pendekatan kontigensi (*contingency approach*) dalam berbagai kondisi atau faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, sehingga hubungan menjadi kuat dan jelas (Anthony dan Govindarajan, 2002). Hubungan kedua variabel tersebut dipengaruhi oleh sifat individu, seperti motivasi. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang manajer untuk bekerja.

Penelitian tentang partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial salah satunya dipengaruhi oleh motivasi atau perilaku seseorang dalam lingkungan kerjanya. Menurut Robbins (1996:198) motivasi dapat diartikan

sebagai kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan perusahaan, dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi. Artinya semakin tinggi motivasi seseorang maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya. Karena badan usaha milik negara paling kompleks aktivitasnya, sehingga membutuhkan motivasi untuk menunjang aktivitas operasinya.

Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajer. Penyusunan anggaran yang bersifat partisipatif merupakan suatu pendekatan yang efektif terhadap perbaikan motivasi perilaku individu setiap bagian organisasi. Artinya semakin tinggi keterlibatan para individu maka semakin tinggi motivasi mereka sehingga kinerja yang dihasilkan juga tinggi dan akhirnya kemungkinan untuk dapat memenuhi kebutuhan bagi individu tersebut akan semakin tinggi pula. Dari hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mungkin efektif apabila karyawan atau manajer memiliki motivasi yang lebih baik sehingga kinerja yang diperoleh akan tinggi pula, tetapi partisipasi akan tidak efektif apabila manajemen memiliki motivasi yang kurang baik dan kinerja yang dicapai akan rendah (Mia, 1988 dalam Riyadi, 2000).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sumarno (2005), perbedaannya terletak pada variabel pemoderasi, sampel, lokasi serta waktu yang berbeda dengan penelitian yang sebelumnya. Hasil dari penelitian ini akan dapat mendukung atau menolak hasil penelitian yang

telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi”** pada BUMN di Kota Padang.

B. Identifikasi Masalah

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

1. Seauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Seauhmana pelimpahan wewenang memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
3. Seauhmana motivasi memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?
4. Seauhmana sistem penghargaan memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?

C. Pembatasan Masalah

Melihat luasnya ruang lingkup yang akan dibahas, maka penulis membatasi permasalahan pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi studi empiris pada BUMN di Kota Padang.

D. Perumusan Masalah

Masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu:

1. Seauhmana partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Seauhmana motivasi memperkuat atau memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris mengenai:

1. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Pengaruh motivasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Menambah ilmu dan pengalaman dalam menyusun karya ilmiah serta memberikan bukti empiris tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi.

2. Bagi perguruan tinggi

Bagi akademisi khususnya jurusan akuntansi dan mahasiswa/i pada umumnya dapat dijadikan bahan tambahan pengetahuan dan referensi untuk

penelitian selanjutnya dalam melakukan penelitian secara mendalam khususnya mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi.

3. Bagi perusahaan

Untuk memberikan masukan yang bermanfaat kepada perusahaan khususnya pemahaman terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Suatu perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai, dalam mencapai tujuan setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi (*organization behavior*) yang merupakan pencerminan dari perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) para pelaku yang ada dalam organisasi. Akan tetapi adalah suatu yang sangat penting untuk dipahami bahwa tujuan perusahaan yang akan dicapai tersebut harus dinilai kinerjanya.

Ruky (2006) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah sebagai berikut:

“*Performance* adalah usaha kegiatan atau program yang diprakasai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan”.

Kinerja diartikan oleh Syahrudin (2000:7) adalah sebagai berikut:

“Kinerja diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu. Prestasi yang dimaksud adalah efektifitas operasional organisasi baik dari segi material maupun ekonomis operasional. Prestasi organisasi merupakan tampilan wajah organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Dengan kinerja organisasi dapat mengetahui sampai peringkat keberapa prestasi keberhasilan atau bahkan mungkin kegagalannya dalam menjalankan amanah yang diterimanya”.

Menurut Husnan (1996:15) kinerja merupakan pengukuran prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan pada kurun waktu tertentu. Sedangkan tujuan penilaian kinerja (Mulyadi, 1997) adalah: untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Jadi dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja perusahaan (*corporate performance*). Dengan kata lain kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan akan baik juga.

b. Manfaat

Manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001:353) yaitu:

- (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 prestasi mereka.
- (5). Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

c. Tujuan

Menurut Mulyadi (2001) secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:

- (1). Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
- (2). Untuk mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- (3) Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajemen level bawah dan menengah serta memotivasi untuk mencapai *good congruence*.
- (4). Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

d. Kinerja Manajerial

Menurut Sumarno (2005) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah:

- (1). Perencanaan: Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.
- (2). Investigasi: Yaitu kemampuan mengumpulkan, menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.

- (3). Koordinasi: Yaitu kemampuan tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.
- (4). Evaluasi: Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamanati dan dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.
- (5). Pengawasan (*supervisi*): Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja para bawahan.
- (6). Pengaturan staf (*staffing*): Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, dan memilih karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi karyawan.
- (7). Negosiasi: Yaitu kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan, melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.
- (8). Perwakilan (*representatif*): Yaitu kemampuan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan dengan masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Didalam menjalankan operasi perusahaan, para manajer selalu dihadapkan kepada masalah tindakan apa yang sebaiknya dilakukan agar memberikan hasil maksimal yang dipengaruhi oleh faktor ketidakpastian. Untuk mengantisipasi faktor ketidakpastian ini, para manajer tersebut haruslah terlebih dahulu melakukan perencanaan. Perencanaan pada hakekatnya merupakan upaya perusahaan untuk meramalkan tindakan dini yang berhubungan dengan harapan yang terjadi dimasa yang akan datang. Dari perencanaan merupakan tindakan yang bersifat orientasi kedepan (*future oriented*). Dengan perencanaan dapat memudahkan pihak manajemen dalam menjalankan aktivitas atau tindakan secara terprogram sehingga bisa menimbulkan efisiensi dari waktu dan biaya.

Seseorang yang mempunyai posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial lebih bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi & Johny, 2001:790). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di daerah wewenangnya. Oleh karena itu manajer memerlukan rerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial.

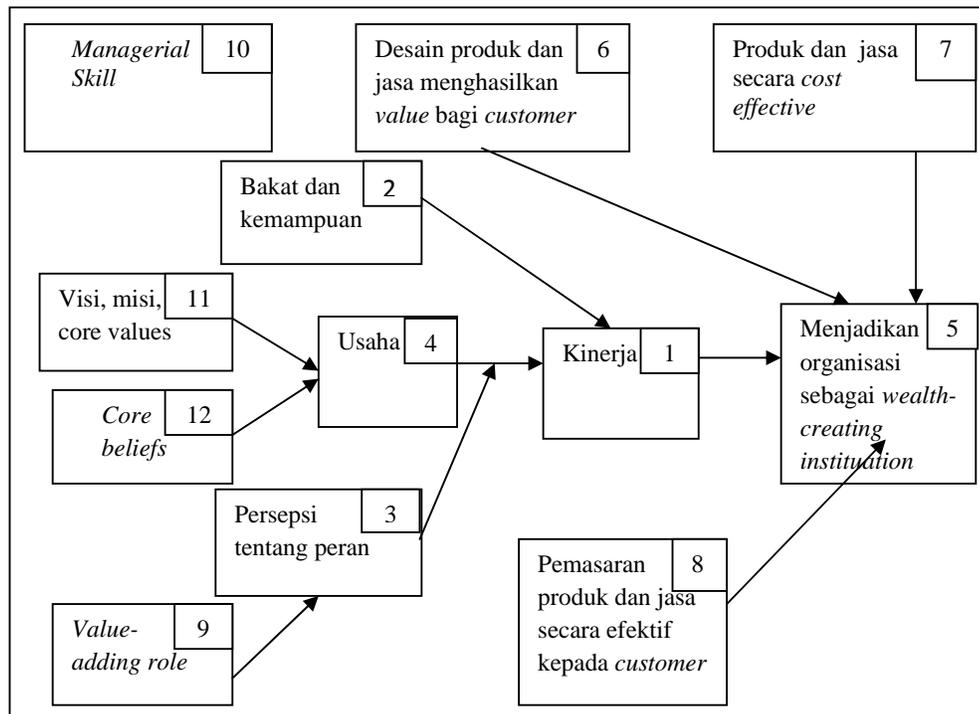
Rerangka konseptual kinerja manajerial (*conceptual framework of managerial performance*) adalah suatu struktur komponen-komponen yang membentuk kinerja orang yang memegang posisi manajerial (Mulyadi & Johny, 2001:795). Rerangka konseptual ini dipakai sebagai model untuk membangun kinerja manajerial yang bersifat abstrak. Yang mana setiap komponen yang

membentuk rerangka konseptual ini dapat dikembangkan lebih lanjut secara lebih rinci dan bersifat konseptual pula.

Rerangka konseptual kinerja manajerial dibutuhkan untuk:

- (1). Memungkinkan tim manajemen yang bertanggungjawab untuk mewujudkan kinerja manajerial dapat *in concern* berdasarkan rerangka konseptual kinerja manajerial.
- (2). Memungkinkan setiap anggota tim melakukan aligment atas yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat terwujud.
- (3). Memungkinkan dilakukannya evaluasi terhadap konsistensi antar komponen rerangka konseptual kinerja manajerial.
- (4). Memungkinkan dilakukannya evaluasi kekuatan dan kelemahan dari setiap komponen rerangka konseptual tersebut jika lingkungan bisnis menuntut perubahan terhadap komponen tersebut.

Rerangka konseptual kinerja manajerial disajikan pada gambar berikut sebagai *working model*. Rerangka konseptual kinerja manajerial tersebut menunjukkan seluruh komponen yang perlu dibangun dalam mewujudkan kinerja manajerial.



Sumber: **Mulyadi & Johnny Setyawan**, 2001. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen. Edisi II, Salemba Empat, Jakarta.

Gambar 1. Rerangka konseptual Kinerja Manajerial
Penjelasan singkat rerangka konseptual kinerja manajerial:

Kinerja manajerial (kotak no.1) ditentukan oleh tiga faktor: bakat dan kemampuan (kotak no.2), persepsi tentang peran (kotak no.3), dan usaha (kotak no.4). Pada dasarnya organisasi sebagai *wealth-creating institution*. Oleh karena itu, kinerja manajerial pada dasarnya adalah untuk men-*institution* (kotak no.5). Ada tiga kegiatan utama untuk menjadikan organisasi sebagai *wealth-creating institution*:

1. Mendesain produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* bagi *customer* (kotak no.6).
2. Memproduksi produk dan jasa secara *cost effective* (kotak no.7).
3. Memasarkan produk dan jasa secara efektif kepada *customer* (kotak no.8).

Oleh karena manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja yang menjadikan organisasi sebagai *wealth-creating institution* maka manajer perlu memahami *value- adding role* (kotak no.9) yang disandangnya. Untuk mampu melaksanakan *value- adding role*, manajer perlu memiliki *managerial skill* (kotak no.10) yang menandai. Usaha (no.4) merupakan faktor yang menentukan apakah bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh manajer (kotak no.2) dan persepsi tentang peran (kotak no.3) mampu menghasilkan kinerja manajerial (kotak no.1) menjadikan organisasi sebagai *wealth-creating institution*, (kotak no.5). untuk mampu menjadikan organisasinya sebagai *wealth-creating institution*, manajer memerlukan sarana untuk memfokuskan dan mendorong usaha seluruh anggota organisasi. Misi, visi, *core values* organisasi (kotak no. 11) merupakan pemfokus usaha seluruh anggota organisasi didalam mewujudkan kinerja manajerial. *Core beliefs* (kotak no.12) merupakan pembangkit semangat seluruh anggota organisasi didalam usaha mewujudkan kinerja manajerial.

2. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

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, 2007). Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer dibawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa

ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapai tujuan organisasi oleh para bawahan akan meningkatkan efektifitas organisasi, karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi bahkan dihilangkan.

Menurut Garrison (2000:342) menyatakan defenisi anggaran adalah:

“Anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu. Anggaran menggambarkan rencana untuk masa yang akan datang yang diekspresikan dalam istilah-istilah keuangan yang formal. Tindakan penyusunan anggaran disebut penganggaran, penggunaan anggaran untuk pengendalian aktifitas perusahaan dikenal dengan istilah pengendalian melalui anggaran (*budgetery control*)”.

Anggaran menurut Mulyadi (2001:488) merupakan rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam kesatuan moneter atau ukuran yang lain dalam jangka waktu satu tahun. Menurut Nafarin (2000), anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Sedangkan Munandar (1986) dalam Endang (2007) memberikan defenisi tentang anggaran yaitu suatu rencana yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Dari defenisi diatas terlihat bahwa anggaran adalah suatu rencana dari sebuah organisasi (perusahaan) yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, yang menggambarkan apa yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu. Dengan demikian terlihat bahwa anggaran

mempunyai peranan yang sangat penting dalam perencanaan dan pengendalian. Dalam perencanaan anggaran ini menggambarkan apa yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan perusahaan, sedangkan dalam pengendalian anggaran ini berfungsi sebagai alat untuk mengendalikan realisasi yang sedang terjadi, sehingga diharapkan apa yang terjadi tidak berubah jauh dari apa yang diharapkan, dengan demikian apa yang terjadi sekarang ini diharapkan sesuai dengan apa yang diinginkan.

b. Tujuan

Gunawan dan Marwan (2003:52) menjabarkan tujuan dari anggaran perusahaan sebagai berikut:

- (1). Mendorong setiap individu dalam perusahaan untuk berpikir kemasa depan.
- (2). Mendorong terjadinya kerjasama antara masing-masing bagian, karena masing-masing bagian menyadari mereka tidak dapat berdiri sendiri.
- (3). Mendorong adanya pelaksanaan azas partisipasi karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta dalam memikirkan rencana kerja.

c. Fungsi

Menurut Mulyadi (2001:502), fungsi anggaran itu terdiri atas:

- (1). Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
- (2). Anggaran merupakan rencana aktifitas yang akan dilaksanakan akan perusahaan dimasa yang akan datang.

- (3). Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi internya menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawahan dan manajer tingkat atas.
- (4). Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasional sesungguhnya.
- (5). Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agen senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.

d. Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Anthony & 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 mengenai perekonomian).
- (3). Memastikan bahwa informasi disampaikan dengan semestinya antar unit 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). Mengkoordinasikan pekerjaan dari departemen anggaran ke eselon-eselon 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.

Beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu:

- (1). pendekatan *top-down* : proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya, sedangkan keunggulannya yaitu adanya dukungan yang kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan proses penyusunan menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.
- (2). Pendekatan *bottom-up* : anggaran disusun sepenuhnya oleh bawahan dan disahkan oleh manajer puncak sebagai anggaran perusahaan. Kelemahannya dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam proses penyusunan anggaran, sedangkan keunggulan pendekatan ini terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusunan anggaran dan komite organisasi.
- (3). Gabungan pendekatan *top-down* dan *bottom-up* : kerjasama dan interaksi manajer puncak dan manajer pusat pertanggungjawaban

dalam menetapkan anggaran merupakan cara terbaik bagi perusahaan. Dengan demikian, kelemahan dari kedua pendekatan terdahulu dapat dikurangi sampai sekecil-kecilnya sehingga bawahan merasakan bahwa dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan anggaran dapat terjamin.

e. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Pengertian penyusunan anggaran menurut Adisaputro dan Asri (1992) dalam Suparwati (2005), adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggungjawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001:513). Partisipasi penganggaran juga diartikan sebagai proses yang menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran tersebut.

Keuntungan berpartisipasi adalah:

- (1). Beralasan bagi kedua belah pihak bahwa pegawai-pegawai dari suatu perusahaan seharusnya melibatkan diri dalam membuat keputusan-keputusan penting yang menyangkut kepada kondisi kerja.
- (2). Meningkatkan efisiensi dari perusahaan dengan memberikan kesempatan pada pegawai di semua tingkat untuk lebih meningkatkan partisipasi yang efektif.

Menurut Mulyadi (2001:513) partisipasi dalam penyusunan anggaran keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran menjadi tanggungjawabnya atau penyusunan anggaran yang memungkinkan bawahan untuk ikut bekerjasama menentukan rencana.

Partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran akan membawa pengaruh positif pada perilaku individu-individu yang berpartisipasi. Partisipasi anggaran terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggungjawabnya.

Dengan dilibatkannya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan anggaran (Milani, 1975 dalam Darlis, 2002). Dengan berpartisipasi inisiatif bagi mereka untuk mengembangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat.

Milani (1975) dalam Riyadi (2000) 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). Frekwensi bawahan dimintai usulan ketika anggaran sedang disusun.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat. Karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Konsep motivasi banyak dibicarakan orang dalam aspek kehidupan yang meskipun mempunyai pengertian dasar yang sama, tetapi memiliki defenisi yang bervariasi tergantung pada aspek kehidupan apa motivasi ini akan dipublikasikan.

Menurut Robbins (1996:198) motivasi dapat diartikan sebagai:

“Kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan perusahaan, dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi”.

Winardi (2004:6) memberikan pengertian motivasi sebagai berikut:

“Motivasi merupakan kekuatan potensial yang ada di dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang ada pada dirinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan”.

Hasibuan, (2000:142) mengartikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan berintegrasi dalam segala hal dayanya untuk mencapai kepuasan. Dengan kata lain, motivasi juga dapat dikatakan sebagai faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dan konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Menurut David McClelland (1973) dalam Mangkunegara (2004), melalui riset empiris telah mengemukakan bahwa para usahawan, ilmuwan dan ahli mempunyai tingkat motivasi prestasi diatas rata-rata. Motivasi prestasi seseorang usahawan tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan demi keuntungan itu sendiri, tetapi karena dia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Seorang dianggap mempunyai motivasi prestasi tinggi apabila ia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih daripada yang lain dalam banyak situasi. Ia memusatkan pada tiga kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan.

Untuk mengetahui motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya dapat dilihat dari ciri-ciri tingkah lakunya dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut McClelland (1973) dalam Mangkunegara (2004) ciri-ciri orang mempunyai motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas adalah memiliki tanggungjawab dan berani mengambil resiko, memiliki tujuan dan realistis dan rencana kerja, dan memanfaatkan umpan balik serta mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Sedangkan Robert dalam Harmaini (2003) menyatakan bahwa individu yang mempunyai motivasi kerja tinggi dapat dilihat dari indikator seperti mengambil inisiatif dan mempunyai komitmen yang tinggi, loyal dan bekerja secara produktif, mempunyai kemauan yang keras untuk bekerja dan bekerja tanpa pengawasan, mengambil tindakan yang perlu, suka tantangan dan disiplin, mempunyai tanggungjawab dan percaya diri serta tantangan dan disiplin, mempunyai tanggungjawab dan percaya diri serta mempunyai semangat.

b. Teori Motivasi

Menurut Robbins (2007), teori-teori motivasi adalah sebagai berikut:

(1). Teori kebutuhan McClelland

Tiga kebutuhan penting yang membantu memahami motivasi adalah prestasi, kekuasaan dan kelompok pertemanan.

(2). Teori evaluasi kognitif

Teori ini membagi ganjaran-ganjaran ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya secara intrinsik telah diberi hadiah cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan.

(3). Teori penetapan sasaran

Teori ini menyatakan bahwa sasaran yang khusus dan sulit akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

(4). Teori kesetaraan

Individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan dan keluaran orang lain, kemudian berspons untuk menghapus setiap ketidaksetaraan.

(5). Teori penghargaan

Teori menyatakan kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan penghargaan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh keluaran tertentu dan pada daya tarik keluaran tersebut bagi individu itu.

c. Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi mempunyai dua macam bentuk, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Doli (2004) mengemukakan antara lain:

(1). Motivasi Positif

Motivasi positif merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memberikan penambahan tingkat kepuasan tertentu, misalnya dengan memberikan promosi, memberikan insentif atau tambahan penghasilan, menciptakan kondisi tempat kerja yang baik agar mereka merasa aman, tenteram dan enak dalam bekerja, dan sebagainya. Untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan bawahan, pimpinan dapat mengadakan pendekatan pribadi secara

mendalam langkah ini perlu dilakukan mengingat adanya tingkat kepuasan yang berbeda-beda dari masing-masing bawahan.

(2). Motivasi Negatif

Motivasi negatif merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain dengan cara menakut-nakuti atau mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu secara paksa. Misalnya menakut-nakuti bawahan dengan memberikan gambaran seolah-olah mereka akan kehilangan jabatan, diturunkan pangkatnya, dipotong gajinya dan sebagainya.

Menurut Rivai (2005) sebuah motivasi adalah:

- (1). Tanggungjawab, merupakan suatu sikap yang mana dimiliki oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- (2). Keterlibatan, seseorang karyawan yang baik akan selalu terlibat aktif dalam setiap kegiatan perusahaan karena peran aktif karyawan akan bisa memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi perusahaan.
- (3). Penghargaan, diberi kepada karyawan yang mempunyai etos kerja yang baik dan bisa memberikan perubahan positif bagi perusahaan.
- (4). Prestasi kerja akan tercipta dengan adanya keterlibatan dari orang-orang yang ada dalam perusahaan. Melakukan pekerjaan dengan baik akan penuh tanggungjawab juga akan mampu meningkatkan prestasi kerja perusahaan.
- (5). Kesempatan untuk menciptakan suatu nilai positif pimpinan suatu perusahaan harus bisa memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk meningkatkan kemampuan diri dari karyawan tersebut.

4. Pendekatan Kontigensi

Banyak faktor-faktor yang saling berkaitan mempengaruhi motivasi didalam perusahaan. Para riset telah berusaha untuk menguji faktor-faktor ini dengan mengaplikasikan teori kontigensi kepada berbagai faktor internal dan eksternal. Penelitian ini memerlukan pendekatan kontigensi (*contingency approach*) dalam berbagai kondisi atau faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, sehingga hubungan menjadi kuat dan jelas (Anthony dan Govindarajan, 2002).

Pendekatan ini banyak digunakan sebagai solusi atas ketidakkonsistenan sejumlah hasil penelitian sebelumnya. Hasil penelitian yang menunjukkan ketidakkonsistenan hasil antara satu peneliti dengan peneliti yang lain dalam menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, memberi indikasi antara kedua variabel tersebut. Dengan pendekatan kontigensi ada dugaan bahwa terdapat faktor-faktor situasional dan kontekstual antara kedua variabel 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. Variabel pemoderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi.

B. Kajian Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang dilakukan oleh Suardana (2007) tentang partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial dengan komitmen organisasi

sebagai variabel moderasi studi kasus pada satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Dinas kabupaten Bandung. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dan antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Deasy (2007) tentang pengaruh ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi terhadap partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial studi kasus pada perusahaan jasa (Travel). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa (1) partisipasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara signifikan, (2) tidak terdapat pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, dan (3) terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusnasriyanti (2005) tentang analisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan job relevant information (JRI) sebagai variabel intervening studi kasus penelitian terhadap perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa (1) partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, (2) partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran tetapi besarnya pengaruh tersebut tidak signifikan, dan (3) partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap JRI.

Penelitian yang dilakukan oleh Murtanto (2006) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan desentralisasi dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen sebagai variabel moderating studi kasus terhadap manajer atau kepala bagian dalam perusahaan manufaktur dan jasa yang berlokasi di wilayah Jakarta (Jakarta Pusat, Jakarta Barat, Jakarta Selatan, Jakarta Timur) dan Tangerang. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dengan desentralisasi akan menurunkan kinerja manajerial, dan partisipasi penyusunan anggaran dengan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen akan menurunkan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Bambang (2007) tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating studi kasus pada kantor pemerintah kota dan kabupaten Semarang. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa (1) pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah, (2) pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, (3) pengaruh yang signifikan antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudin (2007) tentang desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil dari penelitian

tersebut menunjukkan bahwa (1) pengaruh positif signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran), (2) dan (3) antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial tidak signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suparwati (2005) tentang pelimpahan wewenang sebagai variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial studi kasus pada Pt. Barata Indonesia tahun 2005. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial, dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui pelimpahan wewenang sebagai variabel intervening.

Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) tentang pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial studi kasus pada kantor cabang perbankan Indonesia di Jakarta. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh dan hubungan negatif yang kuat antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan.

Untuk lebih jelasnya penelitian terdahulu ini akan disajikan dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 1
Kajian Penelitian Yang Relevan

No.	Peneliti	Variabel X	Variabel Y	Moderating/ Intervaning	Hasil
1.	Kadek Juli Suardana & I Ketut Suryanawa (2007)	Partisipasi penyusunan anggaran	Kinerja manajerial	Komitmen organisasi	Partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.
2.	Deasy Rinarti & Muindro Renyowijoyo (2007)	Partisipasi penganggaran	Kinerja manajerial	Ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi	Partisipasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara signifikan, dan tidak terdapat pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial & terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
3.	Kusnasriyanti Yusfaningrum & Imam Ghazali (2005)	Partisipasi anggaran	Kinerja manajerial	Komitmen tujuan anggaran dan job relevant information (JRI)	Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dan partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran tetapi besarnya pengaruh tersebut tidak signifikan & partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap JRI.
4.	Murtanto & Winda Arum Hapsari (2006)	Partisipasi penyusunan anggaran	Kinerja manajerial	Desentralisasi dan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen	Partisipasi anggaran dengan desentralisasi akan menurunkan kinerja manajerial dan partisipasi penyusunan anggaran dengan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen akan menurunkan kinerja manajerial.
5.	Bambang Sardjito & Osmad Muthaher (2007)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran	Kinerja aparat pemerintah daerah	Budaya organisasi dan komitmen organisasi	Terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dan pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

6.	Wahyudin Nor (2007)	Partisipasi penyusunan anggaran	Kinerja manajerial	Desentralisasi dan gaya kepemimpinan	Pengaruh positif signifikan antara kinerja manajerial dengan partisipasi penyusunan anggaran dan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan desentralisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial tidak signifikan
7.	Hj. Suparwati (2005)	Partisipasi penyusunan anggaran	Kinerja manajerial	Pelimpahan wewenang	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial dan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui pelimpahan wewenang.
8.	J. Sumarno (2005)	Partisipasi anggaran	Kinerja manajerial	Komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan	Terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang kuat antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Schiff & Lewin, 1970 dalam Muthaher, 2007). 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, 2007). Keterlibatan (partisipasi) berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer dibawahnya akan meningkat. Menurut Lukka (1998:281) kinerja manajer merupakan faktor yang meningkatkan keefektifan organisasi. Untuk

meningkatkan keefektifan perusahaan diperlukan adanya evaluasi kinerja manajerial terutama dalam hal pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen.

Partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi (Gibson, 2002). Anggaran digunakan sebagai arahan atau pedoman kerja bagi manajer untuk mencapai target perusahaan sehingga diharapkan anggaran dapat menciptakan efektifitas dan efisiensi pada setiap operasional perusahaan. Anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Fungsi anggaran sebagai dasar pengukuran kinerja dapat mempengaruhi perilaku manajer untuk tujuan anggaran. Untuk mencegah dampak fungsional dan disfungsionalnya sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, maka manajemen pada level yang lebih rendah perlu dilibatkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Jadi anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi. Anggaran senantiasa digunakan sebagai tolak ukur terbaik kinerja manajer, karena semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran maka mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran sehingga dapat menciptakan komitmen yang lebih besar dari manajer bawah dalam meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Pendapat Milani (1975) dalam Nor (2007) bahwa penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa

tanggungjawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran. Anggaran menetapkan pertanggungjawaban pada setiap pusat pertanggungjawaban pada area fungsional, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Untuk meningkatkan keefektifan perusahaan diperlukan adanya evaluasi kinerja manajerial terutama dalam hal pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Seorang manajer bertanggungjawab untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Dengan adanya partisipasi maka akan memberikan manfaat dalam mempengaruhi sikap positif, serta meningkatkan kerjasama antarmanajer sehingga mendorong manajer untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dengan mengikutsertakan karyawan dalam penyusunan anggaran. Semua kelebihan partisipasi ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Partisipasi seluruh tingkat manajer mulai dari proses penyusunan anggaran akan membawa pengaruh positif dalam pencapaian tujuan perusahaan, dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Dengan dilibatkannya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kebersamaan di antara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Suardana (2007), Deasy (2007), Kusnasriyanti (2005), Bambang (2007), Wahyudin (2007), dan Suparwati (2005) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005),

Yanti (2009) dan Febby (2009) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas peneliti menduga bahwa partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajer. Dengan kata lain, meningkatnya partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran maka kinerja manajer juga ikut meningkat. Pengaruh tersebut di uji pada hipotesis satu, yaitu partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial (H_1).

Hipotesis 1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

2. Hubungan Motivasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dapat diperkuat dan diperlemah oleh motivasi. Motivasi terkait dengan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Manajer yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan atau merasa khawatir, dari rasa khawatir tersebut mereka dengan sukarela mencoba memperbaiki kinerja mereka. Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme dalam pertukaran informasi memungkinkan manajer untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka, selain itu partisipasi tersebut juga membantu mereka untuk memperbaiki kesalahannya yang pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja mereka.

Dengan adanya kemungkinan untuk berpartisipasi, hal ini akan menjadi faktor pendorong bagi individu untuk bertindak sesuai dengan fungsi masing-masing dalam kerangka penyusunan anggaran sampai pada proses realisasinya. Pada akhirnya akan dapat dinilai kinerja yang terlihat setelah adanya pengaruh peningkatan motivasi karena proses keterlibatan individu tersebut.

Hasibuan, (2000:142) mengartikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan berintegrasi dalam segala hal daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dengan kata lain, motivasi juga dapat dikatakan sebagai faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dan konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Penyusunan anggaran yang bersifat partisipatif merupakan suatu pendekatan yang efektif terhadap perbaikan motivasi perilaku individu setiap bagian organisasi. Artinya semakin tinggi keterlibatan para individu maka semakin tinggi motivasi mereka sehingga kinerja yang dihasilkan juga tinggi dan akhirnya kemungkinan untuk dapat memenuhi kebutuhan bagi individu tersebut akan semakin tinggi pula. Dari hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mungkin efektif apabila karyawan atau manajer memiliki motivasi yang lebih baik sehingga kinerja yang diperoleh akan tinggi pula, tetapi partisipasi akan tidak efektif apabila manajemen memiliki motivasi

yang kurang baik dan kinerja yang dicapai akan rendah (Mia, 1988 dalam Riyadi, 2000).

Penelitian ini menguji kembali peran motivasi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial karena masih terdapat hasil yang belum konsisten pada penelitian terdahulu sebagai gambaran seperti hasil penelitian Mia (1988) dalam Riyadi (2000) menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial sedangkan penelitian Riyadi (2000), menunjukkan bahwa peran motivasi sebagai variabel dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tidak signifikan.

Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajer. Partisipasi penyusunan anggaran akan efektif apabila karyawan atau manajer memiliki motivasi yang lebih baik (tinggi) sehingga kinerja yang diperoleh akan tinggi pula. Artinya semakin tinggi motivasi seseorang maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya, dan akhirnya kemungkinan untuk dapat memenuhi kebutuhan bagi orang tersebut akan semakin tinggi pula.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga merupakan suatu pendekatan efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran (Anthony dan Govindarajan, 1995 dalam Deasy, 2007). Partisipasi penyusunan anggaran akan efektif apabila karyawan atau manajer memiliki motivasi yang lebih baik (tinggi)

sehingga kinerja yang diperoleh akan tinggi pula. Jadi semakin tinggi motivasi seseorang maka semakin besar partisipasi yang diberikan seseorang untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi manajer dalam suatu perusahaan maka akan memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut di uji pada hipotesis dua, yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika motivasi manajer tinggi dalam perusahaan.

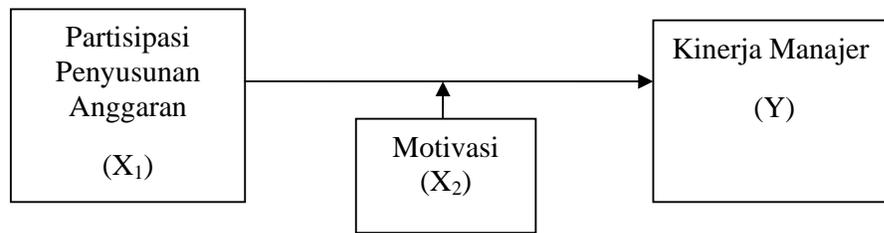
Hipotesis 2: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika motivasi tinggi.

D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dimaksudkan untuk melihat, menjelaskan dan mengungkapkan setiap variabel-variabel yang akan diteliti dan diuraikan dengan berpijak pada kajian teoritis. Kinerja tidak hanya dinilai berdasarkan keuangan saja tetapi juga kinerja manajerial. Kinerja manajerial berhubungan dengan sikap dan perilaku manusia dalam organisasi. Baiknya kinerja perorangan berhubungan erat dengan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial dikatakan efektif apabila manajer dapat mencapai target dalam anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial maka diperlukan usaha dalam mencapai anggaran. Anggaran merupakan hal yang sangat penting bagi suatu

perusahaan karena anggaran dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan seorang manajer.

Jadi untuk mencapai kinerja manajer yang tinggi, manajer harus mampu mengefektifkan anggaran tersebut dengan cara mengawasi atau mengendalikan jalannya anggaran tersebut agar sesuai dengan apa yang direncanakan, dan disamping itu pula harus didukung oleh motivasi. Motivasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Dengan demikian terlihatlah pengaruh motivasi sebagai variabel pemoderasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yang merupakan kerangka pemikiran dalam penelitian ini, sehingga dapat dijelaskan dengan gambar sebagai berikut ini:



Gambar. 2 Kerangka Konseptual

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi pada BUMN di kota Padang adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
2. Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi.

B. Keterbatasan Penelitian dan Saran

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi penelitian selanjutnya antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada BUMN yang ada di Kota Padang saja, sehingga belum tergeneralisir secara baik, serta cara pengambilan sampel yang kurang tepat. Hal ini dikarenakan keterbatasan waktu peneliti dalam melakukan penelitian.
2. Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 39,4%. Sedangkan 60,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi.

3. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis melalui kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara. Dan juga 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 bias dapat saja dimungkinkan terjadi.

Dari pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Penelitian ini masih terbatas pada BUMN yang ada di kota Padang. Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan perluasan sampel pada BUMN yang ada di Indonesia atau jenis perusahaan lain, serta meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.
2. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara untuk menilai sejauhmana pengaruh antar variabel.

3. Bagi manajer BUMN di kota Padang sebaiknya menerapkan sistem penyusunan anggaran partisipatif yang efektif agar dapat menciptakan keselarasan tujuan dan meningkatkan kinerja para manajer.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert & Vijay Govindarajan. 2002. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2005. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bambang. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar 26-28 Juli*.
- Catur Widiastoro. 2008. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer dengan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Deasy. 2007. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Budaya Organisasi terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Vol.9, No.2, Agustus 2007*, 124-135.
- Doli. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektif*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Darlis, Edfan. 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.5, No. 85-101.
- Fahmi Natigor Nasution. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Prestasi Manajer Pusat Pertanggungjawaban dengan Motivasi sebagai Variabel Mediating. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia 10*.
- Febby Rahmadani. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Pemoderasi. *Skripsi*. Universitas Negeri Padang.
- Garrison, Ray H; Eric W Norreen. 2000. *Managerial Accounting, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, Adisucipto & Marwan Asri. 2003. *Anggaran Perusahaan, Buku 1*. Yogyakarta: BPFÉ-UGM.