

ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* (JRI) SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur Di Indonesia)

KUSNASRIYANTI YUSFANINGRUM

Universitas Diponegoro Semarang

IMAM GHOZALI

Universitas Diponegoro Semarang

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyst the influence of participation in composing budget toward managerial performance, whether through budget goal commitment and job-relevant information as intervening variable. The inconsistency situations between results of the prior researchs, about the influence of budget participation on managerial performance become a motivation of this study.

Data used in this study is obtained from ideas or perceptions of managers/ chiefs leveled as managers who filled and gave the questionnaires back to the researcher. From 700 questionnaires which distributed to managers/ chiefs leveled as managers on manufacturing companies which listed in BEJ, 168 (24%) questionnaires were sent back, for then analyzed with multivariate technique SEM and assist by the AMOS 4.01 and SPSS 10.0 programs.

The result of these study proving that the value of directly influence between budget participation toward managerial performance is higher than influence of budget participation toward managerial performance through budget goal commitment and job relevant information as intervening variable. However, the researcher can make conclusion that budget goal commitment and job relevant information as intervening variable weaken influence managers participation in compose budget toward their performance on managerial activities.

Key words : budget participation, budget goal commitment, job relevant information and managerial performance.

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Sampai saat ini, hasil penelitian mengenai partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan pertentangan. Hasil penelitian yang bertentangan tersebut mendorong para peneliti untuk memeriksa variabel-variabel yang terlibat, dengan tujuan memperjelas hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) telah melakukan suatu penelitian yang menguji peran komitmen tujuan anggaran dan *job-relevant information* (JRI) diantara hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi komitmen bawahan terhadap tujuan anggaran. Pengaruh komitmen terhadap tujuan anggaran tersebut secara simultan akan menggerakkan pengaruh informasi pada tingginya keterlibatan diri manajer tingkat bawah sehingga mereka meningkatkan usaha untuk mengumpulkan, menukarkan dan menggunakan JRI yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) terletak pada kerangka pemikiran teoritis. Penelitian yang dilakukan oleh Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) hanya menguji pengaruh komitmen tujuan anggaran dan JRI pada

hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial (*job performance*). Sedangkan dalam penelitian ini selain menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan JRI sebagai variabel *intervening*, juga menguji pengaruh langsung antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Kedua pengujian tersebut dilakukan untuk membandingkan apakah dengan adanya komitmen tujuan anggaran dan JRI sebagai variabel *intervening* akan berdampak secara signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Dengan demikian, penelitian ini berusaha menguji: (1) apakah partisipasi anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial?, (2) apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui komitmen pada tujuan anggaran dan informasi yang relevan dengan tugas (JRI) sebagai variabel *intervening*? serta (3) apakah komitmen pada tujuan anggaran berpengaruh terhadap informasi yang relevan dengan tugas (JRI)? Rerangka teoritis penelitian ini tampak pada Gambar 1.

Partisipasi anggaran sebagai variabel independen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah suatu proses dimana manajemen tingkat bawah diberi kesempatan untuk terlibat, mempunyai pengaruh pada proses pembuatan anggaran (Brownell, 1982). Komitmen tujuan anggaran telah didefinisikan oleh Locke dkk (1981) sebagai keinginan yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan anggaran dan ketekunan dalam melakukan pencapaian tujuan anggaran tersebut. JRI adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas (Kren, 1992). Kinerja manajerial sebagai variabel dependen mencakup kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney dkk, 1963).

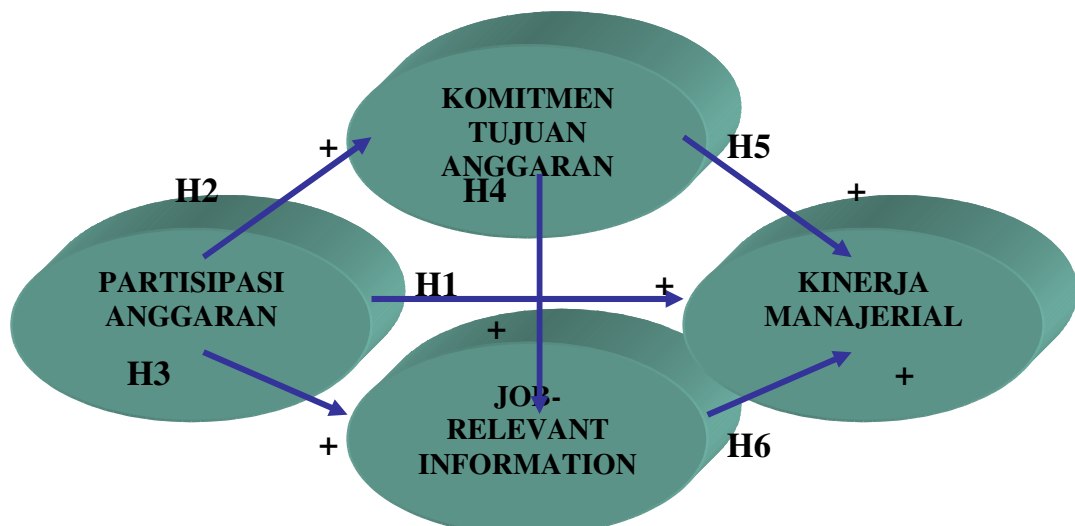
Untuk menguji hubungan antar variabel tersebut digunakan kuesioner survei yang dikirim kepada para manajer atau kabag setingkat manajer pada perusahaan manufaktur yang tercatat di Bursa Efek Jakarta (BEJ). Terhadap data yang terkumpul dilakukan analisis model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*, SEM) untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diusulkan mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan JRI sebagai variabel *intervening*.

TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Review Penelitian Terdahulu dan Hipotesis

Gambar 1

Model Penelitian



Untuk mengetahui model teori dalam penelitian ini, dapat dilihat dalam gambar 1. Tiap pengaruh pada model penelitian ini, diberi label hipotesis.

Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Beberapa peneliti memasukkan variabel antara untuk lebih dapat menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Brownell dan McInnes (1986) memasukkan variabel motivasi yang bersandar pada teori ekspektasi sebagai variabel *intervening* untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menemukan bukti bahwa motivasi dan partisipasi anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial secara langsung. Meskipun demikian, penelitian tersebut ternyata gagal menemukan bukti bahwa partisipasi akan meningkatkan kinerja manajerial melalui peningkatan motivasi. Berdasarkan hasil penelitian Brownell dan McInnes tersebut, Murray (1990) menganjurkan bahwa penelitian dimasa mendatang sebaiknya tidak bersandar pada teori ekspektasi, tetapi mungkin bersandar pada teori motivasi alternatif, seperti *teori goal-setting*. Penelitian ini mengacu pada anjuran tersebut. Hipotesis yang dapat diajukan untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah :

H1 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi Anggaran dan Komitmen Tujuan Anggaran

Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) telah melakukan penelitian untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dengan komitmen tujuan anggaran. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan (*path coefficient* = 0,29; $P < 0,05$) antara partisipasi anggaran dan komitmen tujuan anggaran. Dengan demikian, dari penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempertinggi komitmen tujuan anggaran.

Sebelumnya, Siels dan Siels (1998 ; 59) telah menemukan bukti bahwa tindakan partisipasi menaikkan kepercayaan bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi, sehingga bawahan dapat menerima dan mempunyai komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun. Hofstede (1968), lebih jauh menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi komitmen melalui internalisasi tujuan. Oleh karena itu, hipotesis untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

H2 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pada tujuan anggaran.

Partisipasi Anggaran dan Job-Relevant Information

Dalam proses partisipasi, bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan sehingga atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (*task relevant knowledge*). Kren (1992) menggunakan variabel informasi yang berhubungan dengan tugas (JRI) sebagai variabel *intervening* untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dari penelitian tersebut ditemukan bukti bahwa partisipasi anggaran tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja manajerial, akan tetapi melalui JRI. Partisipasi berhubungan positif dengan JRI, dan dengan diperolehnya JRI, kinerja manajerial akan meningkat. Dengan demikian, hipotesis pengaruh partisipasi anggaran terhadap JRI dalam penelitian ini adalah :

H3 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job-relevant information* (JRI).

Komitmen Tujuan Anggaran dan Job-Relevant Information

Teori *goal-setting* menyatakan bahwa tujuan mempengaruhi kelangsungan amplitudo usaha dan durasi ketekunan dari suatu tindakan (Locke dkk, 1981; Locke dan Latham, 1990). Dari penelitian yang dilakukan oleh Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002), diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan (*path coefficient* = 0,42; $P < 0,05$) antara komitmen tujuan anggaran dan JRI. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) memberikan postulat bahwa komitmen bawahan terhadap tujuan anggaran akan meningkatkan usaha mereka untuk mengumpulkan dan menggunakan JRI, yang akan memfasilitasi proses pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas, sehingga mereka dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bawahan yang mempunyai komitmen lebih tinggi terhadap tujuan anggaran mereka, akan berusaha berinteraksi dengan orang-orang yang dapat memberikan wawasan/ pengetahuan tentang lingkungan kerja, tujuan kinerja, strategi tugas dan permasalahan lain yang mempunyai pengaruh penting pada kinerja mereka (Magner, 1996 : 43). Pengaruh tersebut akan menjadi hipotesis selanjutnya, yaitu :

H4 : Komitmen pada tujuan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job-relevant information* (JRI).

Komitmen Tujuan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Tingginya komitmen terhadap tujuan anggaran akan mempermudah penerimaan anggaran tersebut meskipun sulit untuk dicapai. Sedangkan penetapan tujuan secara spesifik dan sulit, tetapi memungkinkan untuk dicapai, akan mempertinggi tingkat kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah fungsi utama dari pencapaian tujuan, dan komitmen tujuan anggaran merupakan alat untuk memprediksikannya. (Locke, 1968; Locke dkk 1981; Locke dan Latham, 1990; Wofford dkk, 1992). Sehingga hipotesis pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H5 : Komitmen pada tujuan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Job-Relevant Information dan Kinerja Manajerial

Secara umum, informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja (Beehr dan Love, 1983). Cambell dan Gingrich (1986) serta Kren (1992) menemukan bukti yang mendukung adanya hubungan positif antara JRI dan kinerja manajerial. Kren (1992) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa JRI membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi sehingga meningkatkan kinerja.

Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) menemukan bukti bahwa JRI dan kinerja manajerial berhubungan positif dan signifikan (*path coefficient* = 0,26, $p < 0,05$). Hal tersebut berarti bahwa *job-relevant information* yang tinggi berhubungan dengan tingginya kinerja manajerial, sehingga muncul hipotesis berikut ini :

H6 : *Job-relevant information* (JRI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui pengirisan kuesioner pada responden. Sedangkan sumber data berupa pendapat dan persepsi manajer atau kabag setingkat manajer, dimana merupakan orang yang diharapkan berperan dalam penyusunan anggaran, mempunyai komitmen terhadap tujuan anggaran, memiliki dan menyebarkan informasi yang relevan dengan tugas serta mengetahui kinerja manajerial yang telah dicapai.

Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah manajer atau kabag setingkat manajer pada perusahaan manufaktur yang berlokasi di Indonesia dan tercantum dalam *Indonesian Capital Market Directory* tahun 2003 (direktori paling mutakhir saat penelitian ini dilakukan), dimana jumlahnya diperkirakan sebanyak 1.085 personal dan tersebar dalam 155 perusahaan manufaktur terdaftar di BEJ. Adapun penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada anjuran Hair et al (1998) yang menyatakan bahwa penentuan sampel yang sesuai dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah 5 sampai dengan 10 kali jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Karena penelitian ini menggunakan 29 indikator maka jumlah sampel minimal yang harus digunakan adalah 145.

Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling method*) dengan adanya kriteria sampel yang harus dipenuhi. Penentuan kriteria tersebut dengan pertimbangan bahwa manajer atau kepala bagian setingkat manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur sebagai populasi penelitian, diharapkan akan merespon kuesioner yang dikirim.

Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *mail survey*. Kuesioner dikirim kepada 140 *corporate secretary* pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Setiap *corporate secretary* dikirim sebuah amplop berisi surat permohonan untuk menjadi responden dan 5 buah kuesioner untuk diisi oleh manajer atau kabag setingkat manajer yang memimpin departemen fungsional. Dengan demikian kuesioner yang dikirim sebanyak 700 buah.

Dari 700 kuesioner yang dikirim, 173 yang kembali. Namun 5 kuesioner tidak dapat diproses karena 2 kuesioner tidak memenuhi kriteria yang telah ditentukan dan 3 kuesioner pengisiannya tidak lengkap. Sehingga hanya 168 kuesioner yang dapat dijadikan sampel dan dianalisis dengan tingkat *response rate* 24,00%. Jumlah sampel tersebut telah memenuhi persyaratan yang dikemukakan oleh Hair et al (1998).

Pengukuran Variabel

Partisipasi Anggaran

Instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran terdiri dari enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen ini telah banyak digunakan oleh peneliti terdahulu dengan tingkat validitas dan reliabilitas yang memuaskan (Brownell, 1982; Dunk, 1993; Nouri dan Parker, 1998). Responden diminta untuk memberikan penilaian dengan memilih salah satu dari tujuh point skala likert.

Komitmen Tujuan Anggaran

Komitmen tujuan anggaran dalam penelitian ini diukur dengan 9 pertanyaan yang dikembangkan oleh Hollenbeck dkk (1989). Format respon dengan skala likert tujuh point, dari point 1 (amat sangat tidak setuju) sampai point 7 (amat sangat setuju).

Job-Relevant Information

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

Kinerja manajerial

Pengukuran kinerja manajerial dalam penelitian ini menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney dkk (1963). Instrumen diukur dengan skala likert mulai dari 1 (satu) yang menunjukkan kinerja yang paling rendah (jauh dibawah rata-rata) sampai 7 (tujuh) yang menunjukkan kinerja yang paling tinggi (jauh diatas rata-rata). Rata-rata disini adalah kinerja rata-rata untuk manajer yang berada pada tingkatan manajemen yang sama dengan responden dalam satu perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Model Struktural

Berdasarkan uji asumsi hasil estimasi, model struktural berikut *goodness-of-fit indices* ditampilkan dalam gambar 2 sebagai berikut :

Dari gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa semua kriteria yang digunakan memiliki kesesuaian yang memadai kecuali AGFI dan NFI. Namun hal tersebut tidak menjadi masalah karena sebagian besar kriteria yang lain telah terpenuhi. Selain itu, AGFI sangat dipengaruhi oleh kompleksitas model dan ukuran sampel (Bagozzi dan Baumgartner, 1994; Gerbing dan Anderson, 1993; Kline, 2000).

Uji Hipotesis dan Pembahasan

Tabel 1
HASIL ANALISIS DAN INTERPRETASI PARAMETER ESTIMASI
UNTUK STRUCTURAL EQUATION MODELING

Variabel	Estimate	S.E	C.R	P	Keputusan
KM \leftarrow PA	0.277	0.118	3.034	0.002	Positif, Signifikan
KTA \leftarrow PA	0.021	0.077	0.215	0.829	Positif, Tidak Signifikan
JRI \leftarrow PA	0.238	0.057	2.710	0.007	Positif, Signifikan
JRI \leftarrow KTA	0.036	0.077	0.380	0.704	Positif, Tidak Signifikan
KM \leftarrow KTA	0.226	0.166	2.204	0.027	Positif, Signifikan
KM \leftarrow JRI	0.041	0.173	0.473	0.636	Positif, Tidak Signifikan

Sumber : Data Primer diolah

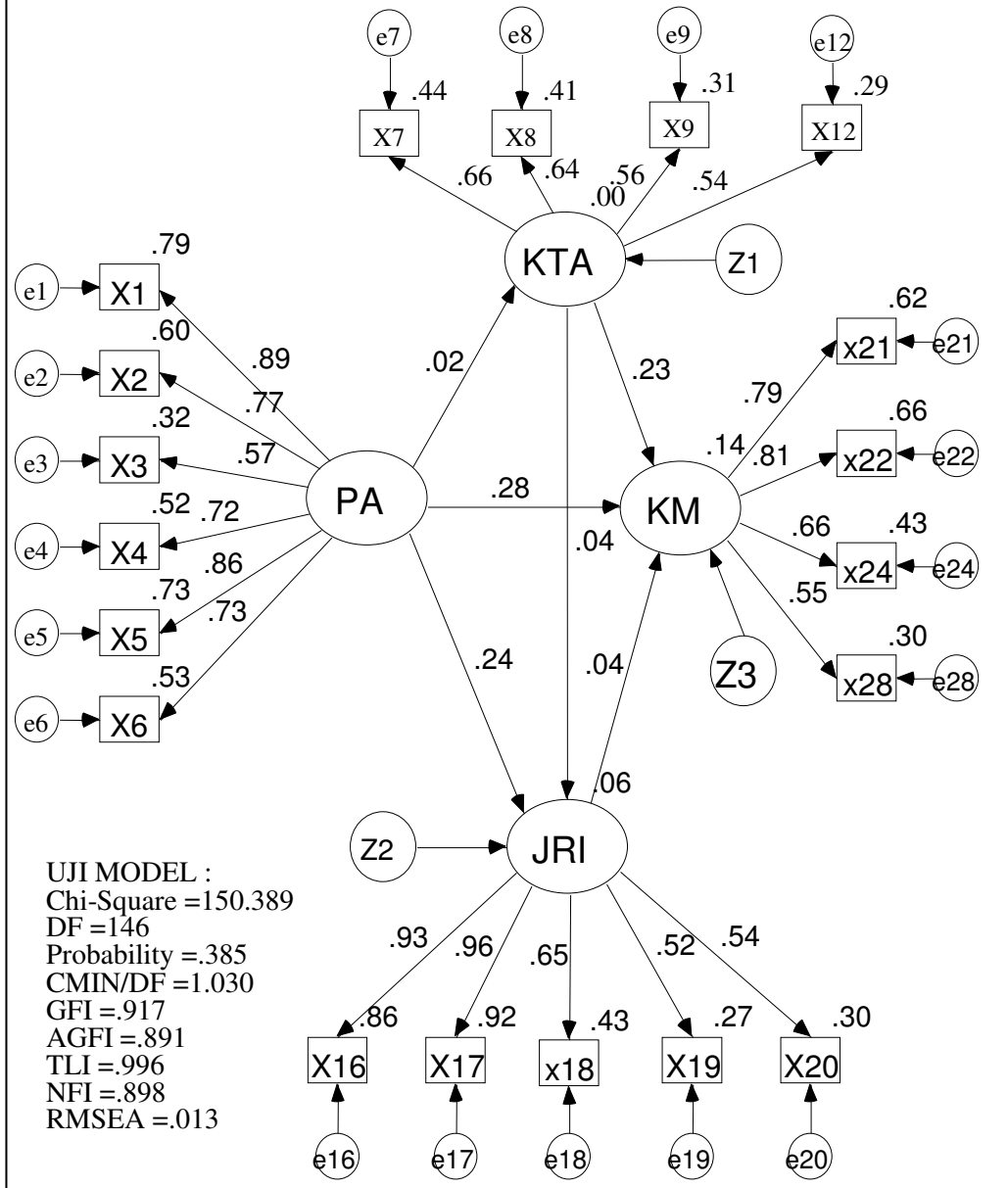
Pembahasan Hipotesis 1

Parameter estimasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil yang positif (0,277) dan signifikan, hal ini tercermin dari nilai C.R sebesar 3,034 ($C.R > \pm 1,96$) dengan probabilitas $p=0,002$ yang berada di bawah nilai signifikansi 0,05 sehingga hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial **dapat diterima**. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Brownell (1982) yang menemukan bukti adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pembahasan Hipotesis 2

Parameter estimasi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan komitmen tujuan anggaran mempunyai bobot sebesar 0,021 dengan nilai C.R sebesar 0,215 ($C.R < \pm 1,96$) pada taraf signifikansi $p=0,829$ (tidak signifikan). Jadi, hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen tujuan anggaran **tidak dapat diterima**.

Gambar 2
STRUCTURAL EQUATION MODELING
PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL MELALUI KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN
DAN JOB RELEVANT INFORMATION



Sumber : Hasil Estimasi AMOS, 4.01

Perolehan hasil yang positif tetapi tidak signifikan dalam penelitian ini mungkin karena perusahaan manufaktur di Indonesia menerapkan dimensi budaya organisasi *power distance* yang lebar dimana para atasan mempunyai otoritas yang mutlak sehingga tujuan yang ditetapkan lebih bersifat subyektif (Hofstede, 1980) dan cenderung mengarah pada kepentingan *principal*. Hal ini mengakibatkan terjadinya hubungan kontrak keagenan antara *principal* (pemilik/ manajer tingkat atas) dengan *agent* (manajer/ manajer tingkat bawah) dimana hubungan tersebut menekan manajer/ bawahan. Tekanan inilah yang pada akhirnya membuat manajer/ kabag setingkat manajer pada

perusahaan manufaktur di Indonesia cenderung memasukkan nilai yang lebih tinggi dalam anggaran yang mereka susun dibandingkan dengan kemampuan mereka untuk mencapai anggaran tersebut. Dengan demikian partisipasi yang mereka lakukan bukan partisipasi yang sesungguhnya melainkan partisipasi semu.

Partisipasi semu (*pseudoparticipation*) dan penetapan tujuan yang cenderung bersifat subyektif tersebut pada akhirnya menyebabkan manajer/ kabag setingkat manajer pada perusahaan manufaktur di Indonesia tidak secara penuh menerima tujuan anggaran yang telah ditetapkan sehingga mereka tidak mempunyai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan tujuan yang ingin dicapai. Sehingga kenaikan partisipasi yang dilakukan manajer tidak signifikan dengan kenaikan komitmen tujuan anggaran.

Pembahasan Hipotesis 3

Fakta empiris dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap JRI. Parameter estimasi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan JRI mempunyai bobot sebesar 0,238 dengan nilai C.R sebesar 2,710 pada taraf signifikansi $p=0,007$ (signifikan). Sehingga hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap JRI **dapat diterima**. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Kren (1992).

Pembahasan Hipotesis 4

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat pengaruh positif (parameter estimasi = 0,036) antara komitmen tujuan anggaran terhadap JRI, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai C.R yang dihasilkan adalah sebesar 0,380 ($CR < \pm 1,96$) pada taraf signifikansi $p=0,704$ ($p>0,05$) sehingga hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job-relevant information* (JRI) **tidak dapat diterima**.

Hasil yang tidak signifikan dalam penelitian ini mungkin juga karena adanya budaya organisasi yang diterapkan perusahaan manufaktur di Indonesia khususnya pada dimensi budaya *power distance* yang lebar dimana otoritas atasan adalah mutlak sehingga penetapan tujuan lebih bersifat subyektif serta menekan manajer/ bawahan. Tekanan inilah yang mengharuskan manajer/ kabag setingkat manajer pada perusahaan manufaktur di Indonesia mengambil keputusan sesuai dengan keinginan pemilik/ atasan sehingga mereka cenderung tidak memberikan seluruh informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang relevan dengan tugas.

Pembahasan Hipotesis 5

Bukti empiris dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen pada tujuan anggaran yang dimiliki manajer/ kabag setingkat manajer perusahaan manufaktur di Indonesia terhadap kinerja manajerial. Parameter estimasi antara komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial mempunyai bobot sebesar 0,226 dengan nilai C.R sebesar 2,204 pada taraf signifikansi $p=0,027$ (signifikan) sehingga hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial **dapat diterima**. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya seperti penelitian Locke (1968), Locke dkk (1981), Locke dan Latham (1990) serta Wofford dkk (1992) yang menemukan bukti adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen tujuan anggaran dan kinerja manajerial.

Pembahasan Hipotesis 6

Bukti empiris pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif (parameter estimasi = 0,041) antara JRI terhadap kinerja manajerial meskipun pengaruh tersebut tidak signifikan (nilai C.R sebesar 0,473 pada taraf signifikansi $p=0,636$). Sehingga hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa JRI berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial **tidak dapat diterima**.

Seperti pada hipotesis 2 dan 4, hasil yang tidak signifikan tersebut mungkin juga karena adanya penerapan dimensi budaya organisasi *power distance* yang lebar pada perusahaan manufaktur di Indonesia dimana otoritas atasan adalah mutlak sehingga tujuan yang ditetapkan cenderung bersifat subyektif serta menekan bawahan. Tekanan tersebut menyebabkan manajer/ kabag setingkat manajer pada perusahaan manufaktur di Indonesia cenderung tidak memberikan seluruh informasi yang dimilikinya kepada atasan. Karena informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang relevan dengan tugas tidak lengkap, maka keputusan yang diambilpun tidak optimal. Dengan demikian kinerja manajer sebagai individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial juga tidak optimal.

Pembahasan Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh partisipasi anggaran secara langsung terhadap kinerja manajerial mempunyai bobot sebesar 0,277. Sedangkan besarnya pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan JRI sebagai variabel *intervening* sebesar 0,015. Dengan demikian, adanya variabel komitmen tujuan anggaran dan JRI sebagai variabel *intervening* melemahkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh partisipasi anggaran secara langsung terhadap JRI sebesar 0,238. Sedangkan bobot pengaruh partisipasi anggaran terhadap JRI melalui komitmen tujuan anggaran sebagai variabel *intervening* sebesar 0,001. Dapat dikatakan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap JRI akan melemah jika melibatkan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel *intervening*.

Pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial secara langsung mempunyai bobot sebesar 0,226. Sedangkan pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan memasukkan JRI sebagai variabel *intervening* menghasilkan bobot sebesar 0,001. Sehingga dapat disimpulkan bahwa apabila JRI dimasukkan sebagai variabel *intervening*, maka pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial akan melemah.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Berdasarkan hasil pengujian data yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : (1) partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada tingkat signifikansi probabilitas di bawah 0,05 ($p=0,002$), (2) partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran tetapi besarnya pengaruh tersebut tidak signifikan, (3) partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap JRI pada tingkat signifikansi probabilitas di bawah 0,05 ($p=0,007$), (4) komitmen tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap JRI namun besarnya pengaruh tersebut tidak signifikan, (5) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen tujuan anggaran terhadap kinerja manajerial pada tingkat signifikansi probabilitas di bawah 0,05 ($p=0,027$) dan (6) JRI berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial namun besarnya pengaruh tersebut tidak signifikan. Peneliti menduga, hasil yang tidak signifikan pada beberapa pengujian hipotesis dalam penelitian ini karena adanya penerapan dimensi budaya organisasi *power distance* yang lebar pada perusahaan manufaktur di Indonesia dimana otoritas atasan adalah mutlak sehingga tujuan yang ditetapkan cenderung bersifat subyektif serta menekan bawahan.

Implikasi teoritis sebagai agenda penelitian yang akan datang dari temuan penelitian ini adalah, penelitian serupa dapat dilakukan dengan memperluas model dalam penelitian ini untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Variabel lain yang diprediksi dapat

dimasukkan dalam model ini adalah budaya organisasi khususnya pada dimensi budaya *power distance* sebagai variabel moderating.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu : (1) obyek penelitian adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ sehingga mempunyai kemungkinan untuk mengurangi kemampuan generalisasi, (2) responden terbatas pada manajer dalam perusahaan manufaktur, dimana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika responden yang digunakan para manajer pada unit bisnis yang lain serta (3) pengukuran seluruh variabel yang hanya dilakukan secara subyektif atau berdasarkan persepsi responden, dimana hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.

REFERENSI

- Bagozzi, R. P & Baumgartner, H. 1994. *The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing*, in R. P Bagozzi (Ed), *Principles of Marketing Research*, Oxford, England : Blackwell, 1994, pp.386-422.
- Beehr, T.A., and K. G. Love. 1983. *A Meta-Model of The Effects of Goal Characteristics, Feedback, and Role Characteristics in Human Organization*. *Human Relation*. pp. 151-166.
- Brownell, and McInnes. 1986. *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*. *The Accounting Review*. pp. 587-600.
- Brownell, P. 1982. *Participation in Budgeting Process: When it Works and when it doesn't*. *Journal of Accounting Literatur*. pp. 124-153.
- Campbell, D.J., and K. F. Gingrich. 1986. *The Interactive Effect of Task Complexity and Participation on Task Performance: A Field Experiment*. *Organization Behavior and Human Decision Processes*: pp. 162-168.
- Chong, V. K. and Chong K. M. 2002. *Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach*. *Behavioral Research In Accounting*. Volume 14, 2002.
- Dunk, A. S. April 1993. *The Effect of Budget Emphasis And Information Asymmetry on The Relation Between Budgetary Participation and Slack*. *The Accounting Review*. pp. 400-410.
- Gerbing D.W., & Anderson , J. C. 1993. *Monte Carlo Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models*, in K. A. Bollen., & J. S. Long (Eds), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, California: Sage, 1993, pp.40-65.
- Hair JF., Anderson, R.E. Tatham, R.L. and Black W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5th Edition. New Jersey, Prentice Hall.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences – International Differences in Work – Related Values*. Beverly Hills, London: Sage Publications.
- Hofstede, G. H. 1968. *The Game of Budget Control*. London, U. K. Assen Tavistock.
- Hollenbeck, J. R., C. R. Williams, and H. J. Klein. 1989. *An Empirical Examination of The Antecedents of Commitment to Difficult Goals*. *Journal of Applied Psychology*. pp. 18-23.
- Kline, R. B., 2000. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: Guilford Press.
- Kren, L. 1992. *Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility*. *The Accounting Review*. pp. 511-526.
- Locke, E. A, K. N. Shaw, L. M. Saari, and G. P. Latham. 1981. *Goal Setting and task performance: 1969-1980*. *Psychological Bulletin*: pp. 125-152.
- Locke, E. A. 1968. *Toward A Theory of Task Motivation And Incentives*. *Organizational Behavior And Human Performance*. pp.157-189.

- Locke, E. A. And G. P. Latham 1990. *A Theory of Goal Setting And Task Performance*. Englewood Cliffs. N. J. Prentice Hall.
- Magner, N. R. B. Welker and T. L. Campbell. 1996. *Testing A Modal of Cognitive Budgetary Participation Prosses in A Latent Variable Structural Equation Framework*. Accounting and Businnes Research. pp.41-50.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee, and S. J. Carrol. 1963. *Development of Managerial Performance: A. Research Approach*. Cincinnati, OH: South western publishing company.
- Milani, K. 1975. *The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitude: A field study*. The Accounting Review. pp. 274-284.
- Murray, D. 1990. *The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables*. Behavioral Research in Accounting. pp. 104-123.
- Nauri, H., and R. J. Parker, 1998. *The Relationship between budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequency and Organization Commitmen*. Accounting, Organization and Society: pp. 467-483.
- Shields, J. F., and M. D. Shields. 1998. *Antecedents of Participative Budgeting*. Accounting, Organizations and Society. pp. 49 - 76.
- Wofford, J. C. V. L. Goodwin, and S. Premack. 1992. *Meta Analysis of The Antecedents of Personal Goal Level and of The Antecedents and Consequences of Goal Commitment*. Journal of Management 18: pp 595-615.