

PARTISIPASI DALAM PENGANGGARAN DAN PRESTASI MANAJER: PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN INFORMASI JOB-RELEVANT

Margareta Diana Pangastuti¹

(Universitas Timor)

I Komang Arthana²

(Universitas Nusa Cendana)

²email: fenkqajuz@gmail.com

Abstract

Budgetary Participation and manager's Performance: The Influence of Organizational Commitment and Job-Relevant Information

Some previous studies stated that the relationship between budgetary participation and managers' performance was positive and significant, and the others confirmed otherwise. Inserting intervening or moderating variables in that relationship, could solve the difference. This research analyzes the influence of participation budget arrangement on the managers' performance, in which the organizational commitment and job-relevant information is treated as the intervening variable. There is the direct, positive, and significant influence of the participation on the managers' performance. The more intense the budgetary participation, the higher his/her work performance will be. Moreover, when the organizational commitment and job-relevant information are the intervening variables, the recent influence of the participation on the manager's performance becomes weaker. This indicates that the strength of that influence is indirect, through the organizational commitment and job-relevant information.

Keyword: budgetary participation, komitmen organisasi, informasi Job-relevant, variable antara.

I. PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin global menuntut manajemen untuk mengelola perusahaan atau unit-unit usahanya secara efisien. Terwujudnya efisiensi bagi perusahaan tidak terlepas dari kemampuan manajemen dalam perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Penganggaran (*budgeting*) merupakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajemen perusahaan (Marhan, 1982; Welsch *et al.*, 1988:1).

Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bilamana didukung oleh orang-orang, baik para manajer maupun karyawan, yang ada dalam organisasi. Para manajer maupun karyawan secara bersama-sama atau sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karenanya, efektivitas dalam penyusunan staf, penciptaan iklim kerja yang baik, dan pemberian motivasi secara positif bisa membawa sukses bagi kebanyakan perusahaan.

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan *top-down* dan/atau *bottom-up* (Chandra, 1992). Pendekatan *top-down* bisa menimbulkan perilaku *disfunctional*, sementara pendekatan partisipasi

atau *bottom-up* memungkinkan terjadinya negosiasi di antara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi manajer menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran akan memberikan manfaat: (1) mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi; (2) Menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran (Wellsch, 1988:98), dan dapat menciptakan lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan informasi *job-relevant* (Kren, 1992).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran menimbulkan suatu komitmen. Menurut Shaub, Finn, & Munter (1993:148), komitmen adalah intensitas seseorang untuk mengidentifikasi dirinya, serta tingkat keterlibatannya dalam suatu organisasi atau profesi. Dengan komitmen berarti terdapat upaya yang sungguh-sungguh dan keterikatan untuk melaksanakan dan mencapai target anggaran yang telah disepakati bersama. Tercapainya target anggaran adalah sebuah prestasi, mengingat bahwa dalam anggaran memuat tujuan organisasi. Jadi bisa dinyatakan bahwa partisipasi mempunyai hubungan positif dengan prestasi.

Beberapa studi sebelumnya telah mem-

buktikan hubungna positif antara partisipasi tersebut diatas dengan prestasi (Brownell & McInnes, 1986; Indiantoro, 1992; Roekhudin, 1993), namun ada pula yang menunjukkan hubungan yang sebaliknya (Stedry, 1960; Bryan & Locke, 1967). Kesimpulan yang kontradiktif ini tentunya membingungkan, bisa diselesaikan melalui pendekatan kontinjensi (Govindarajan, 1986). Pendekatan ini dilakukan dengan cara memasukkan variabel lain diantara partisipasi. Hasilnya menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan.

Dalam artikel ini, peneliti mengembangkan studi tentang bagaimanakah pengaruh partisipasi terhadap komitmen organisasi dan terhadap informasi *job-relevant*. Adakah pengaruh positif antara partisipasi terhadap komitmen organisasi dan terhadap informasi *job-relevant*. Adakah pengaruh positif partisipasi terhadap prestasi? Jika variable komitmen dan informasi *job-relevant* dimasukkan sebagai variable antara (*intervening variabel*), yang menjadi persoalan disini adalah, "Bagaimanakah pengaruh partisipasi terhadap prestasi?" apakah partisipasi berpengaruh langsung atautkah tidak terhadap prestasi? Variable antara menjadi penting artinya mengingat apabila ia masuk diantara dua variabel tersebut yang semula nampak menjadi lemah atau bahkan lenyap (Hagul *et al.*, 1981:39). Variabel antara yang dipilih peneliti adalah komitmen dan informasi *job-relevant*.

II. METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Populasi penelitian- ini berjumlah 144 perusahaan - adalah perusahaan manufaktur yang *go public* dan terdaftar di Bursa Efek Indonesia sebagaimana dilaporkan dalam *Indonesia Capital market Directorat 2008*. Dipilihnya perusahaan manufaktur sebagai objek peneliti adalah dengan pertimbangan bahwa (1) mereka tercantum dalam *Directory* berikut alamatnya sehingga mempercepat proses pengiriman daftar pertanyaan; (2) perusahaan yang *go public*; lebih terbuka dibandingkan dengan perusahaan yang belum *go public*; dan (3) perusahaan manufaktur relatif lebih kompleks dalam penyusunan anggaran.

Sampel peneliti adalah sama dengan populasi. Sebab, berdasarkan penelitian terdahulu, responden yang mengirim kembali jawaban kuesioner *Via* pos berkisar 20-25% saja. Responden studi ini adalah para manajer yang

terlibat dalam penyusunan anggaran (manajer produksi, manajer penjualan/pemasaran, dan manajer keuangan/akuntansi). Unit pengamatannya adalah persepsi responden.

Untuk memenuhi kebutuhan analisis, peneliti mengirimkan 144 kuesioner dijawab kemudian dikirim kembali kepada peneliti. Namun, 3 minggu setelah pengiriman, hanya 18 responden yang mengirimkannya kembali. Rendahnya tingkat pengembalian ini mungkin disebabkan tingginya tingkat kesibukan kerja responden. Meskipun demikian., selama menunggu pengembalian kuesioner, peneliti mengirimkan kuesioner dan mengambil langsung jawaban kuesioner di beberapa perusahaan yang berlokasi di Jawa Timur. Cara kedua ini berhasil mengumpulkan 30 jawaban kuesioner, sebab peneliti dapat bertatap muka dengan responden seraya memberikan pandangan yang lebih rinci dan jelas mengenai tujuan penelitian. Dengan kedua teknik tersebut, jumlah kuesioner yang terisi adalah 48 buah. Karena 1 buah jawaban kuesioner tidak lengkap, maka yang diproses dalam penelitian ini menjadi 47 buah.

Daftar pertanyaan disusun dalam pertanyaan tertutup (*closed-ended questionnaire*). Jenis pertanyaan ini untuk memudahkan responden memberikan jawabannya sesingkat mungkin. Daftar pertanyaan terdiri dari lima bagian. Bagian pertama berkenaan dengan identitas responden, dan bagian kedua sampai bagian kelima berisi sejumlah pertanyaan yang berkenaan dengan persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian.

Variabel dan Pengukurannya

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan sebelumnya, ada 4 (empat) variabel yang dipelajari, yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran, komitmen organisasi, informasi *job-relevant*, dan prestasi manajer. Untuk maksud uji hipotesis, variabel antara akan diubah menjadi variabel bebas. Agar tidak menimbulkan persepsi yang keliru, kiranya perlu pendefinisian variabel operasional sebagai berikut.

1. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Partisipasi merupakan suatu proses kerjasama dalam pengambilan keputusan oleh dua kelompok atau lebih yang berpengaruh terhadap pengambil keputusan itu sendiri di masa yang akan datang (Leung 1990 : 15) Variabel partisipasi dalam banyak penelitian akuntansi adalah partisipasi penyusunan anggarannya di mana manajer sebagai pusat

pertanggungjawaban. Untuk mengukur sejauhmana keterlibatan dan pengaruh manajer dalam penyusunan anggaran digunakan instrument yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen ini sering dipakai oleh para peneliti sebelumnya (Brownell, 1982; Brownell & McInnes, 1986; Kren, 1992; Indriantoro, 1992; Roekhudin, 1993), dan telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Instrumen partisipasi terdiri dari 5 (lima) pertanyaan dengan skala pengukuran dari skala satu (sangat tidak setuju) hingga tujuh (sangat setuju)

2. Informasi *job-Relevant*

Informasi *job-Relevant* merupakan informasi untuk memudahkan pengambilan keputusan (*decision-facilitas*) yang berkenaan dengan pekerjaan atau jabatan. Variabel ini untuk menangkap persepsi manajer atas ketersediaan informasi untuk keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh O'Reilly (1980), yang kemudian digunakan oleh Kren (1992) dan Muslimah (1998), instrumen ini terdiri 3 (tiga) pertanyaan, meliputi pemahaman dan kemampuan memperoleh informasi strategik. Skala pengukurannya adalah dari skala satu (sangat tidak setuju) sehingga tujuh (sangat setuju).

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai intensitas seseorang untuk mengidentifikasi dirinya serta tingkat keterlibatannya dalam organisasi. Variabel ini adalah untuk mengetahui komitmen manajer terhadap organisasi tempat bekerja. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang dikembangkan oleh Porter *et al.* (1974), yang kemudian digunakan untuk penelitian akuntansi (Ferris & Aranya, 1983). Instrumen ini yang berisi 16 (enam belas) pertanyaan-berkaitan dengan tingkat *affective commitment* dan tingkat *continuance commitment*. *Affective commitment* berkaitan dengan sikap emosional individu (manajer) sebagai anggota organisasi, dan *continuance commitment* berkaitan dengan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Skala pengukurannya satu (sangat tidak setuju) hingga tujuh (sangat setuju).

4. Prestasi

Prestasi merupakan suatu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Yang dimaksud dengan prestasi dalam pe-

nelitian ini adalah dimensi dari *output* yang dicapai manajer secara individual dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial. Ada 8 (delapan) pertanyaan yang berkaitan dengan tugas manajerial dan 1 (satu) pertanyaan yang menggambarkan rata-rata kedelapan pertanyaan tersebut (Peno, 1990).

Kedelapan pertanyaan tersebut adalah mengenal perencanaan (*planning*), investigasi (*investigasi*), pengkoordinasian (*coordinating*), evaluasi (*evaluating*), dan perwakilan (*representating*). Instrumen ini telah digunakan dan dibuktikan reabilitas dan validitasnya oleh Govindarajah (1986), satu (sangat di bawah rata-rata) hingga tujuh (sangat diatas rata-rata).

Hipotesis

Menurut Wallace (1995:232), partisipasi yang lebih besar akan menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar pula. Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan komitmen yang lebih besar dari para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan akan mengurangi kegelisahan individu, menciptakan komitmen, dan berdampak terhadap prestasi.

Di samping itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan komitmen dari para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga proses ini mendorong manajer yang terlibat untuk ikut bertanggung jawab dan terikat untuk melaksanakan anggaran. Para manajer tentunya akan berupaya mengefektifkan dan mengefisienkan anggaran yang telah mereka sepakati, bila tidak maka prestasi mereka dianggap kurang memuaskan.

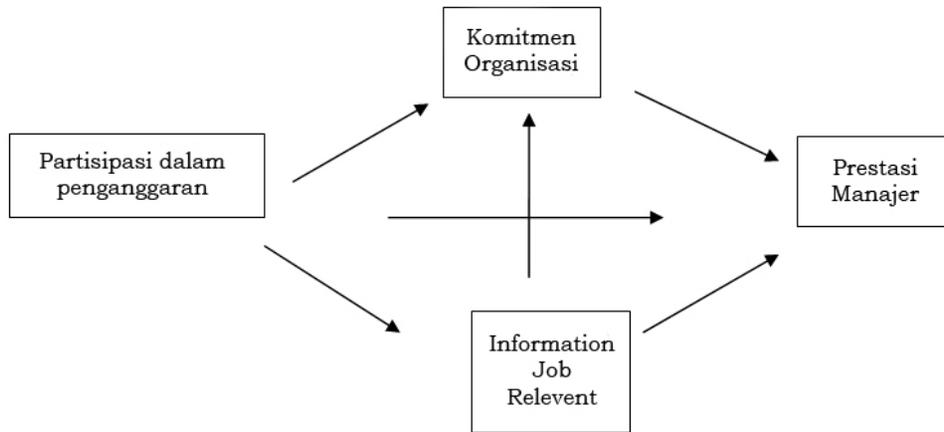
Partisipasi juga akan mengurangi ketimpangan informasi. Informasi yang diperlukan manajer adalah informasi yang relevan dengan pekerjaannya. (*job-Relevant information*). Kren (1992:513) mengemukakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menciptakan lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan informasi *job-Relevant* sebagai *intervening variable* dapat menjelaskan hubungan antara partisipasi dan prestasi. Komitmen manajer juga akan mendorong perolehan informasi *job-Relevant*.

Uraian diatas menunjukkan bahwa partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran, mempunyai hubungan positif dengan prestasi manajer, meskipun ada penelitian sebelumnya juga menemukan hubungan negatif. Govindarajan (1986) menganjurkan

untuk menyelesaikan perbedaan hasil penelitian tersebut dengan pendekatan kontinjensi, yaitu dengan menambah variabel-variabel lain diantara dua variabel tersebut sebagai va-

riabel antara di antara variabel partisipasi dan variabel prestasi. Dengan demikian, kerangka pemikiran studi ini dapat dimodelkan seperti pada Gambar 1.

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Mengacu pada Gambar 1, hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh positif dari partisipasi terhadap komitmen organisasi.

H2: Terdapat pengaruh positif dari partisipasi terhadap informasi *job-Relevant*.

H3: Terdapat pengaruh positif dari partisipasi terhadap prestasi.

H4: Partisipasi, komitmen dan informasi *job-Relevant* secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap prestasi.

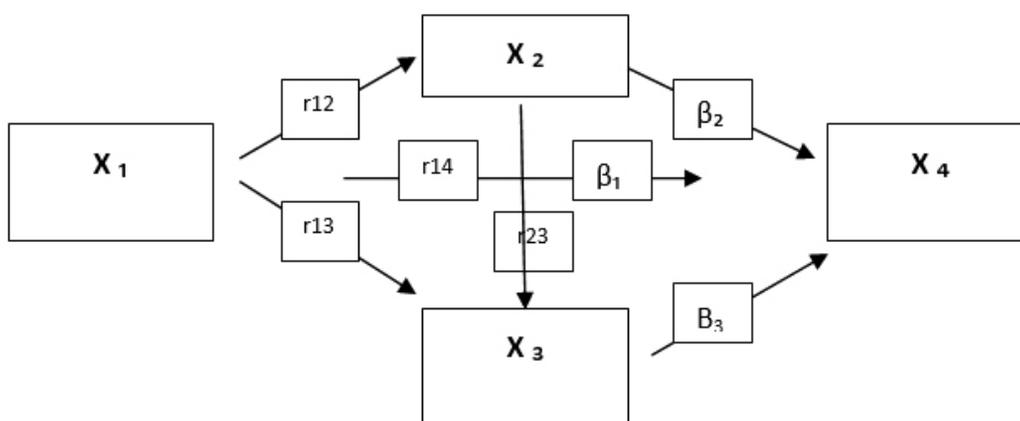
H5: Kuatnya pengaruh dari partisipasi terhadap prestasi, diduga karena adanya pengaruh tidak langsung dari komitmen dan informasi *job-Relevant*.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur (*Path analysis*) dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel yang diamati. Langkah-langkah dalam analisis jalur adalah (L1, 1975:100): *Pertama*, menstandarisasi seluruh data penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah partisipasi (X_1), komitmen (X_2), informasi *job-relevant* (X_3) dan prestasi (X_4).

Kedua, membuat diagram jalur yang menggambarkan pola hubungan antar variabel. Telah dikemukakan bahwa pola hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah pengaruh partisipasi terhadap prestasi, di mana dapat dilihat pada gambar 2 berikut.

Gambar 2
Diagram Analisis Jalur



di mana, X_1 adalah Partisipasi, X_2 adalah Komitmen Organisasi, X_3 adalah Informasi *job-relevant*, X_4 adalah prestasi, dan adalah ε variabel lain yang tidak di teliti. Simbol β menunjukkan pengaruh langsung sedangkan r adalah koefisien korelasi.

Ketiga melakukan analisis regresi untuk mengestimasi koefisien *path* (P_{ij}). Koefisien regresi dari data yang distandarkan adalah ekuivalen dengan koefisien regresi dari data yang distandarkan adalah ekuivalen dengan koefisien *path* dan juga sama dengan koefisien korelasi dari dua variabel (Li, 1975;103). Model persamaan regresi berganda dari data yang distandarkan adalah

$$X_4 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

di mana β = koefisien regresi atau koefisien *path* (P_i)

Untuk mengetahui keeratan hubungan antar variabel, digunakan analisis korelasi. Koefisien antara variabel sesuai dengan Gambar 2 diatas adalah $r(X_1, X_2) = r_{12}$, $r(X_1, X_3) = r_{13}$, $r(X_2, X_3) = R_{23}$, dan $r(X_1, X_4) = r_{14}$. Total hubungan baik langsung tidak langsung dari variabel

yang diamati, diperoleh dengan mengkombinasikan koefisien *path* dan koefisien korelasi *zero order*. Hal ini mengacu pada teknik analisis yang dilakukan Kren (1992:519) untuk melalui total hubungan antara variabel partisipasi dan prestasi melalui informasi *job-relevant*. Model persamaannya adalah

$$r_{14} = p_{41} + p_{42} + r_{12} + p_{43} + r_{13}$$

di mana r_{14} adalah total pengaruh variabel X_1 terhadap X_4 ; P_{41} , P_{42} , dan P_{43} adalah koefisien korelasi X_1 dan X_3 .

III. BUKTI EMPIRIS DAN ANALISIS

Responden penelitian ini adalah para manajer menengah pada departemen produksi, penjualan/pemasaran, dan departemen keuangan/akuntansi. Rata-rata pengalaman mereka adalah 4,1 tahun, dengan rentang 1 sampai 14 tahun. Ini cukup menandakan bahwa mereka telah memiliki pengalaman dalam menyusun anggaran.

Hasil analisis korelasi di antara variabel yang diamati (Tabel 1) menunjukkan bahwa keempat variabel penelitian memiliki saling keterkaitan yang signifikan. Sedangkan hasil analisis regresi dilaporkan pada tabel 2.

Tabel 1
Korelasi Antar Variabel

Variabel	X_1	X_2	X_3	X_4
Partisipasi (X_1)	1,000	-	-	-
Komitmen (X_2)	0,632**	1,000	-	-
Informasi <i>Job-Relevant</i> (X_3)	0,725**	0,741**	1,000	-
Prestasi (X_4)	0,802**	0,834**	0,841**	1,000

Tabel 2
Hasil Pengujian Regresi Linear

Hubungan Variabel	B	SE	Nilai t
X_1 dengan X_2	0,632	0,116	5,467
X_1 dengan X_3	0,725	0,103	7,064
X_1 dengan X_4	0,802	0,089	9,008

Dari Tabel 2 diketahui bahwa koefisien regresi (β) dari hubungan X_1 dengan X_2 sebesar 0,632 dengan *standar error* (SE) 0,116 dan *thitung* = 5,467. Ini menunjukkan bahwa partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini mendukung H_1 , karena *thitung* lebih besar dari *ttabel* (5,647 > 1,684). Dengan kata lain, semakin

intense partisipasi manajer dalam mengambil keputusan, khususnya dalam menyusun anggaran, semakin meningkat komitmennya terhadap organisasi. Ini memberikan informasi bahwa untuk meningkatkan komitmen para menejemen terhadap organisasi, perlu strategis untuk mengembangkan partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran yang

menjadi tanggung jawabnya. Temuan ini ternyata mendukung pendapat Welsch *et al.* (1988) bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat memperbesar komitmennya terhadap organisasi. Ini memberikan informasi bahwa untuk meningkatkan komitmen para manajer terhadap organisasi, perlu strategi untuk mengembangkan partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Temuan ini ternyata mendukung pendapat Welsch *et al.* (1988) bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat memperbesar komitmen para manajer yang lebih rendah untuk memenuhi dan melaksanakan anggaran. temuan ini konsisten dengan hasil studi Burawoy (1979) dan Hackman & Oldham (1980). Perlu kiranya diketahui bahwa komitmen terhadap organisasi tumbuh karena banyak faktor, seperti otonomi atau otoritas yang lebih besar, kesempatan berkarier, spesialisasi, dan kebersamaa; sementara partisipasi merupakan salah satu elemen dari otonomi atau otoritas (Wellace, 1995:231).

Selanjutnya, pengukuran komitmen dalam penelitian ini mengacu pada instrumen yang dikembangkan oleh porter *et al.* (1974), dimana komitmen organisasi dipandang sebagai suatu *unidimensional construst*. sedangkan perkembangan terakhir menunjukkan bahwa dimensi komitmen organisasi yang terkait dengan akuntansi bersifat multidimensional, seperti etika, profesionalisme, *opportunity*, dan sebagainya. dengan demikian pemelitan selanjutnya hendaknya diarahkan pada kerangka multidimensional dari komitmen organisasi.

Partisipasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap informasi *job-relevant*. (X_1), dengan koefisien regresi sebesar 0,725, $se = 0,116$, dan $t_{hitung} = 5,467$ (tabel 2). ini mendukung H_2 , karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($7,064 > 1,684$). temuan ini selaras

dengan apa yang dikemukakan akan mengurangi ketimpangan informasi, dan selaras pula dengan studi Kren (1992) bahwasannya partisipasi berpengaruh positif terhadap informasi *job-relevant* utamanya dalam lingkungan yang mempunyai *volatility* tinggi.

Menurut Tabel 2, partisipasi (X_1) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi (X_4), dengan koefisien regresi sebesar 0,802, $se = 0,089$, dan $t_{hitung} (9,008 > 1,684)$. ini memberikan gfanbarab bahwa partisipasi manajemer dalam penyusunann anggaran akan meningkatkan prestasinya, karena dalam partisipasi terjadi internalisasi tujuan (Chandra, 1992), dan penerimaan tanggung jawab sehingga mendorong mereka berprestasi tinggi. hasil studi ini searah dengan temuan sebelumnya (Indriantoro, 1992; Roekhudin, 1993), meskipun ada juga hasil penelitian sebelumnya menghasilkan temuan yang bertolak belakang (Bryan & Locke, 1967) dan tidak signifikan (Milani, 1975; Riyanto, 1996).

Pengaruh Partisipasi, Komitmen, dan Informasi Job-Relevant terhadap Prestasi

Tabel 3 melaporkan bahwa koefisien regresi X_2 (β_1) adalah 0,325 dengan $SE = 0,053$ dengan asumsi yang lainb tetap, akan meningkatkan prestasi sekitar 0,272 dan 0,378 unit. dengan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3,770 > 1,684$), maka partisaipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi.

Koefisien regresi dari X_2 (β_2) adalah 0,399 dengan $SE = 0,123$. ini berarti bahwa kenaikan komitmen sebesar 1 unit, dengan asumsi variabel yang lain konstan, maka prestasi akan meningkat anatara 0,276 sampai 0,522 unit. dengan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($4,501 > 1,684$), maka komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi.

Tabel 3
Hasil Pengujian Regresi Berganda

Variabel	Koefisien β	SE	Thitung
Partisipasi (x)	0,325	0,053	3,770
Komitmen (X)	0,123	0,123	4,051
Informasi Job-Relevant	0,310	0,072	3,106
$R^2(X_1, X_2, X_3) = 0,854, F = 84,070$			

Selanjutnya koefisien regresi dari X_1 adalah 0,310 dengan $SE = 0,072$, berarti setiap peningkatan informasi Job-Relevant sebesar 1 unit, dengan asumsi yang lain konstan maka prestasi akan meningkat sekitar 0,238 dan 0,382 unit. Dengan demikian nilai t lebih besar dari t ($3,106 > 1,684$), maka informasi Job-Relevant berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi. dengan demikian variabel partisipasi, komitmen dan informasi Job-Relevant secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi ($R = 0,854$). Semakin besar tingkat partisipasi, komitmen, dan ketersediaan informasi Job-Relevant, semakin besar tingkat partisipasi, komitmen dan ketersediaan informasi Job-Relevant, se-

makin menunjang pencapaian prestasi manajerial. dengan nilai F lebih besar dari pada F ($84,070 > 2,832$), berarti hasil pengujian ini menerima H_4)

Komitmen Organisasi dan Informasi Job-Relevant sebagai Variabel Antara

Seperti telah dikemukakan bahwa masih ada perbedaan hasil studi mengenai hubungan partisipasi dan prestasi. untuk merendahkan perbedaan ini dapat dilakukan dengan pendekatan kontinjensi, yaitu dengan menambah variabel-variabel *intervening* di antara dua variabel menggunakan dua variabel antara yaitu komitmen dan informasi Job-Relevant di antara variabel partisipasi dan prestasi.

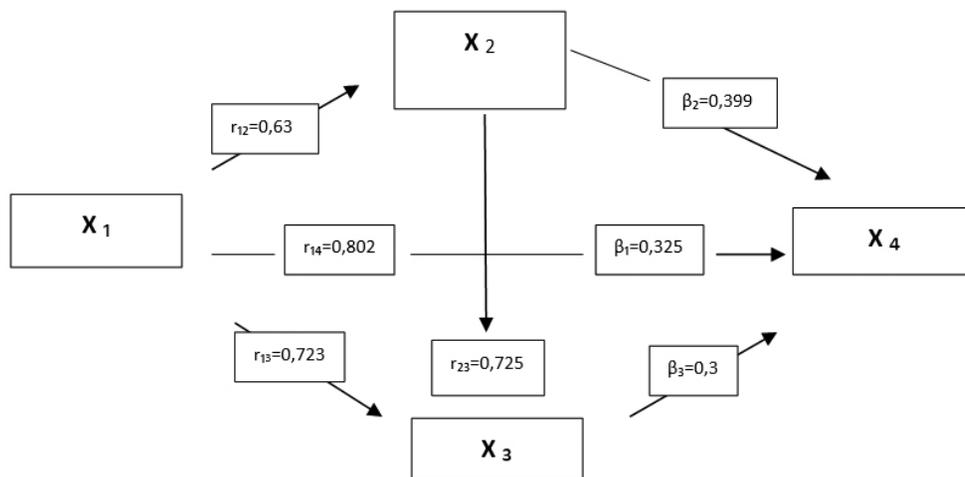
Tabel 4
Tabel Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan Variabel	Korelasi yang diamati	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak Langsung		Total Pengaruh
			X_2	X_3	
X_2 dengan X_2	r_{12}	0,632	-	-	0,632
X_2 dengan X_3	r_{13}	0,725	-	-	0,725
X_2 dengan X_4 (Melalui X_1 & x_2)	r_{14}	0,325	0,252	0,252	0,802

Tabel 4 merupakan kombinasi hasil pengujian regresi dan analisis korelasi. tabel 4, demikian pula Gambar 3, menunjukkan bahwa total pengaruh dari partisipasi terhadap prestasi adalah 0,802. angka ini ekuvalen dengan

koefisien *path*. Koefisien *path* menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel terhadap variabel yang lain. Dengan demikian pengaruh langsung dari partisipasi (X_1) terhadap prestasi (X_4) adalah sebesar 0,802

Gambar 3
Hasil Analisis Jalur



Total pengaruh tersebut terdiri dari pengaruh langsung 0,325 dan pengaruh tidak langsung dari komitmen (X_2) 0,252 ($=0,399 \times 0,632$) dan pengaruh tidak langsung dari informasi *Job-Relevant* (X) 0,225 ($=0,310 \times 0,725$). Jadi total pengaruh tidak langsung sebesar 0,477 ($=0,252 + 0,225$). Dengan keluarnya variabel komitmen dan informasi *Job-Relevant* sebagai variabel antara, pengaruh partisipasi terhadap prestasi semakin lemah, yaitu antara, pengaruh partisipasi terhadap prestasi semakin lemah, yaitu dari 0,802 menjadi 0,325 ($=0,802 - 0,477$). ini berarti bahwa kuatnya pengaruh tidak langsung dari komitmen atau informasi *Job-Relevant*. Dengan demikian hasil uji ini mendukung H5.

Temuan ini menjelaskan bahwa kuatnya hubungan antara partisipasi dan prestasi karena adanya pengaruh tidak langsung yang positif dari komitmen dan informasi *Job-Relevant*. Dengan kata lain, bahwa pencapaian prestasi tidak semata-mata oleh partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan tetapi adanya variabel lain yaitu komitmen dan informasi *Job-Relevant*. Sedangkan dalam penelitian ini, terbukti bahwa hubungan partisipasi dan prestasi, dapat dijelaskan tidak hanya karena adanya informasi *Job-Relevant* tetapi juga komitmen organisasi.

Pada penelitian selanjutnya mengenai hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan prestasi manajerial, perlu dikembangkan lagi variabel-variabel lain sebagai variabel antara sehingga lebih memperjelas hubungan kedua variabel yang masih diselimuti perbedaan itu. Variabel-variabel lain yang dapat digunakan sebagai variabel antara, seperti imbalan yang memadai dan adil, kepuasan kerja, dan sebagainya.

Yang perlu dicermati dalam penyusunan anggaran partisipasi adalah adanya kecenderungan umum manajer untuk menciptakan *slack budget* (Merchant, 1985), *Slack* ini penting karena pengukuran prestasi menjadi tidak optimal. Bagi penelitian selanjutnya menjadi kajian yang menarik dalam hubungannya dengan studi partisipasi dan prestasi.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi dan prestasi manajer secara individual dengan memasukkan komitmen dan informasi *job Relevant* sebagai *intervening variabel*. Hasil studi ini menunjukkan bahwa komitmen dan

informasi *Job Relevant* merupakan merupakan variabel penting untuk mendukung pencapaian prestasi.

Partisipasi – yang diartikan sebagai keterlibatan dan pengaruh manajer dalam menentukan anggarannya – memberikan dampak positif dalam menumbuhkan komitmen terhadap organisasi, dan pada gilirannya berdampak positif terhadap prestasi. Temuan ini konsisten dengan pendapat Burowoy (1979), Hackman & Oldham (1980), dan Wallace (1995). Di samping itu, partisipasi dapat meningkatkan informasi *Job Relevant*, partisipasi dapat meningkatkan prestasi (Kren, 1992). Hal ini selaras dengan pendapat Welsch *et al* (1988) bahwa partisipasi dapat mengurangi ketimpangan informasi. Secara umum, disimpulkan bahwa dapat mengurangi ketimpangan informasi. Secara umum, disimpulkan bahwa ada hubungan yang kuat antara partisipasi dengan prestasi, yang disebabkan adanya pengaruh tidak langsung dari komitmen dan informasi *Job Relevant*.

Para praktis atau pengelola suatu organisasi dapat mengambil manfaat, paling tidak untuk justifikasi dalam proses pengambilan keputusan di bidang penganggaran khususnya. Proses partisipasi dalam penyusunan anggaran, perlu diarahkan pada kondisi yang menumbuhkan dorongana positif, dan bisa mencegah terjadinya anggaran yang longgar (*padding budget*). Bagi perkembangan ilmu, khususnya di bidang perencanaan dan pengendalian manajemen, studi ini dapat menjadi referensi untuk mendukung bahwa aspek perilaku merupakan aspek penting yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan system penganggaran.

Ada sedikit masalah dalam studi ini, yang kelak perlu diperhatikan dalam studi-studi berikutnya, *Pertama*, cakupan sampelnya dibatasi hanya pada perusahaan manufaktur yang *go public* di Bursa Efek Indonesia dan respondennya adalah manajer menengah perusahaan manajer tersebut. Bisa jadi hasil penelitian akan berbeda jika cakupan sampel diperluas atau respondennya meliputi semua level manajer. *Kedua*, dalam menilai prestasi manajer, para responden diminta menilai sendiri prestasinya, sehingga mungkin terjadi *overestimated* dalam menilai prestasinya.

Para peneliti berikutnya dapat menambah variabel-variabel lain atau memperluas variabel *intervening* guna menjelaskan hubungan antara partisipasi dan prestasi, misalnya

dengan menambah variable system imbalan, kepuasan kerja, dan/atau variabel lain yang relevan. Disamping itu dalam pengukuran komitmen hendaknya diarahkan pada multidimensional, mengingat perkembangan akuntansi pada akhir-akhir ini mengarah pada hal tersebut. Cakupan sampel penelitian tidak hanya terbatas pada perusahaan-perusahaan manufaktur tetapi diperluas pada bidang lain, dan responden diperluas pada semua level manajemen; sehingga hasil penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam meningkatkan pemahaman dan kemampuan terhadap pengembangan system perencanaan dan pengendalian manajemen khususnya dibidang penganggaran.

Daftar Pustaka

- Burowoy, M. (1979) *Manufacturing Consent; Changes in the Labor Force under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicango Press.
- Brownell, P. (1981). Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*. 56 (Oktober), 844-860.
- _____. (1982). Participation in the Accounting Literature. 741 (Spring), 124-153.
- Brownell, P. & mnInnes. (1986). Budgetary Participation Motivational Managerial Performance. *The Accounting Review*. 61 (oktober), 587-600.
- Bryan, J.F. & Locke, E.A (1967). "Goal Setting as a Means of Increasing Mitivation. *Journal of Applied Phsycologi*. 52 (Juni), 274-27.
- Chadra, G. (1992). The Behavioral Aspects of Budgeting, Dalam H. W. Sweeny & R. Rachlin (eds), *Handbook of Budgeting*. New York: John Willey & Sons.
- Erez, M. & Kanfer, F. h. (1983). The Role of Goal Acceptance in Goal Setting end Task Performance. Dalam W.E Thomas (ed), *Reading in Accounting, Budgeting and Control*. Edisi VII, (1988), 134-150, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
- Ferris, K.R. & Aranya, N. (1983). a Comparison of Two Organisational Commitment Scales. *Personel Psychology*. 36 (Sring), 87-98.
- Govindarajan, V (1986) Impact of Participation in the uudgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingensy Perspective. *Decision Sciences*, 17 (Fall), 496-516.
- Hackman, J.r & Oldam, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hagul, P., Manning, C., & Singarimbun, M. (1982). Penentuan Variabel Penelitian dan Hubungan antara Varabel. Dalam M. Singarimbun & S. Effendi, S, (eds), *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Indriantoro, N. (1993). The Accountancy Development in indonesia: *The effect of participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction witch Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables*. Tim Koordinasi Pengembangan Akuntansi (TKPA). Jakarta: LPFEUI.
- Kren, L. (1992). Budgetary Participation and Managerial Performance : The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*. 67 (Juli), 511-526.
- Leung, M. (1990). The Effect of Managerial Role on the Relationship between Budgetary Participation aand Job Satisfaction. *Tesis*. Monash University, Australia.
- Li, C. C. (1975). *Pathss Analysis: A primer*. California: Pacific Grove
- Peno, M. (1990). Accounting System, Participation in Budgeting, and Performance Evaluation. *The Design Accounting Review*. 65 (Apri), 303-314.
- Merchant, K.A. (1982) The Design bof The Corporate Budgetentung System: Influences on Managerial Behavior and Performance. Dalam W.E Thomas (ed.), *Reading in Accounting, Budgeting and control*. Edisi VII, 1988, 60-80, Cinnccinati, Ohip: South-Western Publishing.
- _____. (1985). Budgeting and the Propensity to Create Budgetary Slank. *Accounting, Organisations, and Society*. Vol. 10, 201-210.
- Milani. K. (1975). The Relationship of Partisipation In Budget-Setting to Industri Supervisor Performance and Attitudes: A. Field Study. *The Accounting Review*, 50 (April), 274-284.
- Muslimah, S. (1998). Dampak Gaya Kepemimpinan, ketidakpastian Lingkungan, dan Informasi Job Relevant terhadap perceived Youselffullness Sistem Anggaran. *Jurnal Riset dan akuntansi Indonesia*. Vol. 1, No. 2 (Juli).
- O'Reilly, C.A. (1980). Individual and Information Overload in Organization: Is More Necessarily Better. *Academy of Management Journal*. Desember, 684-696.
- Poter, L.W. Steer, R., Mowday, R., & Boulian,

- P. (1974), Organizational Commitment, Job SATISFATION AND Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (Oktober), 603-609.
- Riyanto. B. (1997). Strategy. Uncertainty, Management Accounting Systems and Performance: An Empirical Investigation of A Contingency Theory in Firm Level. *Disertasi*. Philadelphia: School of Business and Management, Temple University.
- Roekhudin (1993). Pengaruh Partisipasi dan Instrumentalitas Anggaran terhadap Prestasi dan Kepuasan Kerja. *Tesis*. Yogyakarta: Program Pasca Sarjana Unibersitas Gadjadarda.
- Shaub, M. K. Finn, D. W., and & Munter, P. (1993). The Effect of Auditors Ethical sectivity. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 5, 145-169, New York: Academic Press.
- Stedry, A.c. (1990). *Budget Control and Cost Behavior*. Englewood Cliff, N. J: Prentice Hall.
- Wallace, J. E. (1995) Organizational and Commitment in Profesional and Nonprofessional Organizations. *Administratif science Quarterly*. Vol. 40, 228-225.
- Welsch, G. a. Hilton, R. W., & Gordon, P.N. (1988). *Budgeting: Profit Planning and Control*. Edisi V, New York: Prentice-Hall.