

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, GAYA
KEPEMIMPINAN DAN JOB RELEVANT INFORMATION (JRI)
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN
DAN KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris pada BPR di Kota Semarang)**

**Albertus Kukuh Himawan
Ardianu Ika S**

Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

ABSTRACT

A study the relationship between budget participation and managerial performance has interested many research. However, the result of previous studies were not consistent. The inconsistency situation between results of the prior research about the influence of budget participation on managerial performance become a motivation of this study. The purpose of this reseach is to examine the influence of relationship of participation in composing budget and managerial performance with used organizational commitment, leadership style, and job-relevant information as moderating variable. The population of this research was BPR companies located in Semarang and the sample was using BPR manager's. Data for this study were collected by using questionnaires, which were distributed to 50 BPR manager's in 10 BPR companies located in Semarang. The sampling method used is purposive judgment sampling. In total 40 questionnaires received, 38 were complete and hence usable in analysis. Analysis hypothesis is using multiple regression analysis of SPSS program. The results of this study show that budget participation has significant effect for managerial performance, organizational commitment has significant effect for relationship between budget participation and managerial performance, style of leadership has significant effect for relationship between budget participation and managerial performance, job-relevant information has significant effect for relationship between budget participation and managerial performance.

Key words : *organizational commitment, style of leadership, job-relevant information, budget participation, managerial performance.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Persaingan usaha yang semakin dewasa ini menuntut perusahaan untuk dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin. Terwujudnya efisiensi bagi perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, yaitu perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsinya adalah anggaran (Natalina Desniyanti, 2007).

Sistem penganggaran sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajerial merupakan bagian siklus perencanaan tindakan dan pengendalian manajemen. Hansen dan Mowen (2000) mengemukakan bahwa perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tidak dapat terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkan dengan rencana yang telah disusun.

Hasil penelitian Brownell (1982), Merchant (1981), Brownell (1982a), Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Indiantoro (2000) sebagaimana direferensikan dalam Sumarno (2005) menyatakan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun penelitian oleh Milani (1981) dan Kenis (1979) yang dikutip dari Warsito dan Sholihin (2004) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Bahkan penelitian yang dilakukan oleh Bryan dan Locke (1967) dalam Sumarno (2005) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang negatif terhadap kinerja manajerial.

Banyak penelitian yang memusatkan pada komitmen organisasi, termasuk studi yang berusaha mengidentifikasi variabel-variabel antesedennya, yaitu variabel yang menjadi penyebab (mendahului) variabel independen (Shields dan Shields, 1998 dalam Sumarno, 2005). Beberapa peneliti mengusulkan bahwa partisipasi manajer bawah dalam pembuatan keputusan, meningkatkan komitmen mereka pada organisasi.

Faktor kondisional yang banyak diteliti sebagai model pendekatan kontijensi adalah gaya kepemimpinan. Gaya evaluasi atasan atau gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi atau berinteraksi dengan situasi. Fieldler (1978) dan Candra (1978) dalam Sumarno (2005) mendapatkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat akan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran atau efektifitas partisipasi anggaran (pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja) akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Job Relevant Information (JRI) merupakan salah satu variabel moderating yang data mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. *Job Relevant Information* adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan berhubungan dengan tugas (Kren, 1992 dalam Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali, 2005).

LANDASAN TEORI

Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Sedangkan partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti

keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi, 1997).

Hansen dan Mowen (2000) menyatakan penyusunan anggaran secara partisipatif memungkinkan para manajer mempertimbangkan bagaimana membangun anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut, maka manajemen puncak dapat memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi. Secara tidak langsung juga memberikan tanggung jawab pada manajer yang diharapkan akan merangsang kreativitas mereka.

Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (1997) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mahoney dalam Supomo dan Indriantoro (1998), yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi.

Menurut Mahoney *et al.*, (1963) dalam Supriyono (2004), kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

Komitmen Organisasi

Mowday, Steers, dan Porter (1979) berpendapat bahwa pada umumnya, komitmen organisasi dapat diidentifikasi sebagai suatu keterikatan afektif dan keinginan untuk berbakti kepada sebuah organisasi. Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah tanggapan afektif yang berasal dari hasil evaluasi terhadap situasi pekerjaan yang menghubungkan seseorang dengan organisasi (Porter *et al.*, 1974).

Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Partisipasi anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, namun juga akan memoderasinya melalui komitmen organisasi (Randall, 1990 dalam Sumarno, 2005). Penyusunan anggaran antara atasan dan bawahan yang baik akan meningkatkan kinerja manajerialnya karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa saja yang mereka butuhkan kepada atasan. Komitmen organisasi yang tinggi akan mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, karena jika manajer mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, maka manajer akan termotivasi, sehingga kehormatan manajer dalam penyusunan anggaran akan semakin efektif dan semakin meningkatkan kinerja manajerialnya.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Yulk (1989, dalam Elisabeth, 2005), kepemimpinan menyangkut proses sosial, pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Yulk (2005) menunjukkan dua dimensi gaya kepemimpinan, yaitu :

1. **Gaya Kepemimpinan Konsederasi**
Pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Contohnya meliputi melakukan kebaikan kepada bawahan, meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan bawahan mengemnai hal penting sebelum dilaksanakan, bersedia menerima saran dari bawahan dan memperlakukan bawahan sebagai sesamanya.
2. **Gaya Kepemimpinan Insiasi**
Pemimpin menentukan dan membuat strutur perannya sendiri dan peran para bawahan ke pencapaian tujuan formal. Contohnya meliputi mengkritik pekerjaan untuk menekankan pentingnya memenuhi tenggang waktu, mempertahankan standar kinerja tertentu, meminta bawahan memenuhi prosedur standar perusahaan dan menawarkan pendekatan baru terhadap masalah dan mengkoordinasi aktivitas para bawahan yang berbeda-beda.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fiedler (1978) dan Candra (1978) dalam Sumarno (2005) mendapatkan bahwa adanya dorongan penyusunan anggaran. Efektivitas partisipasi anggaran (pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja) akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Job Relevant Information (JRI)

Job Relevant Information diidentifikasi sebagai salah satu informasi yang membantu manajer untuk memperbaiki pemilihan tindakan melalui upaya yang diinformasikan dengan baik, baik yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, selain informasi yang mempengaruhi keputusan (Kren, 1992 dalam Sumadiyah dan Sri Susanta, 2004).

Terdapat dua keuntungan yang diperoleh dari adanya transfer informasi dari bawahan kepada atasan, yaitu atasan dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang dapat disampaikan kepada bawahan, sehingga kinerja akan meningkat. Di samping itu, dari informasi yang diberikan, bawahan akan memperoleh tingkat anggaran yang lebih baik atau lebih sesuai bagi perusahaan (Murray, 1990 dalam Yose Arista, 2005).

Pendekatan Kontingensi

Salah satu fungsi akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi untuk membantu manajer dalam mengendalikan aktivitasnya, serta mengurangi ketidakpastian lingkungan dalam mencapai tujuan organisasi

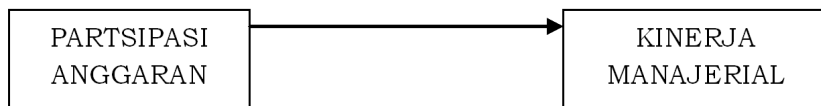
(Gordon *et. al*, 1976; Waterhouse *et. al.*, 1978; Kaplan, 1984; Anthony *et. al.*, Atkinson *et. al.*, dalam Sumarno, 2005). Sistem akuntansi manajemen umumnya merupakan pendekatan kontigensi dari faktor kondisional sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan. Brownell (1982a) dalam Sumarno (2005) menelaah beberapa penelitian dan menemukan pengaruh faktor kondisional sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Faktor kondisional tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat variabel, yaitu kultur, organisasional, interpersonal, dan individual. Govindarajan (1986a dalam Sumarno, 2005) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontigensi tersebut untuk mengidentifikasi berbagai kondisi yang menyebabkan anggaran partisipatif menjadi lebih efektif.

Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Brownell dan McInnes (1986 dalam Sumarno, 2005) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Indriantoro (1993 dalam Sumarno, 2005) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan Steers (1976 dalam Sumarno, 2005) dan Ivancevich (1976 dalam Sumarno, 2005) mengindikasikan hubungan yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Dari hasil temuan-temuan para peneliti di atas, maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja manajerial. Adanya penelitian-penelitian sebelumnya juga penjelasan-penjelasan di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis untuk kedua variabel tersebut sebagai berikut :

H₁ : Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.



Gambar.1
Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

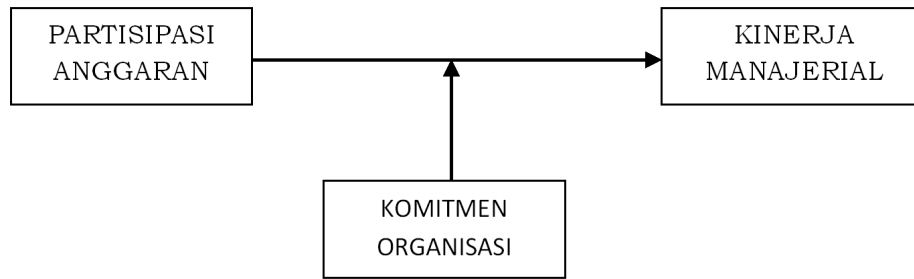
Komitmen organisasi yang kuat mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, 1981; Porter *et. al.*, 1974 dalam Sumarno, 2005). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasikerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990 dalam Sumarno, 2005).

Komitmen organisasi yang tinggi yang dimiliki seorang karyawan dalam menjalankan perusahaan serta partisipasi karyawan tersebut dalam

penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial yang dimiliki karyawan tersebut akan meningkatkan untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Keyakinan yang kuat yang dimiliki seorang karyawan terhadap nilai dan tujuan yang dicapai perusahaan mempengaruhi partisipasinya yang tinggi dalam anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerialnya.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian di atas yang menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, maka peneliti mengajukan hipotesis mengenai ketiga variabel tersebut sebagai berikut :

H₂ : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antar partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

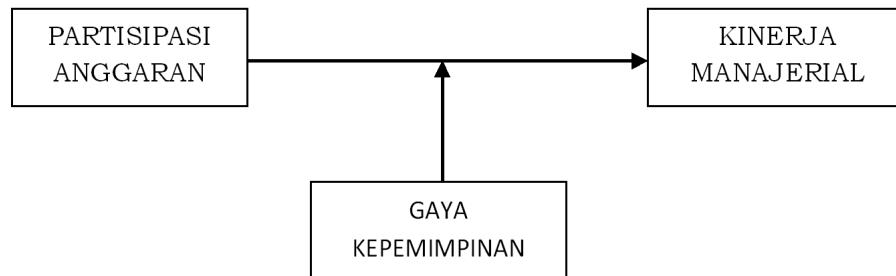


Gambar 2
Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis (berorientasi konsiderasi) yang dimiliki oleh pemimpinnya serta dengan keikutsertaannya dalam penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial yang terjadi pada karyawan tersebut akan meningkat dan semakin bersemangat dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan. Hasil penelitian Coster dan Fertakis (1968 dalam Sumarno, 2005) menunjukkan gaya kepemimpinan konsederasi mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Menurut Fiedler (1978 dalam Sadat Amrul S. dan Moch. Nasir, 2002), faktor utama dalam sukses gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Kinerja kelompok atau individu yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya, serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin (Sadat Amrul S. dan Moch. Nasir, 2002). Oleh karena itu, peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan ketiga variabel tersebut dengan rumusan sebagai berikut :

H₃ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial



Gambar 3
Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

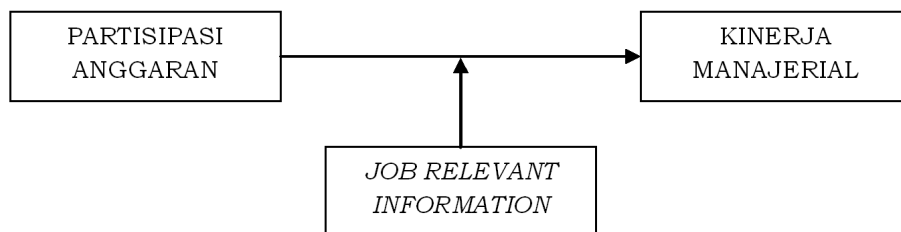
Pengaruh *Job Relevant Information* (JRI) Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Adanya 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*). Secara umum, informasi selama proses partisipasi akan meningkatkan kemampuan individual terhadap kinerja (Beehr and Love, 1983 dalam Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali, 2005). Merchant (1981 dalam Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri, 2004), Nouri dan Parker (1998 dalam Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri, 2004), serta Chow *et. al.*, (1988 dalam Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri, 2004) menyatakan bahwa apabila bawahan ikut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, maka dapat menghasilkan pengungkapan privat yang mereka miliki. Kren (1992 dalam Windu Mulyasari dan Slamet Sugiri, 2004) menyebutkan bahwa *Job Relevant Information* mempengaruhi kinerja karena memberikan prediksi akurat atas kondisi lingkungan dan memberikan seleksi yang lebih efektif untuk melakukan tindakan terbaik. Kren (1992 dalam Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali, 2005) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa *Job Relevant Information* membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi, sehingga meningkatkan kinerja.

Seorang manajer yang memiliki informasi yang akurat dan lengkap yang berhubungan dengan tugas serta keikutsertaannya (partisipasi) dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja manajerial dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan.

Dari penelitian-penelitian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan ketiga variabel tersebut dengan rumusan sebagai berikut :

H₄ : *Job Relevant Information* berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial



Gambar 4
Pengaruh *Job Relevant Information* (JRI) terhadap Hubungan
Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Metode Penelitian

Variabel Penelitian

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Variabel *moderating* yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan *Job Relevant Information* (JRI).

Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah para manajer di BPR yang ada di Semarang. Sampel dalam penelitian ini adalah para manajer di BPR. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *convenience sampling* atau pemilihan sampel berdasarkan kemudahan. Sesuai dengan namanya, metode ini memilih sampel dari elemen populasi yang datanya mudah diperoleh peneliti. Elemen populasi yang dipilih sebagai subyek sampel adalah tidak terbatas, sehingga peneliti memiliki kebebasan untuk memilih sampel yang paling cepat dan murah.

Jenis Data

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara), secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002)

Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data, di samping jenis data (Indriantoro dan Supomo, 2002). Data primer dalam penelitian ini adalah berupa opini para responden atas berbagai pertanyaan dalam kuesioner terkait dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Data primer dalam

penelitian ini diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang berisi pertanyaan mengenai partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan *Job Relevant Information* (JRI).

Metode Pengumpulan Data

Alat yang digunakan untuk pengumpulan data adalah dengan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Kuesioner merupakan pengumpulan data penelitian pada kondisi tertentu kemungkinan tidak memerlukan kehadiran peneliti. Pertanyaan peneliti dan jawaban responden dapat dikemukakan secara tertulis melalui suatu kuesioner (Indriantoro dan Supomo, 2002). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan cara mendatangi kantor-kantor BPR yang berada di Semarang yang mau berpartisipasi dalam penelitian ini, kemudian menyerahkan kuesioner serta meminta manajer dan karyawan yang ikut serta dalam penganggaran untuk berpartisipasi dalam penelitian melalui pengisian kuesioner, kemudian kuesioner diambil kembali setelah 5-7 hari (d disesuaikan dengan kesepakatan antara peneliti dengan pihak perusahaan).

Metode Analisis

Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini digunakan regresi linier dan berganda. Persamaan dalam regresi berganda merupakan cara yang tepat digunakan untuk menguji interaksi. Pengujian hipotesis 1 (H_1) terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial digunakan model regresi berganda sebagai berikut :

$$H_1 : Y = a + {}_1X_1 + e$$

Di mana :

Y = kinerja manajerial

${}_1$ = koefisien regresi

X_1 = Partisipasi penyusunan anggaran

a = konstanta

e = *Error*

Pengujian hipotesis 2 (H_2) dan hipotesis 4 (H_4) digunakan model regresi berganda, sedangkan pengujian hipotesis 3 (H_3) menggunakan uji nilai selisih mutlak, di mana :

Y = Kinerja Manajerial

X_1 = Partisipasi Anggaran

X_2 = Komitmen Organisasi

$X_1 X_2$ = Interaksi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi

X_3 = Gaya Kepemimpinan konsiderasi

$|X_1 - X_3|$ = Interaksi yang diukur dengan nilai absolute perbedaan antara X_1 dan X_3 , antara partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan

X_4 = *Job Relevant Information* (JRI)

$X_1 X_4$ = Interaksi antara partisipasi anggaran dengan *job relevant information*

a = konstanta
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ = koefisien regresi
 e = *error*

$$\text{Hipotesis 2 : } Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_5 X_1 X_2 + e$$

Variabel perkalian antara X_1 dan X_2 merupakan variabel moderating, oleh karena menggambarkan pengaruh moderating variabel X_2 sedangkan variabel X_1 dan X_2 merupakan pengaruh langsung dari masing-masing variabel tersebut terhadap Y . Kriteria penerimaan hipotesis :

1. Jika β_5 positif
2. Jika signifikansi (t) $\geq 0,05$ maka H_a ditolak, artinya komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
3. Jika signifikansi (t) $< 0,05$ maka H_a diterima, artinya komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

$$\text{Hipotesis 3 : } Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_5 |X_1 - X_3| + e$$

Variabel perkalian antara X_1 dan X_3 merupakan variabel moderating, oleh karena menggambarkan pengaruh moderating variabel X_3 sedangkan variabel X_1 dan X_3 merupakan pengaruh langsung dari masing-masing variabel tersebut terhadap Y . Kriteria penerimaan hipotesis :

$$\text{Hipotesis 4 : } Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_1 X_4 + e$$

Variabel perkalian antar X_1 dan X_4 merupakan variabel moderating, oleh karena menggambarkan pengaruh moderating variabel X_4 . Sedangkan variabel X_1 dan X_4 merupakan pengaruh langsung dari masing-masing variabel tersebut terhadap Y . Kriteria penerimaan hipotesis :

1. Jika β_5 positif
2. Jika signifikansi (t) $\geq 0,05$ maka H_a ditolak, artinya *job relevant information* tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
3. Jika signifikansi (t) $< 0,05$ maka H_a diterima, artinya *job relevant information* berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Hasil Dan Pembahasan

Jumlah kuesioner yang rencananya akan dijadikan acuan pengolahan data pada awalnya berjumlah 50 yang telah dikirimkan pada 10 perusahaan BPR di Semarang. Namun setelah melalui tahap pengumpulan kuesioner, ternyata hanya diperoleh 40 buah Kuesioner saja yang kembali. Dari 40 kuesioner tersebut 2 diantaranya tidak terisi penuh, sehingga tidak diikuti dalam penelitian. Dengan demikian hanya 38 buah kuesioner saja yang layak sebagai bahan penelitian.

Penelitian ini menggunakan 4 model analisis regresi linier yang berbeda untuk membuktikan 4 hipotesis penelitian. Penjelasan dari masing-masing pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

Model Satu : Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian pengaruh Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai t sebesar 2,548 dengan signifikansi sebesar 0,015. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada $\alpha = 5$ persen, partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti Hipotesis 1 diterima yang berarti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sumarno (2005), Kusnariyanti dan Ghazali (2005), Supriyono (2004), dan Sumadiyah (2004). Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Steers (1975), Milani (1975), Brownell dan McInnes (1986), Chenhall dan Brownell (1988) dan Indriantoro (1993) yang dijelaskan dalam Sumarno (2005).

Model Dua : Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis 2 dilakukan dengan melihat hasil pengujian pada interaksi variabel PA (partisipasi anggaran) dengan KO (komitmen organisasi). Hasil pengujian pengaruh interaksi PA.KO menunjukkan nilai t sebesar 3,225 dengan signifikansi sebesar 0,003. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa PA.KO berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada $\alpha = 5$ persen, komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti Hipotesis 2 diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian dan Sumarno (2005), Randall (1990), Nouri dan Parker (1998), Firdaus dan Bambang Supomo (2003).

Model Tiga : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis 3 dilakukan dengan melihat hasil pengujian pada interaksi variabel PA (partisipasi anggaran) dengan GK (gaya kepemimpinan). Hasil pengujian pengaruh interaksi PA.GK menunjukkan nilai t sebesar 2,246 dengan signifikansi sebesar 0,031. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa PA.GK berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada $\alpha = 5$ persen, gaya kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti Hipotesis 3 diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Brownell (1983) dan Mia (1988) dalam Sumarno (2005). Tetapi tidak konsisten dengan penelitian Sumarno (2005), Amrul dan Nasir (2002).

Model 4 : Pengaruh *Job Relevant Information* dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Pengujian hipotesis 4 dilakukan dengan melihat hasil pengujian pada interaksi variabel PA (partisipasi anggaran) dengan JRI (*job relevant information*). Hasil pengujian pengaruh interaksi PA.JRI menunjukkan nilai t sebesar 2,349 dengan signifikansi sebesar 0,025. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa PA.JRI berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada $\alpha = 5$ persen, *job relevant information* dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti Hipotesis 4 diterima. Hasil ini konsisten dengan pernyataan Kren (1992 dalam Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali, 2005), Marsudi dan Ghozali (2001). Tetapi hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Indriani (1993) dan Rahayu (1997).

Kesimpulan

Dari hasil analisis data dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial Hal ini menunjukkan bahwa pemberian partisipasi kepada manajer yang lebih besar akan lebih meningkatkan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja manajerial. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dalam komitmen organisasi yang lebih besar, maka partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada konsiderasi akan mampu meningkatkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. *Job relevant information* dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Ketersediaan informasi yang lebih banyak yang terkait dengan pekerjaan akan meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Saran

Saran-saran yang dapat diberikan sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian adalah sebagai berikut pemberian partisipasi kepada manajer bawah dalam penyusunan anggaran dalam hal ini nampaknya menjadi satu tindakan yang harus dilakukan oleh manajer puncak. Informasi yang relevan dengan pekerjaan harus cukup banyak dibentuk oleh perusahaan. Penyediaan sistem informasi yang cepat harus segera dibenahi untuk dapat membantu manajer dalam menentukan posisinya atas partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Kondisi demikian akan lebih banyak memberikan peningkatan terhadap kinerja manajer. Pembentukan komitmen organisasi dapat diciptakan melalui penerapan nilai-nilai perusahaan yang sesuai dengan individu. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada konsiderasi. Hal ini dapat dilakukan untuk meningkatkan pengaruh partisipasi yang diberikan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Keterbatasan

Studi ini hanya meneliti Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Semarang, sehingga tidak dapat digeneralisasi untuk perusahaan lain di luar BPR. Variabel moderasi yang digunakan dalam penelitian ini hanya sebagian kecil

dari variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Pendekatan survei yang digunakan memiliki keterbatasan, misalnya penentuan ukuran-ukuran yang dipilih atau jawaban sendiri oleh responden tanpa campur tangan atasannya dan kurangnya kendali atas siapa yang merespon kuesioner tersebut. Responden hanya terbatas pada manajer dalam BPR, di mana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika responden yang digunakan para manajer dan dewan direksi pada perusahaan lain.

Implikasi

Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya memperluas penggunaan obyek penelitian tidak hanya BPR di Semarang, tetapi di Jawa Tengah. Penelitian selanjutnya perlu menguji secara lebih jauh dengan menggunakan variabel moderating yang lain seperti ketidakpastian lingkungan, komitmen tujuan anggaran dan keinginan sosial agar lebih memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Metode yang digunakan dalam penelitian selanjutnya selain menggunakan kuesioner juga menggunakan metode wawancara. Dalam penelitian selanjutnya yang menjadi responden tidak hanya manajer, tetapi juga menggunakan dewan direksi dan dewan komisaris.

DAFTAR PUSTAKA

- Alim, Mohammad Nizarul. 2002. "Pengaruh Ketidakpastian Stratejik dan Revisi Anggaran Terhadap Efektivitas partisipasi Anggaran : Pendekatan Kontijensi". *Simposium Nasional Akuntansi V*.
- Coryanta, Isma. 2004. *Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi VII.
- 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 1, Januari, Hal 85 – 101*
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi Dua*. Penerbit : Undip. Semarang
- Hansen, Don R dan Mowen Mayanne R. 2000. *Akuntansi Manajemen*. Jilid 1. Jakarta : Erlangga
- Hopwood, A G. 1979. *Accounting and Human Behavior*. Genglewoods Cliffs. New Jersey : Perntice Hall
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE – Yogya
- Marsudi, A. S. dan Imam Ghozali. 2001. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan terhadap

- Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *JAAI, Desember : 101-129.*
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen (Konsep Manfaat Rekayasa)*. Edisi Ketiga. Jakarta : Salemba Empat
- Mulyasari, Windu dan Slamet Sugiri. 2004. "Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen Pada Tujuan dan Job Relevant Information Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial". *Simposium Nasional Akuntansi V*
- Muslimah, Susilawati. 1998. Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan, dan Informasi Job Relevant terhadap Percieved Usefulness Sistem Penganggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Juli:219-238*
- Poerwati, Tjahjaning. 2002. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi V.
- Rahman, Firdaus Abdul dan Bambang Supomo. 2003. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating . *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Vol. 5, No. 2, Hal: 127-145.*
- Riyadi, Slamet. 2000. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Juli: 134-150.*
- S, Sadat Amrul dan Moch. Nasir. 2002. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran . *Simposium Nasional Akuntansi V.*
- Simamora, Henry. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sumarno, J. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional akuntansi VIII.*
- Supomo, B dan Nur Indriantoro. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia. *Kelola (18) : 61-84*
- Supriyono, R. A. 2004. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial Terhadap hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial". *Simposium Nasional Akuntansi VII*
- Supriyono, R. A. 1999. *Akuntansi Manajemen I*. Yogyakarta : BPFE
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Lima.

Yusfaningrum, Kusnasriyanti dan Imam Ghozali. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *Simposium Nasional Akuntansi VIII*.