

## **PARTISIPASI ANGGARAN, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA MANAJERIAL: STUDI PADA BISNIS KELUARGA PEMPEK DI KOTA PALEMBANG**

**Andison, Yvone Augustine**

Universitas Trisakti

dikaandi36@yahoo.co.id, yvone@ymail.com

### **Abstract**

*As a business institution, every business unit must have profit orientation including the business family. This study is going to investigate the managerial performance in pempek business family. The purpose of this study to determine: first, the effect of budgetary participation on managerial performance. Second, mediating effect job satisfaction in the relationship budgetary participation on managerial performance. The analysis technique that used in this study is path analysis. The results showed that budgetary participation has no effect on managerial performance, while the job satisfaction is mediating effect on managerial performance at family business Pempek in Palembang.*

**Keywords:** budgetary participation, job satisfaction, manajerial performance

### **Abstrak**

*Setiap institusi bisnis harus berorientasi pada keuntungan, termasuk didalamnya pada bisnis keluarga. Studi ini akan melakukan invstigasi kinerja manajerial pada bisnis keluarga pempek. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui (1) pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, (2) peranan kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu path analys. Hasil menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada family business Pempek di Kota Palembang.*

**Kata Kunci:** partisipasi anggaran, kepuasan kerja, kinerja manajerial

Diterima: 3 Januari 2017; Direvisi: 26 Januari 2017; Disetujui: 17 Februari 2017

## PENDAHULUAN

Penganggaran yang tepat sangat dibutuhkan sebagai perencanaan oleh dalam sebuah organisasi. Anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Hubungan erat antara anggaran dan rencana strategis membantu manajemen untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak terfokus pada operasional jangka pendek. Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan besaran (simulasi) anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu *topdown*, *bottom up* dan partisipasi (Govindarajan, 1986).

Sistem penganggaran *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah ditetapkan oleh anggaran tersebut. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (Govindarajan,1986). Oleh karena itu, entitas mulai menerapkan sistem penganggaran yang dapat menanggulangi masalah di atas yakni sistem penganggaran partisipatif. Melalui sistem ini, bawahan/pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut sub bagiannya sehingga tercapai kesepakatan antara atasan/pemegang kuasa anggaran dan bawahan/pelaksana anggaran mengenai anggaran tersebut.

Hope dan Fraser (2003), mengemukakan bahwa anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja manajer dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Penelitian Chong, dkk (2006); Chalos dan Haka, (2007); Chenhall dan Brownell (2011) membuktikan bahwa sistem penganggaran terorganisir dengan baik yang mendorong partisipasi dan keterlibatan manajemen operasi dalam penyusunan anggaran dan pembentukan tingkat kinerja yang disepakati telah ditemukan

memiliki positif terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, penerapan penganggaran partisipatif oleh sebuah organisasi dalam penyusunan anggaran yang kemungkinan besar akan menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi. Ini adalah pengakuan dari fakta bahwa partisipasi anggaran akan memastikan standar yang hendak dicapai dan diharapkan. Abata (2014) belum berhasil membuktikan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial pada sektor makanan.

Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Prestasi kerja/kinerja, kepuasan kerja, sikap bawahan, atasan dan moral dapat terwujud dari partisipasi seseorang terhadap sesuatu yang bernilai, baik untuk bagian di tempat ia terlibat sehari-hari, maupun untuk organisasi secara keseluruhan. Partisipasi manajer dalam menyusun anggaran akan mendorong moral kerja dan inisiatif yang tinggi para manajer. Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang atas pekerjaan, atasan dan rekan sekerjanya. Indriantoro (1993), menemukan bahwa partisipasi penganggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja manajer/pimpinan.

Kepuasan kerja yang terbentuk pada manajer merupakan suatu pertanda awal terhadap pembentukan kinerja. Kinerja yang dimiliki manajer, dalam hal ini para manajer yang bekerja di perusahaan, memiliki sifat yang dapat berubah karena adanya perubahan struktural dalam organisasi. Adanya hubungan kepuasan kerja dan kinerja dapat ditunjukkan oleh pengaruh kepuasan kerja berdasarkan fungsi dan kedudukan manajer dalam organisasi (Sousa-Poza, 2000). Kepuasan bisa terjadi karena adanya kesenjangan antara apa yang diinginkan manajer dengan apa yang diterima oleh manajer dari perusahaan tempat bekerja. Semakin tinggi kesenjangan, maka semakin tinggi pula ketidakpuasan manajer. Hal ini dapat terjadi pada manajer yang mempunyai tingkat pendidikan dan pengetahuan yang tinggi, tetapi tidak memperoleh imbalan yang pantas atau memperoleh pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian dan kemampuannya. Currall, dkk (2005) dalam penelitiannya membuktikan bahwa adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial. Artinya semakin besar tinggi tingkat

kepuasan yang diperoleh oleh manajer akan berdampak pada kinerja yang tinggi.

Pengambilan sampel pada penelitian ini adalah bisnis keluarga Pempek di Palembang. Keberadaannya yang cukup banyak memiliki andil yang cukup signifikan bagi pendapatan negara. Disamping itu, penelitian ini mengukur kinerja manajerial pada bisnis keluarga pempek dikarenakan adanya pemisahan antara tanggung jawab pemilik dan pimpinan. Dalam hal ini, pimpinan atau manajer memiliki peran dalam berpartisipasi menentukan anggaran terhadap pengelolaan bisnis keluarga pempek yang ada di kota Palembang. Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran, serta berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Bisnis keluarga berkontribusi sebanyak 64 persen dari produk domestik bruto Amerika Serikat (Poza, 2009). Smyrnios dan Romano (1999) mengatakan bahwa bisnis keluarga di Australia membentuk 83% dari sektor perusahaan swasta dan mempekerjakan lebih dari 50% dari angkatan kerja. Bisnis keluarga merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi di Asia dan juga merupakan pilar penting bagi perekonomian regional. Di Indonesia sendiri, perusahaan keluarga mampu memberi sumbangan antara 45% sampai 70% dari Produk Domestik Kotor (GDP) dan banyak menyerap tenaga kerja di banyak negara (Glassop dan Waddell, 2005).

## **METODE**

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer fungsional atau jabatan yang sederajat kepala bagian pada *business family* pempek di kota Palembang. Mereka dipilih karena mereka memiliki tanggung jawab terhadap anggaran. Peneliti memilih *business family* pempek karena usaha ini sudah memisahkan tanggung jawab pemilik dan manajer/pimpinan, sehingga manajer diberi kewenangan untuk berpartisipasi dalam penentuan anggaran. Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 67 bisnis keluarga usaha pempek di kota Palembang yang telah memisahkan fungsi antara pemilik dan manajer unit kerja dimana masing-masing unit kerja untuk menyusun anggaran walaupun belum sepenuhnya.

Kriteria pemilihan sampel adalah manager atau pimpinan unit kerja bisnis keluarga pempek di kota Palembang yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran dan memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran. Berdasarkan kriteria tersebut di atas maka jumlah sampel penelitian sebanyak 122 sampel (35 bisnis keluarga pempek).

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode *structured equation modeling* (SEM) dengan menggunakan pendekatan varian dengan menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS), dimana pendekatan ini cocok untuk penelitian yang bersifat prediktif (Ghozali, 2011) yang sesuai dengan tujuan dari penelitian ini yaitu memprediksi apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan apakah kepuasan kerja dapat menjadi pemediasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial atau apakah kepuasan kerja merupakan variabel independen tersendiri yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Penggunaan metode *Partial Least Square* ini juga didasari oleh keterbatasan jumlah sampel yang dimiliki dan kemampuan PLS dalam menganalisis data-data yang tidak berdistribusi normal, seperti yang diungkapkan oleh Wold dan Ghozali (2011) yang menyatakan bahwa PLS merupakan metode analisis yang baik oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama) serta sampel yang digunakan tidak harus besar.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

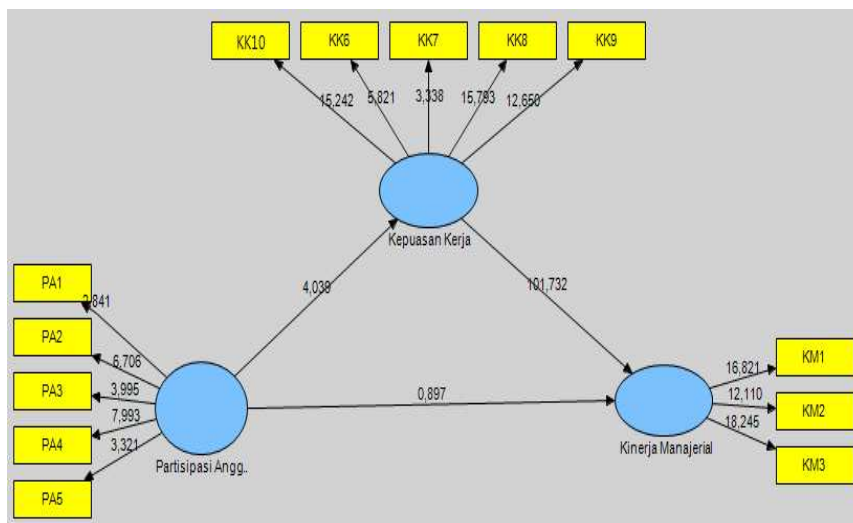
Uji model struktural adalah melihat apakah model yang digunakan mempunyai *goodness-fit* yang baik yang berarti apakah variabilitas kinerja manajerial dapat dijelaskan dengan baik oleh masing-masing variabel laten yaitu partisipasi anggaran dan kepuasan kerja dengan melihat nilai *R square*. Hasil perhitungan dengan menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa nilai *R square* pada Tabel 1.

Tabel 1. R Square

	R Square
Partisipasi Anggaran	
Kepuasan Kerja	0,086736
Kinerja Manajerial	0,933569

Hasil: olah data SmartPLS,2016

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 1 diperoleh bahwa nilai *R square* untuk variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,087 atau variabel partisipasi anggaran hanya mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 8,7% sedangkan 91,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model ini. Disamping itu, *R square* untuk kinerja manajerial yaitu 0,934, dengan kata lain menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini baik, dikarenakan variabel eksogen partisipasi anggaran yang digunakan dapat menjelaskan secara baik, variabel endogen yang diteliti yaitu kinerja manajerial.



Gambar 1. Struktural Model

Gambar 1 menunjukkan bahwa  $H_1$  yaitu pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada *family business* pempek di Kota Palembang diperoleh hasil *t* hitung sebesar 0.897 lebih kecil dari *t* tabel yaitu 1.96. Hal ini membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pada Hipotesis 2 ( $H_2$ ), dimana menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil t hitung diperoleh nilai 4.039 lebih besar dari t tabel 1.96. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dari hipotesis tiga ( $H_3$ ) diperoleh nilai t hitung 101.732 lebih besar dari t tabel yaitu 1.96. Temuan ini mengindikasikan bahwa dengan adanya kepuasan kerja yang diperoleh oleh manajer akan meningkatkan kinerja manajerial di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Temuan ini membuktikan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, karena diperoleh nilai t hitung 0.897 lebih kecil dari t hitung 1.96. Brownell (1982) partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran, Chong, dkk (2006) menyatakan sebagai proses dimana pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan manajer atau pimpinan. Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah kepada sebagian besar tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran (Kenis, 1979).

Hasil temuan ini mendukung penelitian Merchant (1981), bahwa dengan partisipasi anggaran yang tinggi berdampak kepada penurunan kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh kesenjangan anggaran yang timbul akan partisipasi yang tinggi di dalam penyusunan anggaran tersebut. Anggaran yang terlalu menekan cenderung menimbulkan sikap agresi manajer terhadap pemilik dan menyebabkan ketegangan serta hal tersebut justru tidak memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya, bahkan menyebabkan inefisiensi sebagai dampak penyusunan anggaran yang kaku dengan target yang sulit dicapai. Disamping itu, Abata (2014), meneliti hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, hasil penelitiannya belum berhasil membuktikan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial pada sektor makanan.

Secara statistik dari hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh

yang signifikan antara partisipasi penganggaran dengan kepuasan kerja, dimana diperoleh hasil  $t$  hitung sebesar 4,039 lebih besar dari  $t$  tabel yaitu 1,96. Hal ini berarti dari kajian pustaka juga penelitian dari para peneliti terdahulu memiliki relevansi yang signifikan, sehingga hasil penelitian ini mempunyai kadar akademik yang dapat dipertanggungjawabkan. Keterlibatan manajer dalam partisipasi anggaran akan banyak memberikan kontribusi berupa masukan-masukan yang kadang belum terpikirkan para pemilik, karena mereka termasuk supervisor - supervisor yang langsung terlibat di kegiatan operasional sehingga betul -betul mengetahui bidang pekerjaan, permasalahan serta solusi-solusi yang tepat untuk penyelesaiannya. Disamping itu dengan partisipasi penganggaran akan meningkatkan rasa tanggung jawab di manajer dan berusaha semaksimal mungkin mewujudkan apa yang telah mereka bantu untuk pengambilan keputusannya dan mewujudkan kebutuhan akan aktualisasi dirinya (*self actualization*).

Berkaitan dengan kepuasan kerja manajer, diperoleh hasil partisipasi penganggaran bisa mempengaruhi kepuasan kerja manajer. Hal ini dilihat dengan melibatkan mereka dalam penyusunan anggaran baik di tingkat unit kerja atau organisasi keseluruhan, membuat ada rasa *prestige* dan perasaan dihargai, kepercayaan dari pemilik terhadap mereka. Sehingga ada rasa kepuasan didalam diri manajer, karena sesuai dengan pendapat dari Maslow (2003) bahwa pada dasarnya manusia mempunyai beberapa kebutuhan untuk membuat kepuasan pada diri mereka dimulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Nur Indriantoro (1993), menemukan bahwa partisipasi penganggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja manajer/pimpinan. Perlunya penggunaan partisipasi manajer dalam proses penganggaran dimaksudkan menghindari sikap perlawanan karyawan kepada pemilik dan menghindari timbulnya perasaan tertekan dari pemilik.

Temuan ini membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, dimana diperoleh nilai  $t$  hitung 101.732 lebih besar dari  $t$  tabel yaitu 1.96. Kepuasan kerja



yang terbentuk pada manajer dalam keikutsertaannya berpartisipasi mengenai perencanaan anggaran merupakan suatu pertanda awal terhadap pembentukan kinerja. Hal ini dilihat dengan melibatkan mereka dalam penyusunan anggaran baik di tingkat unit kerja atau organisasi keseluruhan, membuat ada rasa *prestige* dan perasaan dihargai, kepercayaan dari pemilik terhadap mereka. Currall, dkk (2005) dalam penelitiannya membuktikan bahwa adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial.

## SIMPULAN

Temuan ini tidak berhasil membuktikan pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Anggaran yang terlalu menekan cenderung menimbulkan sikap agresi manajer terhadap pemilik dan menyebabkan ketegangan serta hal tersebut justru tidak memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya, bahkan menyebabkan inefisiensi sebagai dampak penyusunan anggaran yang kaku dengan target yang sulit dicapai. Hasil ini ini membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan mediasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Semakin besar tinggi tingkat kepuasan yang diperoleh oleh manajer akan berdampak pada kinerja yang tinggi.

## PUSTAKA ACUAN

- Abata, M.A. (2014). Participative Budgeting and Managerial Performance in the Nigerian Food Products Sector. *Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics (GJCRA) An Online International Research Journal*. Vol: 1 (3): 148-167
- Chalos, P. & S. Haka. (2007). Participative budgeting and managerial performance. *Decision Sciences*. Vol 20 (2): 334-347.
- Chenhall, R. H. & P. Brownwell. (2011) The effects of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable. *Accounting, Organisation and Society*. Vol 13 (3): 225-233.
- Chong, K.V. dkk. (2006) The Multiple Role of Participative Budgeting on Job Performance. *Advances in Accounting*. Vol 22: 67-95.

- Currall, S.C. dkk. (2005). Pay Satisfaction and Organizational Outcomes. *Personnel Psychol.* Vol. 58: 613-640
- Glassop, L. & D. Waddel. (2005). *Managing the Family Business*. Heidelberg: Heidelberg Press.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of Participation in Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives. *Decision Sciences*. Vol. 27: 496-516.
- Hope, J. & R. Fraser. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free From The Annual Performance Trap*. Massachusetts: HBS Press.
- Indriantoro, N. (1993). The Effect of Participative Budgeting on Job Performance 7 Satisfaction with Locus of Control & Cultur Dimension as Moderating Variable. (*Disertasi Tidak Dipublikasikan*). Lexington, Kentucky.
- Maslow. Abraham (2003). *Motivasi dan Kepribadian*. Jakarta: Midas Surya Gravindo.
- Smyrnios, K. and Romano, C. (1999) *The 1999 Australian Family Business Lifestyle Audit*. AXA Australia Family Business Research Unit. Melbourne: Monash University.
- Sousa-Poza, A (2000). Well-being at work. A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economic*. Vol. 29(6): 517-538.
- Poza, E. J. (2009). *Family Business*. South Western: Cengage Learning.