

**Pengaruh Anggaran Partisipasi, Budaya Organisasi,  
Pemahaman GCG terhadap *Job Relevant Information* dan  
Komitmen Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja  
Manajerial**

Oleh :

**Sujoko**

Staff Pengajar Fakultas Ekonomi dan Program Pasca Sarjana  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

**Abstract**

The main objective of the study is to examined the effect of budget participation, organization culture, perception of GCG on job relevant information and organizational commitment that impact to managerial performance. This study is to examined Goal Setting Theory, Contingency Theory, Agency Theory, and Behaviour Organization Theory. As much as 330 retail business as a sample of this study. The result of this study show that budget participation is significant effect on job relevant information, budget participation is significant effect on organization commitment, budget participation is significant effect on managerial commitment, organization culture is significant effect on organization commitment, organization commitment is significant effect on managerial performance, organization culture is significant effect on managerial performance, perception of GCG is significant effect on job relevant information and perception of GCG is significant effect on organization commitment. Job relevant information is not significant effect on managerial performance, organization culture is not significant effect on job relevant information and perception of GCG is not significant effect on managerial performance.

**Key Word :** Good Corporate Governance, Job Relevant Information, Retail Business

## Pendahuluan

Afta 2003 telah mendorong dunia ritel Indonesia pada realitas *Global Retailing* yang mau tidak mau harus dihadapi. Era global Retailing ini di tandai dengan masuknya dan semakin berkembangnya *retailer* global. Di Indonesia saat ini, pertumbuhan usaha ritel atau eceran sangat pesat (Pangestu, 2004, 11). Seiring dengan pesatnya perkembangan usaha ritel ini, maka persaingan di bidang pemasaran atau eceran semakin meningkat. Krisis moneter yang berkepanjangan di Indonesia juga turut mendorong persaingan di antara pengusaha-pengusaha ritel atau eceran tersebut. Ada banyak aspek detail yang dibutuhkan untuk dapat menghasikan bahasan yang lebih bermakna dan dapat diterapkan (Sigit, 2001, 35). Menurut Sigit, ada 3 kebutuhan pokok pelanggan yang harus dipenuhi, yaitu: kebutuhan fisik, kebutuhan praktis dan kebutuhan fungsional. Kebutuhan fisik antara lain *lay out* toko, penataan barang, sampai tempat toilet pelanggan. Kebutuhan praktis adalah hal-hal yang berhubungan dengan produk (harga, kualitas dan manfaatnya). Kebutuhan fungsional yaitu hal-hal yang dapat dipenuhi dari pelayanan personel penjualannya. Para pengecer harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi para konsumen, seperti barang dagangan, harga, suasana toko dan servis pelanggan (Customer Service). Mereka juga harus memahami aspek psikologis, kebutuhan emosional, kebiasaan-kebiasaan dan motif belanja para konsumen. Keunikan inilah yang menarik banyak peneliti terdahulu (Ronen & Shenkar 1985, Kao 1993, Choi & Kalem 1995, Nasbitt 1997, Arias 1998 dan Roslin 2005) dan peneliti lain untuk menganalisis kerja ritel.

Masalah yang berkaitan dengan kinerja banyak diteliti di akuntansi manajemen dengan tujuan memberikan informasi untuk keperluan perencanaan, evaluasi dan pengendalian didalam sebuah organisasi. Salah satu evaluasi yang banyak dilakukan berbagai jenis organisasi adalah penilaian kinerja (*performance*) dari departemen atau unit organisasi dan atau dari manager yang bersangkutan. Selanjutnya penilaian kinerja juga dapat diarahkan untuk mengukur sejauh mana pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

Pada dasarnya kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diukur dari satu sudut saja, tetapi dapat diukur dari berbagai cara yang terintegrasi. Sebagian besar penelitian mengukur kinerja tersebut dari aspek keuangan, namun berbagai aspek lain diluar keuangan (kepemimpinan, pertumbuhan usaha, produktivitas, kepuasan konsumen, efisiensi dan efektivitas, yang merupakan hal yang juga penting untuk di cermati (Kaplan Norton 1997, Schiff

dan Hofmann 1996). Selain masalah pengukuran, hal penting lain dari kinerja organisasi adalah faktor-faktor yang secara langsung tidak mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah struktur modal, budaya organisasi, sumberdaya manusia, efektifitas manajemen, gaya kepemimpinan, motivasi, komitmen karyawan dan faktor eksternal organisasi.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan praktik-praktik yang tersebar dalam perusahaan, yang kemudian diyakini dan dijadikan acuan berperilaku oleh individu-individu dalam organisasi tersebut (Kotter dan Heskett, 1987, 6). Hasil penelitian mereka menyimpulkan tiga hal, yang pertama adalah budaya organisasi mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Dalam penelitiannya, Kotter dan Heskett menemukan bahwa perusahaan yang menganut budaya orientasi pelanggan, pemegang saham dan karyawan serta kepemimpinan manajerial di semua tingkatan, mampu mengungguli semua perusahaan yang tidak memiliki budaya seperti itu. Kesimpulan kedua mengatakan bahwa budaya organisasi bisa menjadi faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya perusahaan. Dan yang ketiga, meskipun sulit budaya organisasi dapat diubah sedemikian rupa sehingga lebih mendukung kinerja. Perubahan ini membutuhkan waktu panjang dan kepemimpinan yang solid.

Selanjutnya faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja adalah manajemen organisasi. Tugas utama Manajemen organisasi adalah mengelola sumberdaya yang ada untuk meningkatkan nilai organisasi dan kesejahteraan pemegang saham. Salah satu topik fenomenal dari informasi non keuangan yang mempengaruhi kinerja manajemen saat ini adalah isu-isu yang terkait dengan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Dimana masyarakat mulai merasa bahwa selama ini organisasi privat dan public tidak disruturkan dioperasikan dan di kendalikan sesuai dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) sehingga gagal untuk mencapai sasaran-sasaran strategis jangka panjang sebagaimana mestinya, misalnya banyak yang tidak mampu menciptakan hubungan-hubungan yang serasi, strategis dan selaras diantara kelompok-kelompok yang berkepentingan (Stakeholder) dalam masyarakat. Pemahaman atas GCG tersebut masih mengandung banyak kekeliruan, karena masing-masing pihak menafsirkan GCG tersebut sesuai dengan kepentingannya. Kalangan bisnis umumnya menafsirkan GCG sebatas bagaimana perusahaan dapat meningkatkan laba, menempatkan manajer dan karyawan serta mencapai target usaha, bahkan lebih sempit lagi sebagai masalah pembagian kekuasaan. Sementara para pejabat dan wakil rakyat umumnya menafsirkan GCG sebagai keharusan

perusahaan agar bermanfaat bagi pemerintah atau lingkungan sosialnya. Dalam hal ini, GCG tidak boleh hanya di pahami berdasarkan dua buah penafsiran diatas, tetapi harus lebih dari itu. Secara umum GCG adalah system dan stuktur yang baik untuk mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham serta mengakomodasi berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (Stakeholder) seperti kreditor, pemasok, asosiasi bisnis, konsumen, pekerja, pemerintah dan masyarakat luas (Djatkiko, 2001, 115).

*Good corporate governance* merupakan prinsip pengelolaan perusahaan yang bertujuan untuk mendorong kinerja perusahaan serta memberikan nilai ekonomis bagi pemegang saham maupun masyarakat secara umum. Prinsip ini diperlukan sebagai upaya untuk meraih kembali kepercayaan kreditor dan investor, memenuhi tuntutan global, meminimalkan kerugian dan biaya pencehaan atas penyalahgunaan wewenang oleh pengelola, meminimalkan cost of capital , meningkatkan nilai saham perusahaan serta mengangkat citra perusahaan (ICG).

Dalam konsep *good corporate governance* terdapat prinsip-prinsip dasar yang meliputi *fairness, responsibility, accountability dan tranparency*. Prinsip ini mengharuskan perusahaan untuk memberikan laporan bukan saja pada pemegang saham, calon investor, kreditor dan pemerintah saja, tetapi kepada stake holder lainnya, seperti masyarakat umum dan karyawan. Laporan ini berfungsi sebagai media pertanggung jawaban perusahaan kepada semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan. Laporan yang diberikan perusahaan menunjukkan tingkat kinerja yang dicapai perusahaan dalam pengelolaan sumberdaya yang dimiliki untuk memberikan nilai tambah kepada stakeholder. Konsep *good corporate governance* manajemen dituntut untuk dapat mengelolaa perusahaan atau unit-unit usahanya dengan baik, yang tercermin dari efisiensi dan efektivitas usahannya. Terwujudnya efisiensi perusahaan tidak terlepas dari kemampuan manajemen dalam merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan berbagai aktivitas dan sumberdaya yang diimilikinya. Salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajemen adalah system penganggaran. Penganggaran (Budgeting) merupakan bagian penting dari strategi pengendalian perusahaan (Merchant 1982 dalam Thomas, 1983:60).

Anggaran merupakan salah satu alat Bantu manajemen dalam proses perencanaan dan pengendalian usaha. Efektivitas anggaran sangat tergantung pada sumberdaya manusia yang ada di dalamnya. Manajer dan karyawan secara bersama-sama dan individu memiliki kepentingan untuk mencapai tujuan. Chandra dalam Sweeny dan Rachlin (1992, 294) mengatakan bahwa

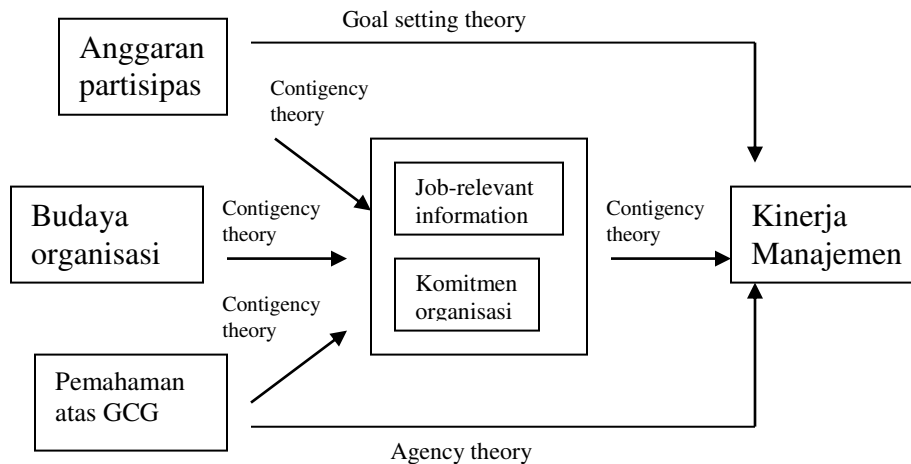
terdapat dua pandangan tentang perilaku manusia yaitu, pandangan tradisional dan modern. Dalam pandangan tradisional, perilaku manusia dapat termotivasi oleh kekuatan ekonomi. Artinya bahwa seseorang akan termotivasi dan berkomitmen ketika kebutuhan ekonominya terpenuhi. Anggaran dalam pandangan ini ditetapkan dari atas (Top Down), kelemahan yang ada dalam model penyusunan anggaran top down ini adalah sering terjadi disfuncional. Sedangkan dalam pandangan modern, mengkonsumsikan bahwa perilaku individu dan organisasi pada intinya merupakan proses adaptasi dalam pemecahan masalah dan pengambilan kebijakan. Individu dimotivasi tidak hanya dari kekuatan ekonomi, tapi juga psikologi dan social. Penyusunan anggaran dalam pandangan ini dilakukan dengan pendekatan partisipasi (Bottom Up). Sistem anggaran partisipasi merupakan proses negoisasi antar manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Partisipasi anggaran memiliki peran ganda yaitu sebagai fungsi motivasional dan informasional. Dalam fungsi motivasionalnya anggaran partisipasi mendorong bawaha untuk menerima dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan (Argyris, 1952; Becker dan Green, 1962; Hofstede 1968; Searfoss dan Moonzk, 1973; Kennis, 1979; Merchant, 1981), sedangkan dalam fungsi informasionalnya mendorong bawahan untuk mengumpulkan, mengubah dan menyebarkan informasi yang berhubungan dengan dunia kerja untuk mendukung prese pembuatan keputusan dan untuk mengkomunikasikan informasi pribadi mereka kepada pembuat keputusan organisasional (Iearly dan Kanfer, 1985; Cembell dan Gingrich, 1986; Murray 1990; Kren 1992; Shield dan young 1993; Manajer et.al , 1996 ; Nouri dan Parker 1998).

Beberapa penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu untuk mencari bukti hubungan antara anggaran partisipasi dan kinerja mendapatkan bukti empiris bahwa hubungan kedua variable tersebut tidak konsisten. Ketidak konsistenan tersebut memediasi antara penganggaran partisipasi dengan kinerja. Variabel yang memediasi hubungan penggaran partisipasi dan kinerja antara lain ; Job-relevant information (kren, 1992), motivasi (searfoss, 1976), Role Ambiguity (Chenhall dan Brownell, 1988) dan komitmen organisasi (Kenis, 1979). Penelitian tersebut menggunakan satu variable yang memediasi hubungan penggara partisipasi dan kinerja. Penelitian-penelitian yang menggunakan beberapa variable dalam satu model untuk meneliti hubungan penggaran partisipasi dan kinerja, misalnya; kompensasi anggaran dan kepuasan (Shield Et.al.,2000), motivasi dan komitmen (Kren, 1992). Komitmen organisasi dan *job relevant information* (Chong dan Chong, 2002) dan keadilan persepsi dan komitmen organisasi (Wentzel, 2002).

Uraian diatas memberikan gambaran bahwa faktor anggaran, budaya organisasi dan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) secara langsung atau tidak langsung mampu meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini mencoba mengintegrasikan 6 faktor psikologis dengan variabel anggaran partisipasi, budaya organisasi dan pemahaman manajer atas *good corporate governance* pengaruhnya terhadap kinerja manajemen dengan variabel komitmen organisasi dan *job relevant information* sebagai variabel moderating pada perusahaan retail. Pemilihan jenis usaha ini karena banyak penelitian sebelumnya lazim menggunakan perusahaan manufaktur dan jasa sebagai responden, sedangkan untuk perusahaan retail (dagang) jarang diteliti.

### Kerangka Konseptual.

Kerangka konseptual yang sekaligus merupakan kerangka pikir dari pengembangan hipotesis penelitian ini dibangun berdasarkan pada eksplanasi teori goal setting, ekspektasi dan *agency theory* yang merupakan teori-teori eksplanasi teoritik utama teori perilaku organisasi (*behavioral organization theory*). Gambar 1. berikut menyajikan kerangka konseptual yang digunakan sebagai dasar pengembangan hipotesis yang akan diuji.



**Gambar 1 :**

## Kerangka Konseptual

### Hipotesis Penelitian.

Penelitian ini menguji hubungan struktural yang bersifat kausal antar variabel yang dituangkan dalam model struktural . Hipotesis tentang hubungan kausal antar variabel tersebut dikembangkan baik berdasarkan deduksi dari teori goal setting (dalam konsep penganggaran), dan teori keagenan, serta berdasarkan pada induksi dari temuan-temuan empiris yang terkait dengan variabel penelitian . Adapun deduksi dan induksi untuk menghasilkan arah hubungan hipotetis antar variabel diuraikan sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel anggaran partisipatif terhadap *job-relevant information*.
- H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel *job-relevant information* terhadap kinerja manajemen.
- H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel anggaran partisipatif terhadap komitmen organisasi.
- H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel anggaran partisipatif terhadap kinerja manajemen.
- H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap *job-relevant information*.
- H6 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
- H7 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel komitmen organisasi terhadap kinerja manajemen.
- H8 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja manajemen.
- H9 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel pemahaman atas GCG terhadap *job-relevant information*.
- H 10 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel pemahaman atas GCG terhadap komitmen organisasi.
- H 11 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel pemahaman atas GCG terhadap kinerja manajemen.

## Metode Penelitian

### Desain Penelitian

Secara umum penelitian ini menggunakan rancangan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) dengan menerapkan metode survey. Jenis rancangan ini dipilih karena dalam penelitian ini akan diuji secara empiric hubungan dan pengaruh antara variable anggaran partisipasi, budaya organisasi dan pemahaman manajer atas *good corporate governance* terhadap kinerja manajemen yang dimediasi oleh variable *job-relevant information* dan komitmen organisasi.

Penentuan jenis penelitian eksplanatoris ni sesuai dengan penelitian yang di jelaskan oleh Singarimbun dan Effendi (1995, 34) yaitu penelitian yang dilakukan dengan maksud penjelasan (*confirmatory research*) dengan memberikan penjelasan kausal atas hubungan antar variabel yang diteliti melalui pengujian hipotesis.

### Populasi.

Populasi (*accessible population*) penelitian ini adalah seluruh perusahaan perdagangan ritel di Jawa Timur, berdasarkan data dari dinas perdagangan dalam negeri propinsi Jawa Timur diperoleh data jumlah retail di Jawa Timur pada tahun 2008 sebesar 2910 perusahaan yang tersebar di 38 kota dan kabupaten di Jawa Timur .

### Sampel.

Penetapan sample atas populasi dari penelitian ini diambil dengan purposive sampling, yang dimaksud dengan perdagangan ritel disini meliputi : *Supermarket, department store, mini market dan organisasi bisnis eceran lainnyayang berupa chain store.* Alasan pemilihan subyek ini Karena perkembangan usaha ini sangat pesat diberbagai wilayah di Negara ini(khususnya Jawa Timur) dan perdaganganh eceran dalam organisasi *chains store* dianggap sudah menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang baik dalam organisasinya.



Karena luasnya wilayah penelitian maka pengambilan sample dilaksanakan dalam 2 tahap (multy stage). Pertama menentukan sampel daerah penelitian dan tahap kedua menentukan jumlah sampel perusahaan dari tiap daerah yang terpilih. Jumlah sampel 330 ini akan diambil secara presentasi proporsional dari masing-masing daerah yang terpilih.

### Variabel Penelitian.

Penelitian ini menggunakan enam variable yaitu anggaran partisipasi, budaya organisasi, pemahaman manajer atas good corcorate governance , job relevan information , komitmen organisasi dan kinerja manajemen. Sedangkan variable manives atau indicator variable yang digunakan berjumlah 35. Secaraskematis variable-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
**Variabel dan Indikator Variabel Penelitian**

| <b>Variabel</b>                              | <b>Indikator</b>  |
|--|---|
| Pemahaman atas Good<br>Coorporate Governance | Keadilan  |
|  | Transparansi  |
|  | Akuntabilitas   |
|  | Pertanggungjawaban                                      |
| Anggaran Partisipasi                         | Proporsi keterlibatan dalam<br>penyusunan anggaran      |
|  | Alasan Revisi Anggaran                                  |
|  | Frekuensi diskusi anggaran yang<br>idenya dari bawahan  |
|  | Tingkat pengaruh anggaran                               |
|  | Tingkat pentingnya kontribusi<br>bawahan dalam anggaran |
|  | Frekuensi diskusi anggaran yang<br>idenya dari atasan   |
| Budaya Organisasi                            | Inovasi   |
|  | Perhatian pada detail                                   |
|  | Orientasi Hasil   |
|  | Kesgresifan   |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Komitmen Organisasi      | Motivasi   |
|                          | Perhatian pada ganjaran                                    |
|                          | Keinginan membantu organisasi                              |
|                          | Kebanggaan   |
|                          | Penerimaan tugas   |
|                          | Kesamaan nilai individu dengan organisasi                  |
|                          | Promosi  |
|                          | Kemantapan kerja pada organisasi dibanding organisasi lain |
|                          | Kesesuaian pilihan   |
|                          | Peluang kerja  |
|                          | Keperdulian terhadap organisasi                            |
| Job Relevant Information | Pemahaman atas tugas                                       |
|                          | Ketersediaan Informasi                                     |
|                          | Kemampuan memperoleh informasi                             |
| Kinerja Manajerial       | Perencanaan  |
|                          | Pengawasan   |
|                          | Koordinasi   |
|                          | Evaluasi   |
|                          | Supervisi  |
|                          | Stanffing  |
|                          | Negoisasi  |
|                          | Representasi   |

*Sumber : Data Diolah*

### **Definisi Operasional Variabel**

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu diatas maka dalam penelitian ini pendekatan operasional variable untuk masing-masing variable adalah sebagai berikut:

1. Kinerja manajemen adalah tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Instrumen penilaian kinerja dalam penelitian ini mengacu pada penelitian yang dibuat oleh Mahoney dkk (1963) dalam Mia (1988) yang meliputi ; perencanaan, pengawasan, koordinasi, evaluasi, supervise, staffing, negoisasi dan

representasi. Variable ini diukur dengan kuisioner skala likert 7 point , mulai dari sangat sangat setuju sampai sangat sangat tidak setuju.

2. Anggaran partisipasi merupakan tingkat sejauh mana keterlibatan bawahan dalam proses pembuatan anggaran. Indikator pengukuran derajat partisipasi anggaran dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Ken Melani (1975) yaitu: proporsi keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran, alasan revisi anggaran, frekuensi diskusi anggaran yang idenya dari atasan, tingkat pengaruh anggaran, tingkat pentingnya kontribusi bawahan dalam proses pembuatan anggaran, serta frekuensi diskusi anggaran yang idenya dari bawahan. Keenam derajat pengukuran partisipasi anggaran diatas diukur dengan kuisioner skala likert 7 point, dimana 1 menunjukkan “tidak ada sama sekali” hingga 7 yang menunjukkan “terlibat pada semua anggaran”.
3. Budaya organisasi “*organisation culture*” merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan dalam perusahaan dan diacun sebagai filosofi kerja karyawan. Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini didasarkan pada kuisioner budaya organisasi yang dibuat oleh O’Reilly dkk(1991), meliputi ; inovasi, perhatian pada detail, orientasi hasil, kegresifan, motivasi dan perhatian pada ganjaran( intensif). Skala pengukuran yang digunakan sama dengan variable lain yaitu dengan kuisioner Likert skala 7 point.
4. Komitmen Organisasi di devinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam organisasi. Komitmen Organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi . Variabel ini diukur dengan menggunakan 9 item pertanyaan yang dikembakan Conduit dan Mofondo(2001). 9 item dari Komitmen Organisasi tersebut adalah ; keinginan untuk membantu organisasi, kebanggaan , penerimaan tugas, kesamaan nilai individu dan organisasi, promosi, kemantapan kerja pada organisasi, kemantapan, peluang kerja, dan keperdulian terhadap organisasi. Semua item yang dipakai diukur dengan skala likert 1-7 point.

5. *Job-relevant Information* dalam penelitian ini diartikan dengan seberapa luas kemampuan manajer untuk menerima informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan efektif. Instrument *job-relevant Information* di adaptasi dari 3 indikator (1992) yang mengukur kemampuan manajer menerima informasi untuk efektifitas pengambilan keputusan . Responden diminta memberikan respond skala skala likert 7 point.
6. Pemahaman ata *Good Corporate Governance* didefinisikan seberapa jauh pemahaman manajer atas konsep tata kelola perusahaan yang baik. Instrumen pemahaman atas *Good Corporate Governance* diukur dengan empat indicator pengukur pemahan manajer atas konsep *Good Corporate Governance*, yaitu tentang prinsip keadilan , transparansi, akuntabilitas dan pertanggung jawaban. Responden diminta memberikan respond skala skala likert 7 point.

### **Data Penelitian**

Data yang digunakan sebagai bahan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuisisioner yang ditujukan kepada Middle manajer perusahaan retail yang ada di Jawa Timur. *Sample size* yang digunakan adalah 330 perusahaan retail .

### **Pengujian Validitas dan Reliabilitas .**

Pengukuran instrument variable dari variable-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pengukuran instrument yang telah dipakai oleh peneliti sebelumnya, namun untuk memastikan instrument-instrument tersebut masih relevant dengan kondisi penelitian di Indonesia (Khususnya di perusahaan retail) maka dilakukan uji validitas dan rehabilitas terhadap 40 kuisisioner awal yang telah terkumpul.

Uji validitas dilakukan dengan analisa factor untuk memastikan instrument akan merefleksikan konstruk yang di tentukan . Nilai Kaisers' MSA yang disyaratkan harus diatas 0.50 , yang juga menunjukkan konstruk validiti setiap variable (Kaisers' dan Rice, 1974 dalam Riyadi, 2000). Item yang akan dimasukkan di dalam analisa akhir adalah item yang memiliki factor loading lebih dari 0,40 (Cina,1995).

Uji rehabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran 2 atau lebih terhadap gejala sama dengan menggunakan pengukuran yang sama. Pengujian atas rehabilitas data dilakukan dengan menghitung Cronbach's Alpha dari masing-masing instrument dalam suatu variable. Instrument dikatakan handal (reliable) apabila memiliki cronbach Alpha lebih dari 0.60 (Nunnally, 1978 dalam Yenty 2003).

### **Analisis Deskriptif.**

Analisis deskriptif data digunakan untuk mengetahui karakteristik variable yang diukur dari sejumlah indicator-indikator. Teknik analisa yang digunakan adalah dengan menggunakan statistics descriptive sehingga menghasilkan nilai frekuensi, nilai rata-rata atau mean, median (nilai tengah), Nilai maksimum, dan nilai minimum dari masing-masing indikator.

### **Analisis Faktor.**

Analisis factor dilakukan untuk mengekstraksi sejumlah indicator pembentuk variable, serta pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrument penelitian. Dengan melakukan first order confirmatory factor analysis untuk masing-masing variable akan diketahui indicator-indikator pembentuk variable serta validitas dan reliabilitasnya. Nilai loading factor / Lambda value ( ) serta nilai signifikasinya menuju kecocokan atau unidimensionalitasnya dari indikator-indikator pembentuk dimensi dan variable. Indikator yang loading faktornya  $\leq 0.4$  atau P value  $>$  dari 0.05 maka tidak disertai dalam model.

### **Uji Model Structural Equation Modelling (SEM)**

Pola Pengaruh antar variable yang akan diteliti merupakan pengaruh sebab akibat dari 1 atau beberapa variable independent kepada 1 atau beberapa variable dependent. Bentuk pengaruh sebab-akibat dalam penelitian ini menggunakan variable yang tidak sederhana, yaitu adanya variable yang berperan ganda sebagai variable independent pada suatu kasus, namun menjadi variable dependen pada kasus lain. Bentuk pengaruh seperti ini membutuhkan alat analisis yang mampu menjelaskan secara simultan pengaruh tersebut yaitu structural Equation Modelling (SEM). Pengolahan SEM

menggunakan program analisis Of Moment Structures (AMOS). AMOS di pilih karena memiliki keunggulan dibandingkan dengan program lain seperti SPSS , SAS, LISREL dan lain-lain. Dengan menggunakan metode SEM akan memudahkan analisis secara simultan, lebih ringkas dan efisien .

### **Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit**

Evaluasi terhadap ketetapan model dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS . Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dilakukan sebagai berikut:

a. Model Bersifat aditif .

Asumsi model harus bersifat aditif dalam penggunaan structural Equation Modelling (SEM) dibuktikan melalui kajian teori dan temuan penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian . Kajian teoritis membuktikan bahwa semua hubungan yang dirancang melalui hubungan hipotetik telah bersifat aditif dan dengan demikian asumsi hubungan bersifat aditif dapat dipenuhi.

b. Evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas dalam data.

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan AMOS 4.0 (hasil analisis terlampir dalam lampiran 5 tentang *Assesment of normality*). Dengan merujuk nilai dalam kolom c.r, yaitu jika pada kolom c.r terdapat skor yang lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari -2.58 , maka terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Dengan menggunakan kriteria diatas , maka dapat disimpulkan bahwa dari sebanyak 35 indikator terdapat 9 indikator yang berdistribusi tidak normal yaitu indikator OC1, OC2, OC4, CO2, CO5, CO6, GCG2, BP1 DAN OC5 nilai c.r nya berturut-turut sebesar 4.635, 6.860, 4.861, 3.303, 3.648, 3.910, 3.073, -2.734 dan 4.522. Sisanya sebanyak 26 indikator yang berdistribusi normal . Namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorm*) dari sample yang besar dapat dihasilkan statistic sample yang mendekati distribusi normal (Solimun 2002, 24) . Karena penelitian ini secara total menggunakan 104 data observasi

(lampiran 5), maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa asumsi normalitas dapat dipenuhi.

c. Evaluasi atas outliers.

Evaluasi atas liers univariat dan outliers multivariat disajikan sebagai berikut:

**Univariate Outliers.**

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai z-score  $\geq 3.0$  akan dikategorikan sebagai outliers , dan untuk sample besar diatas 80 observasi, pedoman observasi adalah nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (hair e.t al. 1995 dalam Ferdinand 2002). Oleh karena dalam penelitian ini dapat dikategorikan segagai penelitian dengan sample besar (148 data yang berarti diatas 80 observasi), maka outliers terjadi bila z-score  $\geq 4.0$ . Berdasarkan tabel\_Descriptive statistic ( sebagai mana dalam lampiran 6) bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk z-score mempunyai nilai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar 1, sebagaimana di teori (Ferdinand 2002). Dari hasil komputasi tersebut dapat diketahui bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah bebas dari Univariate Outliers , sebab tidak ada satu pun indicator yang mempunyai z-score diatas angka kritis. Batas minimum Z-score (OC2) sebesar 3.7664 dan batas maksimum z-score (CO4) sebesar 3.26441 .

**Multivariate Outliers.**

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan outliers multivariat , adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variable pada tingkat signifikasi 0,001 atau  $\alpha$  (jumlah indicator 35). Kasus multivariate outliers terjai jika nilai mahalanobis distance lebih besar daripada nilai *Chi-square* hitung(Ferdinand 2002).

Berdasarkan Nilai *Chi-square* pada derajat bebas 434 (degree of freedom) pada tingkat signifikansi 0,001 atau  $\alpha$

(434,0.001) = 149.9449 (lihat Gujarati , 1997). Tampak dalam hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS diperoleh nilai mahalanobis distance-squared minimal 9.883 dan nilai maksimal sebesar 71.399 (secara terperinci terlampir dalam lampiran 5 tentang *mahalanobis distance*), maka sudah disimpulkan sudah tidak terdapat *multivariate outliers* , sehingga 104 data yang lolos dari *multivariate outliers*.

### **Confirmatory Factor Analisis (CFA) Variable Pembentuk Model.**

Terdapat dua jenis pengujian dalam tahap ini , yakni (1) Convirmatory factor Analisis (CFA) measurement Model dan (2) Structural Equations Model (SEM) . Convirmatory factor Analisis (CFA) measurement Model diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indicator-indikator yang menjelaskan sebuah factor atau sebuah variable laten.

Sebagaimana dalam CFA, pengujian SEM juga dilakukan dengan 2 macam pengujian yakni uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Langkah analisis untuk menguji model penelitian dilakukan melalui 3 tahap yakni pertama menguji model konseptual , jika hasilnya kurang memuaskan dilanjutkan dngan tahap kedua dengan memberikan perlakuan modifikasi terhadap model yang dikembangkan setelah memperhatikan indeks modifikasi dan dukungan (justifikasi) dari teori yang ada , jika pada tahap kedua masih diperoleh hasil yang kurang memuaskan, maka ditempuh langkah ketiga dengan cara menghilangkan atau menghapus (drop) variable yang mempunya bobot factor kurang dari 0.40 , sebab variable ini dipandang tidak berdimensi samadengan variable lainnya untuk menjelaskan sebuah variable laten (Ferdinand ,2002) . *Loading Factor atau lamda Value* ( ) ini digunakan untuk menilai kecocokan , kesesuaian atau unidimensionalitas dari indicator-indikator yang membentuk sebuah dimensi atau variable.

### **Uji Structural Equation Modeling (SEM).**

Uji model akhir keterkaitan antara Anggaran Partisipasi , Budaya Organisasi dan Pemahaman manajer atas Good Corporate Governance terhadap kinerja manajemen yang dimediasi oleh variable



Job-relevant information dan komitmen organisasi , secara lengkap dilengkapi disajikan dalam gambar berikut:

Hasil uji model yang disajikan pada gambar diatas, dievaluasi berdasarkan criteria Goodness of fit indices pada tabel tersebut dengan disajikan criteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 2.  
Evaluasi Goodness Of fit Indices Model secara keseluruhan

| Goodness of fit index | Cutt of value    | Hasil model* | Keterangan |
|-----------------------|------------------|--------------|------------|
| X2-Chi-square         | Diharapkan kecil | 480.928      | Baik       |
| Sign.Probability      | $\geq 0.05$      | 0.059        | Baik       |
| CMIN/DF               | $\leq 2.00$      | 1.108        | Baik       |
| GFI                   | $\geq 0.90$      | 0.812        | Cukup Baik |
| AGFI                  | $\geq 0.90$      | 0.728        | Cukup Baik |
| TLI                   | $\geq 0.95$      | 0.997        | Baik       |
| CFI                   | $\geq 0.95$      | 0.983        | Baik       |
| RMSEA                 | $\leq 0.08$      | 0.032        | Baik       |

Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan sudah menghasilkan nilai diatas kritis kecuali untuk GFI diperoleh hasil 0.812 dengan AGFI diperoleh hasil 0.728 walaupun hasil yang diperoleh lebih kecil samadengan 0.90 namun nilai tersebut sudah mendekati 0.90 sehingga dapat dikemukakan bahwa model dapat diterima atau sesuai dengan data , karena petunjuk dari modification Indices sudah tidak ada lagi sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Selanjutnya tabel dibawah ini merupakan pengujian hipotesis dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka hubungan antara nilai variable signifikan dengan dapat dianalisa lebih lanjut. Pada degree of freedom, (df)=257 nilai T tabel ( $\alpha=5a$ ) sebesar 1.98. Secara ringkas hasil pengujian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3.  
Pengujian Hipotesis Uji Model Keterkaitan Antara Partisipasi, Budaya, Organisasi Dan Pemahaman Manajer Atas Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Manajemen Yang Di Mediasi Oleh Variabel Job-Relevant Information Dan Komitmen Organisasi .

| H   | Jenis Pengaruh   | Loading Faktor | T Hitung | Prob  | Ket              |
|-----|--|----------------|----------|-------|------------------|
| H1  | Job Relevant Information (JRI) ← Anggaran Partisipatif     | 0.569          | 5.164*   | 0.000 | Signifikan       |
| H2  | Kinerja Manajemen (PERFF) ← Job Relevant Information (JRI) | -0.009         | -0.075   | 0.940 | Tidak Signifikan |
| H3  | Komitmen Organisasi (CO) ← Anggaran Partisipatif (BP)      | 0.329          | 3.912*   | 0.000 | Signifikan       |
| H4  | Kinerja Manajemen (PERFF) ← Anggaran Partisipatif (BP)     | 0.392          | 3.220*   | 0.001 | Signifikan       |
| H5  | Job Relevant Information (JRI) ← Budaya Organisasi (OC)    | 0.143          | 1.428    | 0.153 | Tidak Signifikan |
| H6  | Komitmen Organisasi (CO) ← Budaya Organisasi (OC)          | 0.605          | 5.435    | 0.000 | Signifikan       |
| H7  | Kinerja Manajemen (PERFF) ← Komitmen Organisasi (CO)       | 0.709          | 4.552*   | 0.000 | Signifikan       |
| H8  | Kinerja Manajemen (PERFF) ← Budaya Organisasi (OC)         | -0.231         | -1.890** | 0.059 | Signifikan       |
| H9  | Job Relevant Information (JRI) ← Pemahaman Atas GCG (GCG)  | 0.344          | 3.481*   | 0.001 | Signifikan       |
| H10 | Komitmen Organisasi (CO) ← Pemahaman Atas GCG (GCG)        | -0.163         | -2.410*  | 0.016 | Signifikan       |
| H11 | Kinerja Manajemen (PERFF) ← Pemahaman Atas GCG (GCG)       | -0.044         | -0.559   | 0.576 | Tidak Signifikan |

Sumber : Olahan Penulis

Keterangan :

\*Signifikan pada level 5% , nilai t tabel ( $\alpha=5\%$ ) =1.98

\*\*Signifikan pada level 10% , nilai t tabel ( $\alpha=5\%$ ) = 1.65

Secara lebih sederhana hasil pengujian model akhir antar variable dalam penelitian ini nampak pada gambar dibawah ini:

## **Intrepretasi Hasil**

### **Pengaruh anggaran partisipatif (X1) terhadap Job-relevant Information (X4)**

Anggaran partisipatif (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Job-relevant Information (X4). Hasil ini dibuktikan dengan adanya nilai t hitung (Critical ratio) lebih besar dari nilai t tabel ( $5.164 > 1.98$ ) dan nilai probability atau nilai p lebih kecil dari 0.05 ( $0.0000 < 0.05$ ). Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh positif antara anggaran partisipatif (X1) terhadap job relevant information (X4) yang ditandai dengan jalur koefisien jalur yang dapat dilihat dari nilai standardized regression weigh 0.569. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa anggaran partisipatif (X1) memberi peran langsung Job Relevant Information (JRI).

Kemudian efek langsung antara anggaran partisipatif (BP) dengan Job Relevant Information (JRI) dengan arah positif sebesar 0.569 dan tidak memiliki efek tidak langsung sebesar 0.00 sehingga efek totalnya sebesar 0.569. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1, yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Relevant Information (X4) terbukti atau didukung dengan fakta.

### **Pengaruh Job Relevant Information (X4) Terhadap Kinerja manajemen (Y).**

Job Relevant Information mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajemen (Y). Hasil ini dibuktikan dengan adanya nilai t hitung (critical ratio) lebih besar dari nilai t tabel ( $-0.075 > -1.65$ ) nilai probability atau nilai p lebih besar dari 0.1 ( $0.940 > 0.1$ ). Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh negative antara Job Relevant Information (X4) Terhadap Kinerja manajemen (Y) yang ditandai dengan koefisien jalur yang negative, hal ini dari nilai standardized regression weigh -0.009. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa job relevant information (X4) memiliki pengaruh terbaik terhadap kinerja manajemen (Y).

Efek langsung antara job relevant information (X4) dengan kinerja manajemen (Y) dengan arah negative sebesar -0.009 dan tidak memiliki efek tidak langsung atau sebesar 0.000 sehingga efek totalnya yang meruokan penjumlahan antara feek langsung dan efek tidak langsung sama denga efek

langsungnya yaitu sebesar -0.009. Sehingga hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa job relevant information berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen (PERF) tidak terbukti atau tidak didukung dengan fakta.

### **Pengaruh Anggaran Partisipatif (X1) terhadap komitmen Organisasi (X5).**

Pada hipotesis ketiga tentang anggaran partisipatif (X1) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, diperoleh hasil koefisien path nya sebesar 0.0000 ( $< 0.05$ ), serta nilai CR sebesar 3.912 (lebih besar dari t tabelnya 1.98) dan loading factor = 0.329. Dan efek langsung antara anggaran partisipatif (X1) dengan komitmen organisasi (X5) dengan arah positif sebesar 0.329 dan tidak memiliki efek tidak langsung atau sebesar 0.0000 sehingga efek totalnya sebesar 0.329. Jadi H3 yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi tingkat partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (X1) maka akan meningkatkan komitmen mereka pada organisasi.

### **Pengaruh Anggaran Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Manajemen .**

Anggaran Partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Dimana P valuenya sebesar 0.001 (lebih kecil dari 0.005) dan CRnya sebesar 3.220 (t hitung  $>$  t tabel ( $3.220 > 1.98$ ), serta nilai loading factor sebesar 0.392. Dari tabel 5.19 tentang hubungan langsung dan tidak langsung variable diketahui efek langsung antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajemen dengan arah positif sebesar 0.392, efek tidak langsung sebesar 0.228 dan efek totalnya merupakan penjumlahan efek langsung dan efek tidak langsung sebesar 0.620. Koefisien ini membuktikan bahwa dengan semakin tinggi partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (X1) berdampak pada semakin tinggi kinerja manajemen.

### **Pengaruh budaya Organisasi (X2) terhadap job relevant information (X4)**

Hasil uji structural atas variable budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap informasi yang terkait dengan pekerjaan / job relevant information (X4) diperoleh hasil koefisien path sebesar 0.153 ( $> 0.05$ ), serta nilai t hitung sebesar 1.428 dan loading factor = 0.143.

Hal ini menandakan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang dipegang individu-individu organisasi akan meningkatkan kemampuan mereka dalam mencari informasi yang terkait dengan pekerjaan, meskipun peningkatannya tidak signifikan. Sehingga hipotesa ini ditolak atau tidak didukung fakta.

### **Pengaruh budaya Organisasi (X2) terhadap Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi (X5). Hal ini dibuktikan adanya nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel ( $5.453 > 1.98$ ) dan nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang ditandai dengan komitmen jalur positif yang dapat dilihat dari nilai *standardized regression weight* 0.605. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya Organisasi (X2) memberi peran langsung komitmen organisasi.

Kemudian efek langsung antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi dengan arah positif sebesar 0.605, tidak memiliki efek tidak langsung atau sebesar 0.000 sehingga efek totalnya merupakan penjumlahan efek langsung dan efek tidak langsung sama dengan efek langsungnya sebesar 0.605. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H6, yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi terbukti atau didukung dengan fakta.

### **Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Manajemen (Y)**

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajemen. Dimana nilai  $t$  hitung (*Critical ratio*) lebih kecil dari nilai  $t$  tabel ( $-1.890 < -1.65$ ) dan nilai probabilitas atau nilai  $p$  lebih kecil dari 0.1 ( $0.059 < 0.1$ ). Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh negatif antara budaya terhadap kinerja manajemen yang ditandai oleh koefisien jalur yang negatif yang dapat dilihat dari nilai *standardized regression weight* -0.231. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terbalik terhadap kinerja manajemen. Kemudian dari tabel 5.19 nampak bahwa efek langsung dari budaya organisasi dengan kinerja manajemen dengan arah negatif sebesar -0.231 dan efek tidak langsungnya sebesar 0.428 sehingga efek totalnya sebesar 0.197. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen yang diterima.

**Pengaruh Komitmen Organisasi (X5) Terhadap Kinerja Manajemen (Y).**

Hipotesis berikutnya mengenai komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen . Hal ini di buktikan dengan nilai p value yang diperoleh sebesar 0.0000 ( $<0.05$ ) , serta nilai CR (t hitung  $>$  t tabel) yaitu ( $4.552 > 1.98$ ) dan loading factor = 0.709 . Artinya bahwa semakin besar komitmen yang dimiliki bawaha dalam pengembangan organisasi akan mendorong peningkatan kinerja manajemen organisasi tersebut.

**Pengaruh Pemahaman Manajer Atas Gcg (X3) Terhadap Job Relevant Information (X4)**

Variabel pemahaman manajer atas konsep tata kelola perusahaan yang baik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap informasi yang terkait dengan pekerjaan . P value sebesar 0.001 (kurang dari 0.05) , serta nilai CR (t hitung  $>$  t tabel ( $3.481 > 1.98$ ) dan loading factor = 0.344 . Hasil ini mengilustrasikan bahwa semakin tinggi pemahaman manajer retail atas konsep tata kelola perusahaan yang baik mendorong kemampuan bawahan dalam pemenuhan informasi yang terkait dengan pekerjaannya menjadi lebih baik.

**Pengaruh Pemahaman Manajer Atas Gcg (X3) Terhadap Komitmen Organisasi.**

Pemahaman manajer atas GCG mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi . Hasil ini dibuktikan dengan adanya nilai t hitung lebih kecil dari nilai t tabel ( $-2.410 < -1.98$  ) dan nilai probability atau nilai p lebih kecil dari 0.05 ( $0.016 < 0.05$ ) . Penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh negative antara pemahaman manajer atas GCG terhadap komitmen organisasi yang ditandai koefisien jalur negative yang dapat dilihat dari nilai standardized regression weight -0.163 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemahaman atas GCG memiliki pengaruh terbalik terhadap komitmen organisasi.

Selanjutnya efek langsung antara pemahaman atas GCG dengan komitmen organisasi menunjukkan arah negative sebesar -0.163 dan tidak memiliki efek tidak langsung atau sebesar 0.000 sehingga efek totalnya yang merupakan penjumlahan efek langsung dan efek tidak langsung sama dengan efek langsungnya yaitu sebesar -0.163.

### **Pengaruh Pemahaman Atas GCG (X3) Terhadap Kinerja Manajemen(Y)**

Hipotesis terakhir dalam penelitian ini adalah variabel pemahaman manajer atas konsep good corporate governance mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Hasil analisis struktural (lihat tabel 5.18) membuktikan bahwa pemahaman manajer atas GCG mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajemen. Hal ini terlihat dari koefisien path yang dihasilkan sebesar 0.576 (lebih besar dari 0.1). Serta nilai CR ( $t_{hitung} > t_{tabel} (-0.559 > -1.65)$ ) dan loading factor = -0.044. koefisien ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pemahaman manajer retail atas konsep tata kelola perusahaan yang baik mengakibatkan penurunan kinerja manajemen. Meskipun penurunannya tidak signifikan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa ada 8 jalur yang berpengaruh signifikan dan ada 3 jalur yang tidak berpengaruh secara signifikan. Dengan demikian hipotesis :

- H1 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan Variabel Anggaran Partisipatif terhadap Job Relevant Information .
- H3 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan Variabel Anggaran Partisipatif terhadap Komitmen organisasi.
- H4 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan Variabel Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja manajemen.
- H6 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan Variabel Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasi.
- H7 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan Variabel komitmen organisasi terhadap kinerja manajemen.
- H8 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan Variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja manajemen.
- H9 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan Variabel Pemahaman manajer atas GCG terhadap Job Relevant Information
- H10 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan Variabel Pemahaman manajer atas GCG terhadap Komitmen organisasi.

**Didukung data empiris dan hipotesis diterima.**

Sedangkan H2, H5, H11 yaitu :

H2 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan Variabel Job Relevant Information terhadap kinerja manajemen.

H5 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan Variabel Budaya Organisasi terhadap Job Relevant Information.

H11= Terdapat pengaruh positif dan signifikan Variabel Pemahaman manajer atas GCG terhadap kinerja manajemen.

**Tidak didukung data empiris dan hipotesis yang ditolak.****Pembahasan Hasil Penelitian****Pengaruh Anggaran Partisipatif (X1) Terhadap Job Relevant Information (X4).**

Variabel anggaran partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap job relevan information. Hasil ini sesuai dengan hipotesis, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menggambarkan bahwa kepercayaan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang tercermin dari proporsi keterlibatan dalam penyusunan anggaran, revisi anggaran, diskusi anggaran yang idenya dari bawahan frekuensi diskusi anggaran dan kontribusi bawahan terhadap anggaran mendorong bawahan untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk mencari dan memenuhi informasi yang terkait dengan tugas mereka.

Dalam kerangka goal setting theory partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan komitmen para manajer untuk melaksanakan dan mencapai tujuan anggaran. Konsep yang bersandar pada teori psikologis ini menjelaskan bahwa kondisi psikologis seseorang akan jauh lebih baik ketika merasa diposisikan sebagai bagian dari perusahaan sehingga mereka akan berusaha seoptimal mungkin untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Dalam kasus di perusahaan retail Jawa Timur memberikan kesempatan kepada bawahan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran merupakan bentuk pengakuan perusahaan atas keberadaan karyawan sebagai bagian perusahaan, yang juga menjadi penentu bagi keberhasilan perusahaan dan sebaliknya



karena merasa diperlakukan sebagai bagian dari perusahaan , karyawan berusaha maksimal menjalankan tugasnya , termasuk dalam memenuhi informasi yang terkait dengan tugasnya. Hal ini konsisten dengan teori goal setting tersebut.

Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Cong n .Cong (2002) , Brownell dan Hirst (1986) dalam Outley dan Polannen (2001), dan Early dalam Marsudi dan Gozali (2001) . Hasil penelitian ini membuktikan bahwa tersedianya informasi berhubungan dengan tugas akan meningkatkan perencanaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Job Relevant Information akan mendorong aktivitas perencanaan dan cara pendekatan yang digunakan terhadap tugas, serta akan membuat individu akan lebih berusaha dan bersemangat mengerjakan tugas dibandingkan individu yang tidak memiliki informasi tugas.

#### **Pengaruh Job Relevan Information (X4) terhadap kinerja Manajemen(Y).**

Untuk variable job Relevan information (X4) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajemen (Y). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa job relevant information (Informasi yang terkait dengan pekerjaan) berpengaruh negatif dengan pekerja , sehingga hipotesis kedua (H2) yang memprediksikan adanya pengaruh positif dan signifikan variable. Job Relevant Information (X4) terhadap kinerja manajemen (Y) ditolak. Hal ini mengindikasikan semakin tinggi kemampuan manajer dalam memahami , memperoleh dan menyediakan informasi yang terkait dengan tugas tidak berdampak pada efektifitas dalam mencapai tujuan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yaitu yang dilakukan oleh lawler (1973), early (1985) dan campbelt dan ginrich dala kren (1992) ,yang menemukan bahwa informasi yang terkait dengan tugas pengaruh positif dengan kinerja. Secara khusus kren (1992) berpendapat bahwa Job Relevant Information mempengaruhi kinerja karena memberikan prediksi akurat atas kondisi lingkungan dan memberikan seleksi yang lebih selektif untuk melakukan tindakan terbaik.

Ketidak konsistennan hasil ini selain karena objek penelitian yang berbeda, dimana penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan manufactur di Negara-negara maju yang infrastrukturnya sudah memadai untuk mendukung ketersediaan informasi , serta mesyarakat yang ada di dalamnya lebih rasional. Dalam penelitian kren (1992) misalnya , ukuran kinerja yang

digunakan adalah kinerja keuangan yang nampak dari ROA dan ROE yang dihasilkan. Hal ini sangat berbeda dari penelitian ini karena ukuran kinerja yang dipakai adalah non keuangan (Pengukuran kinerja dari fungsi-fungsi manajerial). Artinya bahwa kemampuan manajer dalam memahami , memperoleh dan menyediakan informasi yang terkait dengan pekerjaan tidak mempengaruhi kinerja manajemen dalam melaksanakan perencanaan , pengawasan, evaluasi , supervisi, koordinasi, negosiasi dan representasi.

### **Pengaruh Anggaran Partisipatif (X1) Terhadap Komitmen Organisasi (X5)**

Hipotesis ketiga tentang anggaran partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi . Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen mereka pada organisasi . Dan hasil penelitian ini menunjukkan konsistensi dengan *goal setting theory* (Strauss , 1963) dimana keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran membutuhkan komitmen mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan mendukung penelitian Kenis (1979) dan Merchant(1981).

Keterlibatan manajer operasional retail dalam penyusunan anggaran mampu menumbuhkan keinginan mereka untuk membantu organisasi, merasa bangga diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan strategis sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan penerimaan akan tugas . Hasil penelitian ini membuktikan bahwa partisipasi langsung karyawan dalam proses pembuatan anggaran mendorong karyawan untuk berusaha mencapai tujuan anggaran yang telah dibuatnya sendiri, selain itu partisipasi anggaran melibatkan emosi dan penghargaan atas keterkaitannya dengan tujuan organisasi, yang selanjutnya mendorong bawahan untuk berkomitmen terhadap tujuan anggaran perusahaan.

### **Pengaruh Anggaran Partisipasi(X1) Terhadap Kinerja Manajemen(Y)**

Anggaran partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Milani (1975), Brownell dan McInnes (1978), Kren(1992) dan Cong dan Chong (2000). Hasil penelitian tersebut menghasilkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara anggaran partisipasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh berbagai variabel (seperti komitmen organisasi, motivasi,

budaya , role ambiguity, asimetri informasi, dan job relevan information). Penelitian ini juga membuktikan bahwa keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran mendorong peningkatan kerja manajer menengah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Proses anggaran partisipasi yang terjadi pada perotel Jawa Timur melibatkan semua tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Anggaran partisipasi melibatkan banyak aspek perilaku yang banyak mempengaruhi pengambilan keputusan serta kinerja manajemen . Proses penganggaran merupakan suatu hal yang harus dilakukan oleh perusahaan retail untuk terus hidup dan berkembang . Walau pun sebagian besar usaha ritel ini dikendalikan dalam manajemen keluarga.

Dalam konteks yang lebih spesifik , partisipasi dalam penyusunan anggaran di perusahaan ritel merupakan proses dimana individu (middle manager), yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran. Mereka beranggapan bahwa anggaran merupakan alat yang mereka butuhkan untuk mengkoordinasi dan merencanakan sumberdaya yang terbatas agar mampu bersaing dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah . Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Argyris (1952) yang menyatakan kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peran penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Lebih lanjut ia menyimpulkan bahwa partisipasi manajer dalam penentuan anggaran , mendorong para manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target , menerima anggaran secara penuh dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut.

### **Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Job-Relevant Information**

Budaya organisasi berpengaruh positif , tetapi tidak signifikan terhadap job-relevant information. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan prediksi hipotesis, yang memprediksi variable budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap informasi yang terkait dengan pekerjaan . Hasil ini tidak konsisten dengan O'Really et.al. ,(2002) yang hasil penelitiannya mengemukakan bahwa budaya organisasi yang inovatif mendorong anggota organisasi untuk selalu mencari informasi sebagai upaya peningkatan kinerja sehingga dapat memenangkan keunggulan kompetisi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inovatif justru tidak mendorong individu dalam organisasi untuk selalu mencari informasi untuk peningkatan kinerja sehingga dapat memenangkan kompetisi. Hal ini dikarenakan sebagian peretail ini dikelola secara keluarga, sehingga budaya yang nampak adalah budaya kompromi, selain itu sebagian besar masyarakat Indonesia masih rendah pengetahuannya tentang teknologi sehingga mempengaruhi pengetahuan mereka dalam mencari informasi yang terkait dengan pekerjaan. Faktor lain yang mempengaruhi adalah sikap pruden peretail yang sangat hati-hati dalam mengelola usahanya, selain pertimbangan persaingan yang ketat, juga stabilitas ekonomi yang berfluktuatif.

### **Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Komitmen Organisasi (X5)**

Keterkaitan antar variable berikutnya adalah Pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap komitmen organisasi (X5) . Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan yang diprediksikan sehingga hipotesis diterima. Variabel budaya organisasi yang terukur dari inovasi, perhatian pada detail, orientasi hasil, keagresifan, motivasi dan perhatian pada ganjaran mampu meningkatkan rasa bangga dan mantap untuk terus bekerja pada perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Nelson dan Quick (1997) dimana budaya corporate memiliki 4 fungsi dasar yaitu, meliputi perasaan , isentitas, menambah komitmen, dan mekanisme control perilaku.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi (X5) Terhadap Kinerja Manajemen (Y)**

Variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen . Temuan ini konsisten dan sesuai dengan hasil penelitian Mathieu dan Zajack (1990), Rendali (1990) , Shields dan Shields (1998) dan Conduit dan Movondo (2001) yang menghasilkan bahwa komitmen organisasi merupakan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga Individu-individu di dalamnya merasa memiliki dan berisaha mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa manajer Retail Jawa Timur memiliki komitmen yang tinggi dalam perusahaannya. Komitmen yang mereka dituangkan dalam perasaan bangga pada organisasi , berusaha membantu organisasi merasa mantap bekerja pada organisasi dan memiliki keperdulian tinggi terhadap perusahaan. Perasaan ikut

memiliki inilah yang menjadi pendorong utama untuk berusaha maksimal untuk mencapai tujuan organisasi (kinerja manajemen).

### **Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Manajemen (Y)**

Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terbalik terhadap kinerja manajemen. Artinya bahwa semakin tinggi inovasi, perhatian pada detail, keagresifan, orientasi hasil, motivasi, dan perhatian pada ganjaran justru mengakibatkan penurunan kinerja manajerial. Hasil penemuan ini berlawanan dengan Indriantoro (2000) dan Subramanian (2001) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan aktiva tak berwujud perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja. Senada dengan Indriantoro tersebut, Gordon (1991) juga menyatakan keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada keberhasilan dalam menciptakan organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategi perusahaan.

Hasil yang sangat bertentangan ini disebabkan sebagian besar responden adalah manajer pada perusahaan retail bahan kebutuhan pokok (toserba, supermarket, swalaya, departemen store), sedangkan penelitian-penelitian sebelumnya (O'Really, 1992, Holmes dan Marsden, 1996, Indriantoro, 2000, Subramanian, 2001) obyeknya adalah perusahaan manufaktur dan jasa. Pada perusahaan retail Indonesia (Khususnya Jawa Timur) kecenderungan keberhasilan mereka tidak tergantung pada keagresifan, perhatian pada detail atau tingkat inovasinya tetapi sangat tergantung pada keanekaragaman produk dan harga yang ditawarkan. Semakin lengkap barang yang ditawarkan dengan harga yang lebih murah dari pada retail lain biasanya semakin banyak pelanggannya. Walaupun kondisi ini tidak semua sama, dimana saat ini mulai terjadi pergeseran paradigma, konsumen tidak hanya memperhatikan keragaman produk dan harga yang murah tetapi juga mempertimbangkan tingkat kenyamanan, unsure hiburan dan keamanan saat belanja yang semua itu dapat diperoleh dari inovasi, perhatian pada detail, keagresifan, orientasi hasil dan dukungan perusahaan terhadap pencapaian kerja.

### **Pengaruh Pemahaman Manajer Atas GCG (X3) Terhadap Job Relevant Information (X4)**

Hasil uji structural atas variable pemahaman manajer atas GCG terhadap informasi yang terkait dengan tugas menghasilkan kesimpulan bahwa variable pemahaman manajer atas GCG mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap informasi yang terkait dengan pekerjaan. Hasil ini mendukung penelitian Hui, .et.al.(2000) yang menemukan bahwa corporate governance sebagai sebuah system sebagaimana perusahaan harus dikelola dan dikendalikan dengan baik, memerlukan beberapa element yang menentukan efektifitas pelaksanaannya. Elemen-elemen ini meliputi lingkungan manajemen , kepemimpinan , manajemen resiko, pengawasan, akuntabilitas dan system komunikasi. Bicara soal sistem komunikasi maka tidak terlepas dari pentingnya ketersediaan informasi yang relevan dan memadai. Jalur komunikasi yang baik dapat membantu pengevaluasian system dan proses pengendalian internal serta mempermudah dalam pencapaian tujuan.

Dalam bisnis retail, pemahaman manajer atas manajemen yang terbuka, adil dan akuntabel dan dapat dipertanggung jawabkan mendorong mereka untuk meningkatkan pengetahuan atas apa yang harus dilakukan untuk perusahaan. Besarnya tanggung jawab manajer atas tatakelola perusahaan menuntut setiap pelaku organisasi untuk saling membagi informasi privat yang dimiliki organisasi untuk dapat dibagikan keseluruh bagian organisasi . Hal ini mendukung Kren (1992) yang menyatakan bahwa job relevant information berhubungan dengan penilaian seberapa luas kemampuan manajer untuk menerima informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan yang efektif, juga digunakan untuk melakukan evaluasi alternative-alternatif keputusan penting.

### **Pengaruh Pemahaman Manajer Atas GCG (X3) Terhadap Komitmen Organisasi.**

Pemahaman manajer atas tatakelola perusahaan yang baik / good corporate governance mempunyai negative dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pemahaman manajer atas konsep GCG memiliki pengaruh terbalik atas komitmen organisasi. Hasil temuan ini selaras dengan IIGC (Indonesian Institut for Corporate Governance) 2001, memberikan devinisi corporate governance adalah proses, struktur dan pengelolaan perusahaan kearah peningkatan kemakmuran dan pertanggungjawaban korporasi dengan tujuan akhir mewujudkan nilai jangka

panjang pemegang saham dengan tetap menjaga kepentingan berbagai pihak yang terkait. Dari definisi ini salah satu peningkatan yang diperoleh perusahaan dalam penerapan tatakelola yang baik adalah peningkatan kemakmuran perusahaan. Dalam banyak literature perilaku organisasi dikatakan bahwa semakin baik tingkat kemakmuran yang diberikan maka semakin tinggi komitmen terhadap organisasinya.

Dalam kasus ini pemahaman manajer retail atas konsep tata kelola yang baik dipahami dalam konsep yang sempit. Konsep GCG ditafsirkan sebatas konsep pengelolaan perusahaan yang dapat meningkatkan laba, menempatkan manajer dan karyawan untuk mencapai target perusahaan. Selain itu dalam konsep *good corporate governance* dengan prinsip-prinsip dasar yang meliputinya mengharuskan perusahaan untuk memberikan laporan bukan saja kepada pemilik (pemegang saham), calon investor, kreditor dan pemerintah saja, tetapi juga pada stakeholder lainnya, seperti masyarakat umum dan karyawan. Hal ini dirasa berat bagi manajer retail, mereka beranggapan penerapan konsep GCG justru menambah tugas menjadi lebih banyak dan kerja mereka terasa terlalu diawasi.

### **Pengaruh Pemahaman atas GCG (X3) Terhadap Kinerja manajemen(Y)**

Pembahasan pengaruh pemahaman manajer atas GCG terhadap kinerja manajemen . Hasil penelitian menemukan adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan variable pemahaman manajer atas tata kelola perusahaan yang baik terhadap kinerja manajemen. Artinya bahwa pemahaman manajer atas konsep tata kelola perusahaan yang baik tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemennya. Temuan ini tidak sesuai dengan yang diprediksikan pada hipotesis yaitu pemahaman manajer atas GCG berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Hasil penelitian ini tidak didukung Fujinoma (2000) dan FCGI (2000) yang menyebutkan bahwa dengan melaksanakan corporate governance , salah satu manfaat yang bias dipetik adalah meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada stakeholder . Uraian di atas sangat jelas menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara penerapan good corporate governance dengan kinerja manajemen.

Namun hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian IICG 2004, yang menyatakan bahwa sejak pemerintah mencanangkan penetapan tata kelola perusahaan yang baik pada tahun 2000, jumlah perusahaan go public yang menerapkan konsep good corporate governance semakin menurun. Respon perusahaan go public atas survey Corporate Governance Perception Index (CGPI) dan majalah SWA terus mengalami penurunan. Pada tahun 2001 dari 314 perusahaan yang masuk LQ 45 di BEJ hanya 52 perusahaan yang bersedia di survei, selanjutnya pada tahun 2002 hanya 36 perusahaan dari 321 perusahaan go public pada tahun 2004 turun drastis 22 perusahaan yang mau di survey CGPI dari 348 perusahaan go public. Alasan utama yang memberikan penolakan survey tersebut adalah mereka belum sempurna menerapkan good corporate governance. Alasan penolakan ini sesuai dengan pernyataan Korompis (2005 bahwa 50% dari perusahaan Indonesia yang telah menetapkan GCG masih sebatas Make Up atau Window dressing, sebatas kulit ari saja, supaya diluar tampak bagus.

Temuan penelitian ini membawa bukti baru bahwa salahsatu factor rendahnya penerapan good corporate governance di Indonesia adalah kurangnya pemahaman pelaku bisnis atas konsep good corporate governance. Walau pun istilah good corporate governance sudah sangat populer di Indonesia, namun kenyataannya banyak masyarakat yang tidak memahami bagaimana konsep dan implementasi Dario good corporate governance. Hal ini selaras dengan hasil riset IICG diatas yang menunjukkan bahwa penerapan GCG hanya merupakan kewajiban atas regulasi yang ada dan bukan atas dasar kebutuhan bahwa memang perusahaan harus dijalankan sesuai dengan konsep GCG.

### **Kontribusi Penelitian.**

#### **Kontribusi Teoritis**

Temuan dalam penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pengembangan teori utamanya teori akuntansi manajemen sebagai berikut:

#### **1. Teori ekspektasi**

Anggaran partisipasi yang secara teoritis mempengaruhi kinerja manajerial terbukti berasosiasi positif dan secara statistik signifikan terhadap kinerja. Artinya, penelitian ini mendukung teori ekspektasi Vroom (1964) yang menjelaskan bahwa ekspektasi dari perilaku yang diarahkan akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan. Namun hasil penelitian ini tidak



mendukung penelitian-penelitian sebelumnya (Brownel dan Hirst, 1986 , Otley dan Palannen ,2001 , Marsudi dan Ghozali ,2001 serta chong dan chong , 2002) yang dilakukan perusahaan-perusahaan manufaktur di Negara majumemberikan bukti bahwa partisipasi anggaran digunakan sebagai fungsi informasional dimana bawahan dapat mengumpulkan , ,enukarkan dan menyebarkan informasi yang terkait dengan pekerjaan untuk memfasilitasi proses pembuatan keputusannya untuk mengkomunikasikan informasi pribadinya kepada pembuat keputusan organisasi. Dengan kata lain bawahan (manajer operasional) lebih banyak mempunyai informasi mengenai tugas dan lingkungannya dari pada atasan. Partisipasi anggaran dapat digunakan atasan untuk memperoleh informasi dan mengurangi ketidakpastian tugas.

Penelitian ini menemukan bahwa anggaran partisipasi bersosiasi secara positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja, namun tidak signifikan ketika dimediasi oleh variable job relevant information. Kemampuan manajer untuk mencari dan memperoleh informasi yang terkait dengan tugas dalam partisipasi anggaran mengakibatkan penurunan kinerja manajerial. Hal temuan ini sangat kontras dengan Kren (1992). Kren dalam penelitiannya bertujuan untuk mengetahui level yang dipersepsikan dari informasi yang relevan dengan pekerjaan sebagai variable intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja individual . Data untuk studi ini dikumpulkan dengan menggunakan survey terhadap manajer pusat laba dari perusahaan manufaktur yang termasuk dalam fortune 500. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa partisipasi tidak berhubungan secara langsung terhadap kinerja manajerial, tetapi melalui job relevant information. Selain itu , dikatakan juga bahwa partisipasi anggaran juga menjadi fungsi informasi dimana bawahan dapat mengumpulkan , mengubah, dan menyebarkan informasi yang berhubungan dengan dunia kerja untuk mendukung proses pembuatan keputusan dan untuk mengkomunikasikan informasi pribadi kepada mereka kepada pembuat keputusan organisasional.

## **2. Goal Setting Theory.**

Dalam Goal Setting Theory yang dikembangkan oleh Strauss (1963) menyatakan bahwa keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran menumbuhkan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi manajer bawahan dalam menentukan rencana anggaran mampu melibatkan ego dan perasaan mereka terhadap tujuan anggaran. Yang pada akhirnya berdampak kepada motivasi yang semakin baik serta komitmen yang semakin tinggi terhadap anggaran. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi goal setting theory di atas dimana penelitian ini menemukan bahwa variable komitmen

organisasi mempunyai pengaruh positif dan secara statistic signifikan terhadap kinerja manajemen.

Keikutsertaan manajer level menengah retail Jawa Timur dalam proporsi penyusunan anggaran, merevisi anggaran, mendiskusikan anggaran sampai pada pentingnya kontribusi mereka dalam anggaran mampu meningkatkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya. Komitmen yang mereka miliki dituangkan dalam perasaan bangga dalam organisasi, berusaha membantu organisasi, merasa mantap bekerja di organisasi dan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini juga memberikan konfirmasi bahwa hubungan antara anggaran partisipasi dan kinerja manajerial tidak saja memiliki hubungan langsung antara keduanya, namun juga dipengaruhi oleh variabel kontijensi komitmen organisasi. Artinya hubungan anggaran partisipasi dan kinerja manajer di pengaruhi komitmen organisasi.

### **3. Teori Komitmen Organisasi**

Hubungan anggaran partisipasi dan kinerja manajemen yang dimediasi oleh komitmen organisasi dalam penelitian menghasilkan temuan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini selaras dengan teori komitmen organisasi yang dikembangkan Mathieu (1990) yang menyatakan adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan proses manajemen partisipatif (seperti perencanaan konsultatif dan pembuatan keputusan partisipatif). Dalam sistem anggaran yang disusun dengan partisipasi mencerminkan dilibatkannya semua tingkat manajemen dalam proses pengambilan keputusan efektif bagi perusahaan. Dimana setiap masukan dari bawahan akan dihimpun dalam proses penganggaran dengan harapan dapat meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan diantara karyawan. Bawahan dengan komitmen organisasi yang kuat menggunakan pengaruh anggarannya terutama untuk mencapai tujuan organisasi sedangkan bawahan yang memiliki komitmen organisasi yang lemah menggunakannya untuk kepentingan dirinya sendiri dalam bentuk efek dari kelonggaran anggaran tersebut.

Pada perusahaan retail baik yang berskala besar atau kecil senantiasa melibatkan manajer operasionalnya dalam penyusunan anggaran perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan individu (bawahan) dalam penyusunan anggaran mampu menimbulkan motivasi untuk menjalankan tugas atau pekerjaan dengan sebaik mungkin, keterlibatan mereka menimbulkan sikap ikut diperhitungkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu partisipasi yang terjadi mampu meningkatkan kerjasama antar karyawan yang

pada akhirnya menumbuhkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Onsekuensi atas penggunaan anggaran partisipasi adalah perusahaan harus mendesain dan menawarkan pada bawahan kontrak intensif guna mewujudkan keselarasan tujuan yang lebih efisien yang dapat meningkatkan komitmen bawahan untuk mencapai anggaran. Hal ini selaras dengan teori keagenan (Agency Theory) yang menjelaskan bagaimana kontrak-kontrak intensif yang tertulis disusun untuk memotivasi individu-individu mencapai keselarasan tujuan. Hubungan antara anggaran dan kinerja manajer dengan teori keagenan internal, dalam hal ini atasan bertindak sebagai prinsipal dan manajer bertindak sebagai agen.

#### **4. Konsep Anggaran Partisipasi**

Keterkaitan antara anggaran partisipasi terhadap informasi yang terkait dengan pekerjaan dan komitmen organisasi, hasil analisis dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan anggaran partisipasi terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mampu memberikan peran ganda dari anggaran partisipasi yaitu sebagai fungsi informasional dan dan motivasional. Pada peran informasionalnya keterlibatan bawahan dalam proses pembuatan rencana anggaran akan mendorong bawahan untuk mengumpulkan, mengubah dan menyebarkan informasi yang berhubungan dengan dunia kerja untuk mendukung proses pembuatan keputusan dan untuk mengkomunikasikan informasi pribadi mereka kepada pembuat keputusan organisasional (Earley dan Kanfer, 1985; Cambell dan Gingrich, 1986; Nouri dan Parker, 1998) dan pada fungsi motivasional anggaran partisipasi akan meningkatkan feeling of control bawahan serta rasa terlibat terhadap anggaran. Perasaan tersebut akan meningkatkan komitmen bawahan terhadap tujuan anggaran perusahaan mereka (Argyris, 1952; Becker dan Green, 1962; Hofstede 1968; Searfoss dan Monczka, 1973; Kennis, 1979, Merchan, 1981).

#### **5. Konsep good corporate governance**

Konsep good corporate governance (Berle dan Means, 1984) yang menyatakan bahwa dalam pengelolaan usaha harus ada pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Pemisahan ini memberikan kewenangan kepada pengelola untuk mengurus jalannya perusahaan seperti mengelola dana dan mengambil keputusan perusahaan atas nama pemilik. Konsep ini merupakan turunan dari teori keagenan (Jensen dan Meckling, 1976). Agency theory menjelaskan bahwa hubungan keagenan muncul ketika

satu atau lebih individu mengkaji individu lain untuk bertindak atas namanya, mendelegasikan wewenang dan membuat keputusan. Pada perusahaan ritel modern konsep-konsep keagenan sudah lama diterapkan, hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi yang ada bahwa pemilik terpisah dari manajemen, walaupun tidak dipungkiri bahwa sebagian peretail kecil masih terjadi peran ganda antara pemilik manajemen. Adanya pemisahan peran antara manajemen dan pemegang saham mendorong dibutuhkannya aturan yang jelas atas peran masing-masing pihak. Konsep GCG menjawab kebutuhan tersebut, tata kelola perusahaan yang baik mensyaratkan adanya peraturan yang jelas yang memuat hak dan kewajiban dari masing-masing pihak yang terkait (manajemen, kreditor, pemegang saham, masyarakat, pemerintah dan sebagainya) sehingga masing-masing dapat menjalankan tugasnya dengan baik sehingga bisa menjalankan tujuan organisasi. *Good corporate governance* merupakan prinsip pengelolaan perusahaan yang bertujuan untuk mendorong kinerja perusahaan serta memberikan nilai ekonomis bagi pemegang saham maupun masyarakat secara umum. Prinsip ini diperlukan sebagai upaya untuk meraih kembali kepercayaan investor dan kreditor, memenuhi tuntutan global, meminimalkan kerugian dan biaya pencegahan atas penyalahgunaan wewenang oleh pengelola, meminimalkan cost of capital, meningkatkan nilai saham perusahaan, serta mengangkat citra perusahaan (IICG,2001). Hasil penelitian ini gagal mengkonfirmasi konsep GCG diatas yang secara teoritis menunjukkan adanya asosiasi positif dan signifikan antara good corporate governance dengan kinerja manajerial. Penelitian ini justru menemukan hubungan yang negative dan tidak signifikan antara pemahaman manajer atas konsep good corporate governance dengan kinerjanya. Pemahaman manajer atas konsep keterbukaan (transparancy), keadilan(fairness), akuntabilitas (accountability) dan pertanggung jawaban (responsibility) yang rendah di perusahaan ritel yang rendah tidak mampu meningkatkan kinerja manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Anomali situasi ini dipengaruhi oleh rendahnya kesadaran pebisnis Indonesia khususnya peretail Jawa Timur akan pentingnya tatakelola perusahaan yang baik, kurangnya sosialisasi pemerintah atas distribusi informasi konsep tata kelola perusahaan yang baik di setiap lini ekonomi bisnis masyarakat dan sulitnya membangun mentalitas masyarakat atas budaya yang bersih dari kolusi, korupsi dan nepotisme. Padahal dengan penerapan *good corporate governance* perusahaan akan mampu menciptakan kondisi yang kondusif dan landasan yang kokoh untuk menjalankan operasional perusahaan secara baik, efisien dan menguntungkan.

### **Kontribusi Praktis**

Selain memberikan kontribusi teoritis melalui konfirmasi model-model anggaran partisipasi dan dilahirkannya hipotesis-hipotesis baru seperti pada uraian diatas, hasil penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi praktis sebagai berikut:

1. Penelitian ini menemukan bahwa anggaran partisipasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajemen. Temuan ini menunjukkan bahwa partisipasi manajer operasional dalam proses pembuatan rencana anggaran mampu meningkatkan kinerja manajerialnya yang tercermin pada proses perencanaan , pengawasan , koordinasi , evaluasi , supervise, staffing, negoisasi dan representasi. Sedangkan faktor lain yang mendorong meningkatkan kinerja manajemen dalam partisipasi anggaran adalah komitmen organisasi . Hasil temuan ini diharapkan dapat memberi masukan pada perusahaan retail bahwa keikutsertaan bawahan (manajer level menengah) dalam proses penganggaran dapat meningkatkan komitmen mereka untuk bekerja maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Komitmen mereka pada perusahaan nampak dari kebanggaan terhadap perusahaan, ingin membantu perusahaan, kemandirian bekerja, dan kepedulian terhadap perusahaan.
2. Hal lain juga perlu di perhatikan oleh pelaku bisnis retail adalah budaya organisasi yang dimiliki perusahaan. Budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai yang diyakini bersama dan dipakai sebagai aturan main dalam berperilaku oleh anggota organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajemen. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa budaya organisasi yang menjunjung tinggi sikap inovasi , perhatian pada detail, orientasi hasil , keagresifan , motivasi dan perhatian pada ganjaran mampu meningkatkan komitmen mereka pada perusahaan yang pada akhirnya meningkatkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial yang dalam penelitian ini disebut kinerja manajemen. Selain itu perlu mempertimbangkan penyediaan saran dan prasarana yang terkait dengan ketersediaan informasi yang terkait dengan tugas , baik dengan cara penggunaan teknologi informasi atau melakukan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam mencari , memperoleh dan mengolah informasi yang terkait dengan tugas mereka masing-masing yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

3. Bagi pemerintah , hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan atau gambaran atas seberapa jauh pemahaman pelaku bisnis atas *good corporate governance* yang telah dicanangkan sebagai program nasional tahun 2000 lalu. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pemahaman manajer atas konsep tata kelola perusahaan yang baik tidak berpengaruh terhadap kinerja . Temuan ini menggambarkan pelaku bisnis (peretail) Jawa Timur masih memiliki pemahaman ya sempit atas konsep tata kelola yang baik , hal ini dapat dilihat dari pemahaman yang bisa atas apa yang dimaksud dengan transparansi, keadilan , akuntabilitas, dan pertanggung jawaban merupakan prinsip dasar dari *good corporate governance*, sehingga berdampak pada implementasi dari konsep ini pun rendah. Hal ini diperkuat oleh hasil survey IICG (2005) yang menyatakan adanya penurunan implementasi penurunan konsep tata kelola perusahaan yang baik pada perusahaan go public di Indonesia dari tahun ke tahun. Sehingga setelah mencermati hasil penelitian ini diharapkan pemerintah dapat mengambil kebijakan yang proaktif dalam mensosialisasikan konsep tata kelola perusahaan yang baik pada setiap lini bisnis. Karena konsep *good corporate governance* tidak saja menjadi acuan bagi perusahaan berskala besar namun juga pada perusahaan berskala kecil dan menengah.

### **Keterbatasan Penelitian**

Sekalipun penelitian ini telah menghasilkan beberapa temuan yang terkait dengan akuntansi keperilauan pada perusahaan retail di Jawa Timur ,namun masih terdapat beberapa keternbatasab segasai berikut:

1. Ruang cakupanwilayah perusahaan retail yang dijadikan populasi dan sample dalam pnelitian ini adalah perusahaan retail di jawa Timur saja, yang memiliki karakteristik budaya yang berbeda dengan wilayah lain di Indonesia . Karakteristik budaya suatu daerah sangat berpengaruh terhadap penerapan anggaranpartisipasi dan kinerja manajemen.
2. Kinerja manajer pada penelitian mengacu pada penileian diri sendiri( self rating) , sehingga dapat mempengaruhi hasil dalam penelitian apabila dibandingkan dengan penilaian kinerja yang menggunakan superior rating.
3. Pengukuran kinerja secara subyektif menurut persepsi manajer diyakini lebih cocok di dibandingkan dengan ukuran obyektif pada penelitian yang menggunakan data cross sectional dan hal ini terbukti dengan hasil penelitian empiric bahwa terdapat korelasi yang kuat antara ukuran obyektif denga ukuran kinerja, namunpada ukuran subjektif pun dapat

menimbulkan bias karena responden dapat menilai prestasinya terlalu tinggi atau rendah. Sehingga untuk memperoleh pengukuran kinerja ideal maka perlu dilakukan pengukuran secara obyektif yang nampak pada laporan akuntansi perusahaan.

4. Data penelitian ini di hasilkan dari instrument yang mendasar dari persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya . Penelitian ini hanya menerapkan metode survey langsung melalui kuisisioner, Sehingga kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada data yang terkumpul melalui penggunaan instrument secara tertulis yang umumnya mengandung kelemahan mengenai internal validity.
5. Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh antara variable anggaran partisipasi, budaya organisasi dan pemahaman manajer terhadap GCG atas kinerja manajer yang dimediasi oleh job relevant information dan komitmen organisasi secara terpisah, sehingga hasil penelitian ini mungkin akan berbeda jika mengujian atas variable anggaran partisipasi, budaya organisasi dan pemahaman manajer atas GCG pengaruhnya terhadap kinerja manajer jika dimediasi oleh job relevant information dan komitmen organisasi secara bersama-sama.
6. Penelitian tidak mampu mengukur kemungkinan non responden bias terhadap hasil penelitian ini. Jawaban responden yang tidak bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini mungkin berbeda dengan jawaban responden yang menjawab kuisisioner ini , sehingga jika mereka (para manajer retail yang tidak bersedia berpartisipasi) menjawab akan berpengaruh terhadap hasil penelitian ini.

### **Kesimpulan Dan Saran**

Penelitian ini telah menghasilkan beberapa temuan penting tentang pengaruh anggaran partisipasi , budaya organisasi dan pemahaman manajer atas good corporate governance terhadap kinerja di perusahaan-perusahaan retail Jawa Timur . Beberapa kesimpulan penting berupa temuan dan implikasinya sebagai hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Variabel anggaran partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *job relevant information*. Hal ini membuktikan adanya fenomena di perusahaan retail jawa timur dalam proses

penyusunan anggaran partisipasi berpengaruh untuk mencari dan menggunakan job relevant information. Dengan kata lain bahwa kepercayaan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang tercermin dari proporsi keterlibatan dalam penyusunan anggaran, revisi anggaran, diskusi anggaran yang ide nya dari bawahan , frekuensi diskusi anggaran dan kontribusi bawahan terhadap anggaran mendorong bawahan untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk mencari dan memenuhi informasi yang terkait dengan tugas mereka. Hasil penelitian mendukung hasil penelitian Chong dan Chong (2002) Brownell dan Hirs (1986) dalam otley dan Polannen (2001) dan early dalam Marsudi dan Ghozali (2001).

2. Variabel informasi yang terkait dengan pekerjaan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajemen . Hal ini mengindikasikan semakin tinggi kemampuan manajer dalam memahami, memperoleh dan menyediakan informasi yang terkait dengan tugas justru mendorong ketidakefektifan dalam pencapaian tujuan. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yaitu yang dilakukan Lawler (1973), Early(1985), dan Campbell dan Gingrich dalam Kren (1992).
3. Anggaran partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen mereka dalam organisasi. Dari hasil penelitian ini menunjukkan konsistensi dari Teori ekspektasi (Vroom, 1983) dimana keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran menumbuhkan komitmen mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan mendukung penelitian Kenis (1979) dan Merchan (1981).
4. Anggaran partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Temuan ini mengindikasikan bahwa proses penyusunan anggaran partisipasi di perusahaan retail di Jawa Timur mendorong pencapaian tujuan perusahaan sebagaimana yang diprediksikan dalam goal setting theory. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Stress(1975), Milani(1975), Brownell dan McInnes(1978) Kren(1992), dan Chong dan Chong(2002). Model penyusunan anggaran partisipasi lebih mengakomodasi berbagai kepentinganberbagai pihak terkait penyelarasan tujuan.



5. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *job relevant information* . Hasil ini tidak konsisten terhadap O'Really et.al. (2002) yang hasil penemuannya mengemukakan bahwa budaya organisasi yang inovatif mendorong anggota organisasi untuk selalu mencari informasi sebagai upaya peningkatan kinerja sehingga dapat memenangkan keunggulan kompetisi. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi retail di Jawa Timur belum mampu mendorong anggota organisasi dalam memperoleh dan memakai job relevan information . Fenomena yang ada dilapangan menggambarkan bahwa keunikan budaya peretail masih memegang teguh nilai-nilai dan filosofi Jawa dimana anggota organisasi bersikap “nerimo ing pandum” atas segala informasi dan perintah atasan.
6. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Variabel budaya organisasi yang terukur dari inovasi , perhatian pada detail, orientasi hasil, keagresifan, motivasi dan perhatian pada ganjaran mampu meningkatkan rasa bangga dan mantap untuk terus bekerja pada perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan , sehingga lebih keras berusaha dan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan.
7. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Temuan ini sesuai dan konsisten terhadap hasil penelitian Mathieu dan Zajack (1990), Rendall(1990), Shields dan Shields (1998) dan Conduit dan Movondo(2001), yang menghasilkan bahwa komitmen organisasi merupakan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu-individu yang ada di dalamnya”merasa memiliki” dan berusaha mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa manajer retail Jawa Timur memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya. Komitmen yang mereka miliki dituangkan dalam perasaan bangga pada organisasi, berusaha membantu organisasi, merasa mantap bekerja pada organisasi dan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan . Perasaan ikut memiliki inilah yang menjadi pendorong utama untuk berusaha maksimal mencapai tujuan organisasi(kinerja manajemen).
8. Budaya organisasi mempengaruhi negatif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terbalik terhadap kinerja manajemen. Artinya bahwa semakin tinggi inovasi , perhatian pada detail , keagresifan , orientasi

hasil, motivasi dan perhatian pada ganjaran justru mengakibatkan penurunan pada kinerja manajerial. Temuan ini sangat menarik, mengarah pada dugaan adanya alasan yang kuat sebagai peretail kita justru tidak menyukai budaya agresif, kenyataan bahwa sebagian besar perusahaan retail dikelola dengan manajemen kekeluargaan perlu dicermati.

9. Variabel pemahaman manajer atas GCG terhadap job relevant information menghasilkan kesimpulan bahwa variabel pemahaman manajer atas GCG mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap informasi yang terkait dengan pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan pengelolaan usaha secara benar akan mendorong karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya. Sebagai upaya memaksimalkan usaha mendorong mereka mencari informasi yang terkait dengan apa yang harus mereka kerjakan.
10. Pemahaman manajer atas tatakelola perusahaan yang baik / good corporate governance mempunyai negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pemahaman manajer atas konsep GCG memiliki pengaruh terbalik atas komitmen organisasi. Hasil studi ini menggambarkan bahwa pemahaman peretail atas konsep GCG justru berdampak pada penurunan komitmen mereka pada perusahaan. Keterbaruan isu GCG di Indonesia dan Jawa Timur khususnya, serta pemahaman sempit atas konsep GCG menimbulkan ke-engganan mereka untuk mengimplementasikan konsep tersebut di perusahaan mereka.
11. Pemahaman manajer atas konsep GCG tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemennya. Temuan ini menjelaskan bahwa pemahaman manajer atas GCG tidak memiliki implikasi terhadap kinerja manajemen. Hal ini dimungkinkan karena masih rendahnya sosialisasi, pemahaman dan kesadaran akan pentingnya GCG dalam mengelola dan mengendalikan usaha.
12. Pengujian Manova pada setiap variabel untuk perusahaan peretail besar dan kecil di peroleh hasil bahwa hanya variabel pemahaman manajer atas GCG yang berbeda signifikan antara peretail besar dan kecil sedangkan 5 variabel lain (anggaran partisipasi, budaya organisasi, job relevant information, komitmen organisasi dan kinerja manajerial) tidak ada perbedaan. Artinya bahwa terdapat perbedaan pemahaman yang signifikan terhadap konsep tata kelola perusahaan yang baik

meliputi keterbukaan, keadilan, kejujuran dan pertanggungjawaban antara manajer retail besar dan kecil.

### **Saran**

Berdasarkan hasil temuan dari penelitian ini, beberapa point penting yang bisa dikemukakan sebagai saran sebagai berikut:

1. Penelitian ini membuktikan bahwa anggaran partisipasi mampu meningkatkan kinerja manajerial . Atas dasar ini maka disarankan kepada top manajemen perusahaan retail untuk memberikan kesempatan kepada bawahan untuk terlibat pada proses penyusunan anggaran. Keterlibatan mereka dalam proses anggaran mendorong mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Disarankan kepada pemilik dan manajemen ritel untuk menumbuhkan budaya kuat yang mampu mendorong karyawan untuk bersifat agresif , inovatif dan loyalitas tinggi pada perusahaan. Pandangan atas “biar lambat asal selamat” atau “tidak makan asal kumpul” perlu untuk dirasionalisasikan lebih lanjut.
3. Disarankan kepada pemerintah untuk terus mensosialisasi konsep good corporate governance di seluruh lapisan masyarakat. Sehingga pemahaman sempit atas GCG dapat dihilangkan. Pandangan keliru bahwa GCG hanya untuk perusahaan besar , perusahaan yang menjual saham di bursa dan GCG justru membuat repot perlu diluruskan. Karena GCG bersifat universal tanpa melihat jenis usaha , size perusahaan, jumlah karyawan atau lainnya. GCG adalah konsep tata kelola perusahaan yang baik yang temuannya adalah meningkatkan kesejahteraan stakeholders-nya.

### **Rekomendasi terhadap penelitian berikutnya.**

Terkait dengan adanya beberapa keterbatasan dari penelitian ini baik yang bersifat metodologis maupun aspek substansi kajian, maka beberapa rekomendasi yang perlu dikemukakan terhadap penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian kedepan perlu memperluas cakupan wilayah perusahaan yang dijadikan populasi dan sample penelitian. Karakteristik budaya local sangat berpengaruh pada budaya organisasi , sehingga hal ini juga berdampak

pada pola partisipasi anggaran dan kinerja manajemen. Kajian pada multi kultur akan membawa wacana yang lebih luas atas keberagaman implementasi partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajemen.

2. Rekomendasi berikutnya , penelitian ini menggunakan ukuran kerja self rating. Kelemahan utaman dari penelitian ini adalah kecenderungan individu over estimate dalam mengukur kinerjanya sendiri. Maka penelitian berikutnya perlu mempertimbangkan penggunaan superior rating dalam mengukur kinerja.
3. Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh antara variable anggaran partisipasi, budaya organisasi dan pemahaman manajer atas GCG terhadap kinerja manajer yang dimediasi oleh job lelevant information dan komitmen organisasi secara terpisah , sehingga hasil penelitian ini mungkin akan berbeda jika pengujian atas variable anggaran partisipasi , budaya organisasi dan pemahaman manajer atas GCG pengaruhnya atas kinetja manajer jika dimediasi oleh job relevant information dan komitmen organisasi secara bersama-sama.

### **Daftar Pustaka**

- Anthony,Robert ,1999. Manajemen Control Sistem. Tenth Edition .McGraw – Hill Irwin
- Anonim , 1995. Undang-undang nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas .Sekretariat Negara, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi , 1991, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktisim Rineka Cipta , Jakarta
- Ariyoto , Kresnohadi, et.al, 2000”Good Corporate Governance dan konsep Penegakan di BUMN di Lingkungan Usahanya”> Media akuntansi no 10 , oktober , hal 3-7
- Allen, N.J dan Mayer J.P ,1990. “The measurement and antecedent of affective , continuance and normative commitment to the organitation”. Jurnal of Occupational Psychology .vol 65 pp1-8.
- Argyris ,C, 1952, “The impact of people on budget . New york ,NY : Controllership Foundation.

- Baiman, S. 1982. "Agency Research in Management Accounting : Survey. " *Journal of Accounting Literature* 1 (Spring) , hal 154-213.
- Bateman , T. S. dan Stasser , 1984. "A Longitudinal Analysis of the Antecedent of Organizational Commitment " . *Academy of Management Journal*. Vol . 27. pp 95 – 112.
- Beaver W. H .1998 . *An Accounting Revolution . Prentice Hall Contemporary Topic in Accounting Series . Financial Reporting ; (New Jersey)*.
- Bodner, George, and William , 1998. *Accounting Information System . Sixth edition. Prentice Hall International*.
- Brownell P .1981. \*Participation in Budgeting , Locus of control and organizational effectiveness . *The Accounting Review* LVI, 4 : 844-860.
- Brownell P and McInness . 1986 *Budgeted Participation, Motivation and managerial Performance. The Accounting Review*. 587-600.
- Canrda ang Gyan , 1992. " The Behavioral aspect of Budgeting " In Swenney and Rachlin. *Handbook of Budgeting , New York, John Wiley and Sons*, pp . 274-277.
- Capaul, Carlo . 1999. *Asset Pricing and Normalized Global Industry Indexes . Financial Analysis Journal*. (July /August) 17-37.
- Cadbury 1992 . *Report of Committee of Financial Aspects of the Corporate Government , London, : Gee & Co*.
- Campbell J.P and D .Prichard , 1987, "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology ," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology ( Rand McNally ,pp .63-130)*.
- Chan, Louis K.C ., Yasushi Hamao and Joseph Lakoniskok . 1991 . *Fundamental in Stock Return in Japan . Journal of Financial* 46, 1739-1764.
- Chia, Y.M .1995 "Disentailization , management accounting System Information Characteristic and their Interaction effect of Managerial Performance." *A Singapore Study " Journal Of Business Finance and Accounting . Hal 811- 830*.
- Chatman , J.A. and Karen ,1994. "Assessing The Relationship Between Industry And Organization Culture . How Different can you be? " . *Academy of Management Journal* , June , pp. 522 – 553.

- Chenhall, R.H and P. Brownell ,1988. The Effect of participation budgeting on job satisfaction performance ; Role ambiguity as and intervening variable. *Accounting , organization and Society*.13 : 225 – 233.
- Cherrington, D.J. 1994 , “Organization Behavior : The Management Of Industrial and Organizational Performance . A Division of Paramount Publishing , United State of America.
- Chong V.K.and Chong .K.M .2001. The effect of motivational and informational Roles of Budget Participation and Performance : A Structural Aquitision Approach . A Papper presented at the 2000 Management Accounting Research Conference and Case Symposium . Mesa , Arizona, USA.
- Cooper, D. R. dan C. William Emory . 1995 . *Bussiness Reserch Methods* . Richard D. Irwin. Inc
- Cleveland, Jeanette N,1995 ,“The black well encyclopedic dictionary of human resources management “. Blackwell Publ. Ltd. Oxvord, UK.
- Conduit, Jodie dan Mondovo, 2001, “ How critical is internal customer orientation to market orientation? “ *Journal of business research* vol. 51, pp.11-24.
- Dave Webb, Chyntia Webster and Areti . 2000. An Exploration of The Meaning of Customer Definet Market Orientation. *Journal of Business Research* 48. 101-112.
- Djarmiko, Harmanto Edy, 2001, “Saatnya Menjadi Perusahaan Terpercaya”. *SWA* , Vol 19 no 17, 20 September – 3 Oktober , hal 25.
- Djarwanto, Pangestu, 1993. *Statistik Induktif. Edisi IV. BPEF Yogyakarta*.
- Dunk A.S .1993, “The Effector budget emphasis and information asymmetry on relation between budgetary participation and slack”. *The Accounting Review* (April) ,pp . 400-410.
- Early ,P.C. 1985,. Task Planning and Energy expended : Exploration of how goals influency performance. *Journal of applied Psychology* , 72, 107-114.