

HUBUNGAN ANGGARAN PARTISIPASI, KECUKUPAN ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, MOTIVASI DAN KINERJA MANAJERIAL DENGAN MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL

Mohamad Nasir

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang

Abstract

This research objective is to study the effect of budget adequacy, organizational commitment, and motivation on the relationship between budget participation and managerial performance. Data collection used 201 respondents that managers participate in preparing budget in public listed in Indonesia and its' collected by using questionnaire. Data analyzed by using structural equation model. This study found that budget participation have positive influenced on budget adequacy, but negative influence on organizational commitment. Budget participation have positive influenced on motivation but not significant. Budget participation have positive influenced on managerial performance. Budget adequacy have negative on managerial performance. Organizational commitment have positive influenced on managerial performance. Motivation have positive influenced on managerial performance. Budget participation influences on managerial performance directly more significant than through budget adequacy, organizational commitment, and motivation. The future research suggests it can be used by measurement model.

Keywords: *budget participation, budget adequacy, organizational commitment, motivation, managerial performance, structural equation model.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh anggaran partisipasi, kecukupan anggaran, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja manajerial. Data dikumpulkan sebanyak 201 responden dari para manajer yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Data tersebut dianalisis dengan menggunakan model persamaan struktural. Hasilnya menunjukkan bahwa anggaran partisipasi mempunyai pengaruh positif dengan kecukupan anggaran, tetapi pengaruh negatif dengan

komitmen organisasi. Sedangkan hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan motivasi ada pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh kecukupan anggaran terhadap kinerja manajerial mempunyai pengaruh negatif. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial mempunyai pengaruh positif dan signifikan lebih kuat daripada melalui kecukupan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi. Penelitian kedepan disarankan dapat menggunakan model pengukuran ini.

LATAR BELAKANG

Pada umumnya, para manajer memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting, agar perusahaan yang mereka kelola tersebut tetap bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti sekarang ini. Beberapa perusahaan umumnya menggunakan anggaran sebagai target terlaksananya berbagai program yang telah disusun dalam proses perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Apabila para manajer sudah menetapkan suatu anggaran, maka pencapaian sasaran anggaran tersebut hanya dapat dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam anggaran. Sehingga suatu organisasi yang baik pasti membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 1997; Govindarajan, 1992; Chong dan Chong, 2002).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang melibatkan berbagai pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang akan memainkan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran. Anggaran senantiasa digunakan sebagai tolok ukur bagi kinerja manajer (Kren, 1992). Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat. Ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran. Proses partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat memberikan kesempatan bawahan untuk minta penjelasan atasan tentang tugas dan strategi penyelesaiannya, dan pemahaman pengetahuan yang

berhubungan dengan tugas yang dapat meningkatkan kinerja manajer. Untuk membuat anggaran yang efektif, manajer memerlukan ramalan kondisi yang akan datang dan dapat ditelusuri (Nouri et. al, 1996). Penelitian tentang partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang kontradiktif. Para penelitian terdahulu menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai efek positif terhadap kinerja manajerial (Brownell dan McInnes, 1986; Shearon, 1991 dan Indriantoro, 1993), tetapi ada pula penelitian lain menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja secara tidak signifikan (Brownell dan Hirst, 1986).

Berdasarkan hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, mendorong beberapa peneliti untuk memeriksa variabel-variabel yang terlibat antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Variabel yang berperan serta dalam hubungan tersebut diantaranya motivasi (Brownell dan McInnes, 1986), informasi yang berkaitan dengan pekerjaan (Kren, 1992). Penelitian ini memberikan motivasi kepada manajer dalam menyusun anggaran untuk memperoleh informasi yang relevan dengan pekerjaan dari lingkungan eksternal, teman, bawahan, dan atasan (Kren, 1992). Ada hasil penelitian yang ada tidak konsisten ketika diuji hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja tidak dapat dibuat; kadang partisipasi dapat dilakukan, kadang partisipasi tidak dilakukan. Ada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi prestasi kerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Partisipasi dalam penyusunan anggaran menimbulkan adanya kecukupan anggaran, dan kemudian akan mempengaruhi kinerja (Nouri dan Parker, 1998).

Demikian pula kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tapi juga secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Organisasi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan menerima dukungan anggaran yang memadai, dengan kecukupan anggaran dapat mempererat hubungan karyawan dengan organisasi dalam komitmen organisasi karyawan, dan komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990). Berdasarkan hal tersebut perlu diuji kembali dengan menggunakan model persamaan struktural (MMS). Peneliti terdahulu belum menjelaskan kerangka pemikiran teoritis secara simultan terhadap variabel-variabel tersebut.

TELAAH PUSTAKA

Dalam teori agensi, nilai partisipasi meningkat dari kemampuan prinsipal untuk menggunakan informasi yang berhubungan dengan keputusan agen dari anggaran yang telah disusun atas dasar informasi yang dimiliki oleh agen. Umumnya agen lebih menutup informasi untuk disampaikan kepada superior. Penelitian pada teori ini terjadi keuntungan pada agen tentang komunikasi murni dari informasi agen tersebut (Penno,1984). Penelitian pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak jelas. Beberapa peneliti tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajer, diantaranya adalah Brownell dan McInnes (1986); Chong dan Chong (2002) menemukan hubungan yang positif antara kedua variabel tersebut. Perilaku manajerial itu dapat terjadi karena partisipasi memberikan kesempatan pada bawahan untuk menjalankan anggaran yang dapat dicapai dengan mudah bila dibandingkan tanpa partisipasi. Oleh karena itu perlu diuji hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajer dengan hipotesis sebagai berikut:

H1: Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap prestasi manajemen.

Bawahan turut berpartisipasi dalam proses penetapan anggaran diharapkan akan dapat menyingkap informasi pribadi yang menimbulkan rencana-rencana yang lebih realistis dan anggaran yang lebih akurat (Chow dkk,1988; Murray,1988). Informasi kecukupan anggaran yang dikehendaki untuk melaksanakan tugas-tugasnya dimiliki oleh bawahan. Mereka akan berusaha memasukkan informasi ini ke dalam anggaran untuk memastikan bahwa mereka memiliki sumber-sumber yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan sukses. Sehingga bawahan akan memberikan informasi mengenai tingkatan sumber-sumber anggaran yang memadai. Nouri dan Parker (1998) menemukan ada hubungan positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kecukupan anggaran.

Ada tenaga kerja yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan mendorong komitmen pada organisasi. Hal ini beralasan bahwa makin besar partisipasi dari bawahan dalam membuat keputusan, maka semakin kuat tendensinya bawahan untuk terikat pada organisasi. Lincoln dan Kalleberg (1985) memberikan alasan bahwa partisipasi membantu untuk menyatukan para pekerja dengan komitmennya pada organisasi. Penelitian ini melaporkan bahwa ada hubungan positif antara tenaga kerja yang berpartisipasi dengan

komitmen organisasi (Nouri dan Parker, 1998). Partisipasi dalam penyusunan anggaran, bawahan mempunyai komitmen organisasi yang kuat akan menggunakan informasi pribadinya untuk meningkatkan kinerja manajerial sehingga dapat menguntungkan organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya dengan sasaran anggaran tetapi juga tujuan organisasi, karena komitmen organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi, maka partisipasi penyusunan anggaran meningkatkan komitmen organisasi (Nouri dan Parker, 1998). Orang-orang termotivasi untuk menilai kegiatannya jika mereka merasa bahwa konsekuensi dari kegiatannya menguntungkan, kemudian mereka merasa bahwa mereka akan mencapai hasil yang mereka inginkan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi motivasi, walaupun mempunyai hubungan yang tidak kuat (Brownell, 1986). Pertama; hal ini tergantung keinginan orang-orang untuk melakukan pengendalian, kompetensi, pencapaian, pemenuhan diri sendiri, dan perkembangan personal. Jadi proses partisipasi membuat kemungkinan tenaga kerja untuk mendapatkan imbalan yang dapat memuaskan keinginannya. Ini menyebabkan perdebatan antara keinginan orang-orang untuk berpartisipasi dalam mencapai motivasi yang diinginkan. Berdasarkan dari penelitian terdahulu, maka pada penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

- H2: Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif dengan kecukupan anggaran.
- H3: Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif dengan kecukupan anggaran.
- H4: Partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif dengan motivasi.

Kinerja individu merupakan fungsi dari tiga dimensi, yaitu keinginan, kemampuan, dan kesempatan. Keinginan mengacu pada motivasi, kemampuan mengacu pada kemampuan, keahlian, dan tingkat individu. Beberapa studi telah mengemukakan masalah bagaimana kecukupan anggaran bisa memudahkan kinerja manajerial seperti yang dikutip Nouri dan Parker (1998). Karyawan dengan dukungan anggaran yang memadai, rata-rata menunjukkan kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang tidak memiliki dukungan anggaran yang memadai. Dengan kecukupan anggaran, karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik, dengan demikian kinerjanya akan meningkat. Pada penelitian ini diusulkan bahwa kecukupan

anggaran sebagai pengukur terhadap kinerja manajerial. Demikian pula komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dengan hasil kerja seperti kinerja manajemen (Rendal, 1990). Setelah dilakukan review, terjadi pertentangan tentang hasil penelitiannya. Rendal (1990) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajemen. Meyer et al. (1989) mendukung penelitian Rendal (1990) yaitu komitmen afektif mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajemen, sedangkan komitmen berkelanjutan mempunyai hubungan negatif dengan kinerja manajemen. Nouri dan Parker (1998) menghubungkan komitmen organisasi afektif dengan kinerja manajerial menunjukkan hubungan positif. Komitmen organisasi yang kuat terhadap tujuan organisasi dan kemauan mengarahkan usahanya untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Banyak peneliti yang telah menguji bahwa expectancy secara signifikan dapat mempengaruhi terhadap prestasi, usaha, preferensi, dan pilihan (Eerde dan Thierry, 1996). Tetapi, teori ini telah dikritik karena berbagai alasan. Teori ini sulit diuji untuk menilai harapan, instrumental, dan valensi dan validitasnya dapat dipertanyakan (DeBecker dan Nelson, 1999). Meskipun demikian, teori expectancy memiliki implikasi praktis yang penting bagi para manajer secara individual maupun organisasional. Manajer dapat melakukan hal ini dengan menyediakan dukungan, serta bimbingan. Kreitner dan Kinicki (2000) menyatakan bahwa para ahli manajemen menyarankan agar para manajer dapat membimbing karyawan untuk mencapai keberhasilan secara efektif dengan membuat tujuan individu maupun team, menentukan individu dan anggota team yang dapat dipertanggung-jawabkan dalam mencapai tujuan, menunjukkan kepada karyawan mengenai bagaimana menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang sulit, memberikan saran kepada para karyawan bagaimana mengenai kesulitan meningkatkan prestasi, menyampaikan dukungan secara verbal, mendengarkan para karyawan dan mendorong komunikasi dua arah, dan mengakui setiap kemajuan yang terjadi. Berdasarkan penelitian terdahulu, perlu pengujian kembali hubungan tersebut dengan hipotesis sebagai berikut:

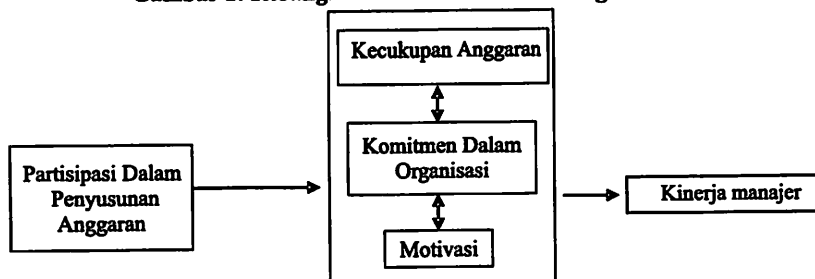
- H5: Kecukupan anggaran mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajemen.
- H6: Komitmen organisasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajemen.
- H7: Motivasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja manajemen.

Hubungan kecukupan anggaran dan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang positif (Nouri dan Parker,1998). Kecukupan anggaran menyebabkan komitmen organisasi tinggi. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, karyawan akan berusaha untuk memastikan bahwa dukungan anggaran memadai untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Hal ini kemungkinan besar dapat meningkatkan pertalian hubungan karyawan dengan komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja. Jika karyawan suatu perusahaan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi maka ia percaya bahwa perusahaan akan bertanggung jawab agar karyawan menerima dukungan anggaran yang memadai untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Penelitian ini mengusulkan bahwa anggaran yang cukup mendorong untuk meningkatnya komitmen organisasi. Demikian pula komitmen yang tinggi dapat mempengaruhi pula pada anggaran yang cukup. Ada hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dengan motivasi manajer. Makin tinggi komitmen pada organisasinya pada perusahaan mendorong untuk meningkatnya motivasi, demikian pula makin tinggi motivasi karyawan pada perusahaan mendorong untuk meningkatnya komitmen. Sampai sekarangpun belum ada penelitian yang berkaitan antara komitmen organisasi dengan motivasi demikian pula antara motivasi dengan komitmen organisasi. Penelitian terdahulu belum pernah dilakukan penelitian hubungan timbal balik antara anggaran yang cukup dengan komitmen organisasi, sehingga pada penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

Ho 8: Kecukupan anggaran mempunyai hubungan timbal balik dengan komitmen organisasi.

Ho 9: Komitmen organisasi mempunyai hubungan timbal balik dengan motivasi.

Berdasarkan kajian dan hipotesis di atas, maka penelitian ini dapat digambarkan pada kerangka pemikiran teoritis secara simultan tentang hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kecukupan anggaran, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja manajer. Rerangka pemikiran teoritis secara simultan antar variabel diatas adalah :

Gambar 1: Rerangka Pemikiran Teoritis Yang Diusulkan

Metode Penelitian

Sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional, dan metode analisis

Data diperoleh menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan model jaringan dan model persamaan struktural. Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada perusahaan go publik di Bursa Efek Jakarta. Menurut Tabacknik dan Fidell (1996) jumlah sampel 100 sampai dengan 200 sudah dipandang cukup untuk analisis yang menggunakan structural equation model (SEM). Tingkat pengembalian dari responden di Indonesia adalah antara 18 persen sampai dengan 49 persen (Nurindriantoro, 1993; Islahuddin, 1999). Jika jumlah sampel sebanyak 200 responden, dengan tingkat pengembalian tersebut, maka jumlah responden yang dikirim kuesioner dengan menggunakan via pos adalah sebanyak 850 responden. Penentuan jumlah kuesioner yang dikirim berdasarkan pertimbangan bahwa, jumlah data yang diperlukan dalam penelitian ini minimal 100 responden, karena untuk menganalisis data dengan menggunakan SEM (structural equation model) memerlukan ukuran sampel antara 100 sampai 200 sampel (Hair et.al., 1998).

Dalam penelitian ini ada lima variabel yang akan diukur, yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran, kinerja manajerial, kecukupan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran yaitu keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran pada pusat pertanggungjawaban yang mereka pimpin. Instrumen partisipasi terdiri dari enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975), juga dilakukan oleh Dunk 1992; Nouri dan Parker 1996. Sedangkan kecukupan anggaran adalah individu percaya bahwa sumber-sumber anggarannya cukup untuk menjalankan tugas-tugasnya. Demikian komitmen organisasi adalah mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan-tujuan

organisasi. Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasi meliputi komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Instrumen komitmen ini diukur masing-masing delapan (Allen and Meyer, 1998).

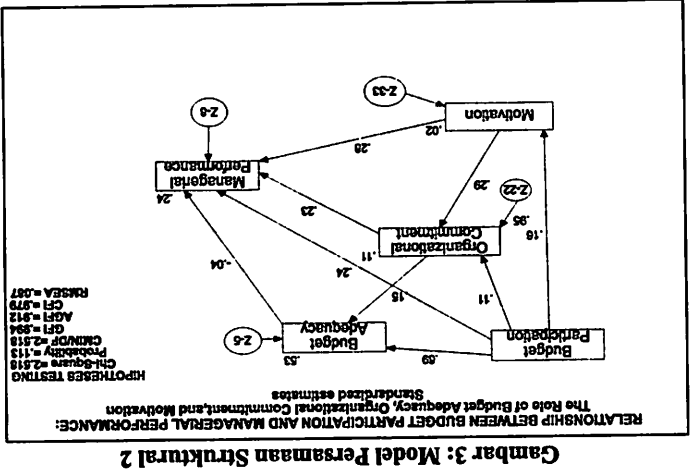
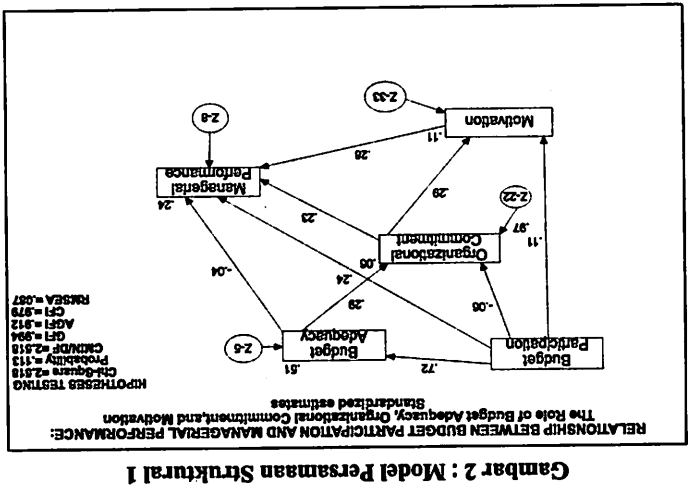
Motivasi merupakan usaha terhadap pencapaian beberapa tujuan, motivasi dapat diarahkan pada fokus tujuan organisasi agar menggambarkan kepentingan individual pada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan (Balkoui, 1980). Motivasi diukur dari instrumen yang telah dikembangkan oleh Hackman and Porter (1986). Jumlah instrumen tersebut dikelompokkan menjadi dua kelompok; yaitu intrinsik yang mempunyai tujuh item dan ekstrinsik yang mempunyai enam instrumen. Sedangkan kinerja manajerial adalah mencakup tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, investigasi, pengaturan, negosiasi, perwakilan, pengawasan dan evaluasi. Kelima variabel tersebut diukur dengan tujuh skala likert.

Dalam analisis data diuraikan secara rinci data statistik deskriptif demografi responden, kemudian dilakukan uji kualitas data yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Pembahasan selanjutnya adalah uji model regresi. Dalam uji model regresi ini lebih dikenal dengan uji asumsi klasik, yaitu berupa uji normalitas, uji autokorelasi, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Terakhir; setelah kelayakan model regresi, kemudian dilanjutkan ke uji hipotesis yang menggunakan koefisien dari uji regresi.

HASIL PENGUJIAN

Data penelitian ini dikumpulkan dengan mengirimkan sebanyak 875 kuesioner melalui jasa pos dan perantara (contact person) kepada para manajer atau kepala bagian setingkat manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran di perusahaan manufaktur yang go publik di Indonesia. Pengiriman tersebut dilakukan dua tahap, yaitu tahap pertama dikirimkan sebanyak 600 kuesioner terkumpul sebanyak 171 responden. Tahap kedua dikirimkan sebanyak 275 kuesioner terkumpul sebanyak 46 responden. Total responden yang menjawab sebanyak 217 responden. Response rate rata-rata sebesar 24,80 %. Dari jumlah tersebut ada 6 responden yang mengisi tidak lengkap dan setelah dilakukan analisis casewise diagnostic ada sebanyak 10 responden yang mempunyai karakteristik berbeda, kemudian dikeluarkan dari analisis. Jumlah terakhir responden yang dapat dianalisis sebanyak 201 responden. Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan yang ada dalam penelitian ini semuanya adalah valid dan reliabel.

Berdasarkan hasil uji ekonometrika analisis di atas menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas, hetero-skedastisitas dan data terjadi normal. Langkah analisis selanjutnya adalah analisis terhadap *full model* dengan menggunakan model persamaan struktural (MES). Asumsi pada aplikasi MES merupakan syarat yang harus dipenuhi atas asumsi-asumsi dari aplikasi MES. Pengembangan model dalam penelitian ini menggunakan pengukuran dengan pengujian MES secara penuh. Hasil pengujian normalitas *univariate* dan *multivariate* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 4.0.



Sumber : Data yang diolah

Hasilnya dapat disimpulkan bahwa ada bukti, data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal, karena nilai t (*critical ratio*) berada pada harga range antara ± 2.58 . *Outliers* adalah data observasi yang muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al., 1995). *Outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al., 1995). Berdasarkan hasil komputasi uji *outliers* dapat diketahui tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis. Hasilnya menunjukkan bahwa data yang ada tidak terjadi *outliers*. Pengujian terhadap nilai residual menunjukkan tidak ada nilai residual yang diatas ± 2.58 , (Hair, et al. 1995), sehingga tidak perlu memodifikasi model penelitian.

Pengujian yang menggunakan model 1 dan 2 menunjukkan probabilitas sebesar 11.30 %. Hal ini mempunyai arti bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Jadi, model persamaan struktural pada pengukuran model diatas menunjukkan bahwa model diatas dapat diterima walaupun dengan beberapa keterbatasan. Karena GFI menunjukkan tingkat penerimaan baik, karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0.90 dan AGFI menunjukkan tingkat penerimaan baik, karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0.90. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tersebut yang mempunyai pengaruh yang paling kuat atau paling besar adalah hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kecukupan anggaran dengan koefisien regresi sebesar 0.72 dan 0.69. Sedangkan hubungan antar variabel tersebut yang mempunyai pengaruh positif yang paling lemah atau paling kecil adalah hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan motivasi dengan koefisien sebesar 0.11 dan 0.16. Adapun hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8: Analisis Pengaruh Secara Langsung

	Participation		Adequacy		Org-Com		Motivation	
	Gb.2	Gb.3	Gb.2	Gb.3	Gb.2	Gb.3	Gb.2	Gb.3
Adequacy	0.72	0.69				0.15		
Org-Com	-0.06	0.11	0.29					0.29
Motivation	0.11	0.16			0.29			
M-P	0.24	0.24	-0.04	-0.04	0.23	0.23	0.28	0.28

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil penelitian ini menjelaskan, bahwa pengaruh langsung partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial adalah 0.39, 0.45 dan 0.38. Dengan demikian partisipasi dalam penyusunan anggaran memberi pengaruh terbesar terhadap komitmen organisasi dibandingkan terhadap kecukupan anggaran dan komitmen organisasi. Kecukupan anggaran mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja manajerial sebesar 0.19 dan 0.17. Dengan demikian kecukupan anggaran memberi pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi memberi pengaruh sebesar 0.30 terhadap kinerja manajerial. Artinya, variabel yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap komitmen organisasi adalah partisipasi penyusunan dalam anggaran, sedangkan yang memberi pengaruh yang terbesar terhadap kinerja manajerial adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran.

PEMBAHASAN

Hipotesis penelitian ini diajukan berdasarkan hasil analisis statistik yang didapati dari output program AMOS. Estimasi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kecukupan anggaran yang dibentuk menghasilkan nilai CR 13.44 dengan nilai CR $\geq \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap kecukupan anggaran. Hal ini dapat memberikan kontribusi pada kecukupan anggaran. Tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mendorong tingginya kecukupan anggaran.

Estimasi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi yang dibentuk menghasilkan nilai CR 0.596. Hal ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen dalam organisasi ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Hasil tersebut dapat juga dilihat dari *P-value*. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis tersebut ditolak. Semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka semakin menurunkan tingkat komitmen organisasi sebesar 5.80%. Tingginya partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak dapat mendorong tingginya komitmen dalam organisasi, tetapi menurunkan komitmen dalam organisasi.

Parameter estimasi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan motivasi dibentuk menghasilkan nilai CR 1.57. Hal ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai

pengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi ditolak pada tingkat signifikansi 5%. Penelitian ini di dapat *P-value* sebesar 0.116, karena *P-value* > 0.05 , maka hipotesis tersebut ditolak. Artinya, semakin besar peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin meningkat motivasi para manajer, tetapi besarnya peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak sebanding dengan peningkatan motivasi para manajer. Hal ini dapat dilihat pada koefisien sebesar 11.10 %. Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak dapat mendorong motivasi manajer secara signifikan.

Parameter estimasi antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, yang dibentuk menghasilkan nilai CR 2.39 dan nilainya $CR > \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Artinya, partisipasi dalam penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur yang go publik di Indonesia memberikan kontribusi pada kinerja manajerial sebesar 23.70 %. Semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, semakin besar pula kinerja manajerialnya. Kinerja manajerial tersebut meliputi perencanaan, investigasi, evaluasi, dan supervice (pengawasan).

Parameter estimasi antara variabel kecukupan anggaran dengan kinerja manajerial dibentuk menghasilkan nilai CR 0.41 dengan nilai $< \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kecukupan Anggaran mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial ditolak pada tingkat signifikansi 5%, maka hipotesis tersebut ditolak. Artinya, kecukupan anggaran tidak akan meningkatkan kinerja manajerial, tetapi menurunkan. Hal tersebut dapat dilihat pada koefisien regresinya sebesar 3.90 %. Estimasi antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial dibentuk menghasilkan nilai CR 2.94 dengan nilainya $\geq \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen dalam organisasi mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi tingkat komitmen manajer pada organisasi perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kinerja manajerial. Tingginya tingkat komitmen dapat dilihat pada koefisien regresinya, yaitu sebesar 22.60 %. Parameter estimasi antara variabel motivasi manajer dengan kinerja manajerial dibentuk menghasilkan nilai CR 3.77 dengan nilai $CR \geq \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Para manajer menghubungkan prestasinya dengan nilai penghargaan dan memperhatikan jenis penghargaan yang digunakan untuk meningkatkan motivasi. Oleh karena

itu semakin tinggi motivasi para manajer pada perusahaan, semakin tinggi kinerja manajerialnya. Parameter estimasi antara variabel kecukupan anggaran dengan komitmen organisasi dibentuk menghasilkan nilai CR 2.70 dan 2.63. Hal ini menunjukkan bahwa nilai $CR > \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kecukupan anggaran mempunyai pengaruh timbal balik positif secara signifikan terhadap komitmen dalam organisasi. Jadi kecukupan anggaran mempunyai hubungan timbal balik dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi tingkat kecukupan anggaran, maka semakin tinggi tingkat komitmen manajer pada organisasi, demikian pula sebaliknya. Hal ini ditunjukkan pada koefisien regresi sebesar 29 % dan 15 %. Parameter estimasi antara variabel komitmen organisasi dengan motivasi dibentuk dengan menghasilkan nilai CR 4.15 dan 3.73 dengan nilai $> \pm 1.96$, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen dalam organisasi mempunyai pengaruh timbal balik positif secara signifikan terhadap motivasi. Artinya, komitmen manajer pada organisasi mempunyai hubungan timbal balik positif secara signifikan dengan motivasi.

Dilihat dari pengaruh total, total efek merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung. Dalam penelitian ini hasil pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kecukupan anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial adalah 0.39, 0.52 dan 0.59. Dengan demikian partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh total terbesar kinerja manajerial. Sedangkan total efek kecukupan anggaran terhadap komitmen organisasi dan kinerja manajerial adalah 0.19 dan 0.23. Dengan demikian kecukupan anggaran mempunyai pengaruh yang relatif kuat terhadap kinerja manajerial. Sedangkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0.29. Sehingga dari hasil tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja manajerial. Dan partisipasi penyusunan anggaran juga mempunyai pengaruh yang relatif besar terhadap komitmen organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis dapat teruji dan signifikan, kecuali tiga hipotesis. Pertama, hubungan antara *budget participation* dengan *motivation* mempunyai hubungan positif tetapi tidak signifikan. Kedua, hubungan antara *budget participation* dengan *organizational commitment* mempunyai negatif dan tidak signifikan. Terakhir, hubungan antara *budget adequacy* dengan *managerial performance*

mempunyai hubungan negative dan tidak signifikan. Maknanya, semakin tinggi tingkat budget adequacy, makin rendah tingkat kinerja manajerialnya. Keadaan tersebut terjadi di Indonesia, karena walaupun bentuk hubungan antara principal dengan ajennya nampaknya seolah-olah hubungan yang berbentuk desentralisasi secara formal, tetapi sesungguhnya hubungan yang ada mungkin lebih berbentuk sentralisasi. Hal ini dapat dilihat secara statistik bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tinggi dapat mendorong budget adequacy tinggi, namun tingginya budget adequacy tidak mendorong managerial performance makin baik, bahkan terjadi penurunan kinerjanya (*performance*). Dengan melihat fenomena di atas, menunjukkan bahwa ini akan menimbulkan konflik kepentingan antara individu dengan pihak lain dalam satu organisasi. Keadaan ini seperti di Indonesia sistem kepemilikan perusahaan tertumpu pada individu atau satu golongan kecil. Keadaan ini patut diduga sistem kontrolnya akan terpusat pada satu kelompok kecil (sentralisasi) tersebut.

Hasil penelitian diatas juga mempunyai beberapa keterbatasan. Pertama, sampel yang digunakan pada penelitian ini hanya para manager yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada perusahaan manufaktur yang go public di Indonesia. Sehingga penelitian ini tidak dapat digunakan untuk menjeneralisasi seluruh manager yang ada di Indonesia. Agenda penelitian mendatang disarankan memasukkan para manager yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada industri lain seperti perbankan. Kedua, lemahnya hubungan antara budget adequacy dengan managerial performance perlu dilakukan penelitian dengan menambahkan variable lain yaitu variable budaya. Hal tersebut dapat memastikan apakah hubungan antara budget adequacy dengan managerial performance berinteraksi dengan masalah budaya. Berdasarkan hasil dari analisis faktor konfirmatori, maka disarankan pada penelitian berikutnya menggunakan variabel-variabel diatas dapat menggunakan instrumen-instrumen yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1-18.
- Arbuckle, James L, and Werner Wothke, 1995, *Amos 4.0 User's Guide*, Small Waters Corporation, Printed in The United States of America.

- Bentler, P. M. 1995. *EQS Structural Equation Program Manual*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- Bourn, M., 1995, Budgets and Plans: Chickens and Eggs, *The International Management Accounting Conference*, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Briers, M. and Hirst, M. 1990. The role of budgetary information in performance evaluation. *Accounting, Organisation and Society*, 15(4): 373-398.
- Brownell, P. and M. McInnes. 1986. Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *The Accounting Review* : 587-600.
- Chalos, P dan ; Poon, MCC, 2000, Participation and performance in capital budgeting teams, *Behavioral Research in Accounting*, 12
- Chenhall, R.H., and Brownell, P. 1988. The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organization and Society*, 13(3).225-233.
- Chong, V. K. and D. Bateman. 2000. The effect of role stress on budgetary participation and job satisfaction-performance linkages: A test of two different model. *Advances in Accounting Behavioral Research* 3: 91-118.
- Chong, V.K dan Chong, K.M, 2002, Budget goal commitment and informational effects of budget participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach, *Behavioral Research in Accounting* 14
- Collins, F. 1994, The interaction of budget characteristics and personality variables with budgetary response attitudes. *The Accounting Review: Apr*, 324-335.
- Dunk, A. S. 1993, The effects of job-related tension on managerial performance in participative budgetary settings. *Accounting, Organizations and Society* 18: 575-585.
- Hopwood, A.G. 1994. Accounting and everyday life: An introduction. *Accounting, Organization and Society.*, 19: 299-301.
- Indriantoro, N. 1993. *The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus-of-Control, and Cultural Dimensions as Moderating Variables*, Dissertation: UMI Press.

- Kren, L. 1992. Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *The Accounting Review*, Jul: 511-526.
- Lal, M., Dunk, A.S. dan G.D. Smith 1996. The propensity of managers to create Budgetary slack: A cross-national re-examination using random sampling. *The International Journal of Accounting*: 483-496.
- Lal, M., Dunk, A.S. and Smith, G.D. 1995. Participative budgeting, motivation, and managerial performance. *Proceeding International Management Accounting Conference*, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, 19-21 Jan
- Meyer J.P., and Allen, N.J. 1991. A three-components conceptualisation of organisational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Mia, L. 1989. The impact of participation in budgeting and job satisfaction on managerial performance and work motivation: A research note. *Accounting, Organizations and Society* 14(4): 347-357.
- Nouri, H. and R. J. Parker. 1998. The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations And Society* 23: 467-483.
- Poznanski, P. J. and D. M. Bline 1997. Using structural equation modeling to investigate the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment among staff accountants', *Behavioral Research in Accounting* 9: 154-171.
- Shields, J.F. and M.D. Shields, M. 1998. Antecedents of Participative Budgeting. *Accounting, Organizations and Society*: 49-76.