

# Jurnal Studia

Akuntansi dan Bisnis

ISSN: 2337-6112

Vol. 5 | No.1

## PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN VARIABEL INTERVENING JOB RELEVANT INFORMATION

Rudiyanto \*

\* STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

### Article Info

#### Keywords:

Participation Budget,  
Job Relevant  
Information, and  
Managerial  
Performance.

### Abstract

*The studies explores the managerial behavioral responses associated with the extent of managerial performance (KM) in an existing company in Lebak. The hypothesis is participation budget (PA), and Relevant Job Information (JRI), are positively related to managerial performance (KM). This study used survey data of 200 respondents, the authors found that the PA and JRI have a relationship with KM. The manager felt that having adequate JRI can optimize employee involvement in the preparation of the budget to improve overall performance. So that the performance becomes higher when the manager feels enough relevant information to its duties through the PA.*

Penelitian ini mengeksplorasi respon perilaku manajerial terkait dengan sejauh mana kinerja manajerial (KM) di perusahaan yang ada di Kabupaten Lebak. Hipotesis yang diajukan adalah Partisipasi anggaran (PA), dan Job Relevant Information (JRI), berhubungan positif terhadap kinerja manajerial (KM). Penelitian ini menggunakan data survei sebanyak 200 responden, penulis menemukan bahwa PA dan JRI memiliki hubungan dengan KM. Manajer merasa bahwa dengan memiliki JRI yang memadai dapat mengoptimalkan keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Sehingga kinerja menjadi lebih tinggi bila manajer merasa cukup informasi yang relevan dengan tugasnya melalui PA.

### Corresponding Author:

Rudiyanto2u@yahoo.com

©2017 JSAB. All rights reserved.

### Pendahuluan

Penyusunan anggaran perusahaan merupakan bagian dari perencanaan kegiatan organisasi. Terwujudnya keberhasilan perencanaan kegiatan organisasi jika telah terealisasi oleh perusahaan. Realisasi kegiatan menunjukkan adanya kualitas dari kinerja organisasi yang menunjukkan adanya partisipasi dari seluruh sumber daya manusia (Karyawan) perusahaan. Partisipasi aktif karyawan berkaitan erat dengan peran pimpinan dalam memberikan instruksi bagi karyawannya, hal ini juga dapat menunjukkan keberhasilannya dalam mencapai tujuan dan pemenuhan tanggungjawab yang berdampak pada kinerja pimpinan tersebut (Schick, 2002; Hoek, 2005; Hansen dan Mowen 2006).

Anggaran menjadi dasar untuk memperbaiki pembuatan keputusan manajerial, selain itu anggaran dapat memberikan standar dalam mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya perusahaan (Hoek, 2005). Anggaran merupakan rencana keuangan untuk masa depan yang dapat mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya (Hansen dan Mowen,

2006). Anggaran dalam penyusunannya memerlukan keterlibatan berbagai komponen yang terkait, sehingga dapat membantu karyawan pelaksana dalam berkoordinasi dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan (Hanson dan Mowen, 2006). Keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran dapat memberikan informasi yang tepat berkaitan permasalahan yang terjadi secara riil sehingga mempermudah manajer untuk mengambil kebijakan pada periode berikutnya (Schick, 2007; Phillips, 2007).

Penyusunan anggaran yang baik melibatkan partisipasi antara manajer dan bawahan dengan cara mengkomunikasikan tujuan-tujuan umum, tanggungjawab dan kreativitas (Hansen dan Mowen, 2006). Keterlibatan individu secara langsung dapat mempengaruhi penyusunan tujuan anggaran serta pencapaiannya, sehingga dimungkinkan adanya penilaian dan penghargaan yang diberikan kepada mereka atas pencapaiannya (Brownel, 1986).

Banyak penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial (Kren, 1992; Ningrum & Ghazali, 2005; Adrianto, 2008; Hasmawati & Laela, 2011; Hoque & Brosnan, 2012; Vencates & Blaskovich, 2012; Ermilia et al., 2014; Hasniasari & Sholihin, 2014; Kohlmeyer et al., 2014).

Menurut hasil penelitian Ningrum dan Ghazali (2005) menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial di perusahaan manufaktur. Demikian juga dengan hasil penelitian Adrianto (2008) bahwa ketelibatan kepala bagian dalam penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajer di rumah sakit yang ada di wilayah kota Semarang. Senada pula dengan Hoque dan Bronsan (2012) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap penggunaan anggaran, dalam penelitiannya keberhasilan penggunaan anggaran merupakan indikator keberhasilan kinerja manajer. Dengan orientasi pada karyawan pemerintah, Ermelia (2014) menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial diperkuat hasil penelitian Hasniasari & Sholihin (2014); dan Vencates & Blaskovich (2012). Namun demikian berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kren (1997), yang berpendapat bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja namun dapat berpengaruh melalui variabel Job Relevant Information.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian yang penulis temui tersebut mendasari perlunya dilakukan penelitian kembali dengan menambahkan variabel yang lain, sebagaimana merujuk pada teori kontijensi yang menyatakan bahwa tidak adanya suatu kemutlakan dalam menerapkan suatu hal untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Untuk mencapai keefektifan anggaran partisipatif diperlukan pendekatan kontijensi dalam mengidentifikasi kondisi yang mendukungnya (Govindarajan, 1986). Sehingga dalam penelitian ini penulis mencoba menggunakan satu variabel intervening yang diharapkan dapat mendukung tercapainya keberhasilan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Adapun variabel intervening yang dimaksud adalah Job Relevant Information.

Penelitian ini mereplikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Chong et al (2005), dengan mengikuti kerterbatasan dan rekomendasi penelitian yang disarankan yaitu dengan mengubah posisi variable Job Relevant Information sebagai intervening yang berelasi dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Demikian juga dengan objek penelitiannya yang menggunakan variasi jenis instansi dengan bidang yang berbeda-beda.

## **Kajian Pustaka dan Hipotesis Penelitian**

### **Partisipasi Anggaran**

Anggaran adalah rencana kerja mendatang (Schick, 2002, Hoek, 2007) mengenai kegiatan organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dalam satuan uang dalam periode tertentu (Dewi, 2014), merupakan tahapan penting yang dapat mempengaruhi keseluruhan tahapan, serta menjadi

rujukan yang berdampak terhadap perilaku dan kinerja (Bento 2015). Paradigma akuntansi manajemen saat ini merubah pola pembentukan anggaran dari tradisional yang bersifat instruksi atasan kepada bawahan menjadi bentuk partisipatif.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu rencana untuk mengkoordinasikan berbagai operasi bisnis yang dinyatakan dalam ukuran keuangan (Vataliya, 2009 dalam Basuki, 2010), yang menghasilkan transparansi, akuntabilitas dan keadilan bagi semua, selain itu partisipasi akan membentuk jalinan kekuatan antar pelaksana sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Guerrero, 2013).

Partisipasi anggaran adalah sebuah proses empowering dalam pembentukan anggaran yang dilakukan secara tulus dengan mengundang partisipan yang terkait untuk memberikan pendapat-pendapat dan saran-saran terhadap anggaran (Francisgladney 2008) termasuk dalam mendistribusikan sumber daya (Shields & Shields 1998 dalam Bento, 2015). Tingginya tingkat partisipasi anggaran dapat diasosiasikan dengan target-target anggaran yang lebih realistik (Bento 2015).

Program partisipasi dalam penyusunan anggaran diterapkan pada berbagai organisasi baik dalam pemerintahan, non pemerintahan, dan masyarakat untuk menjalankan sebuah aturan dalam memutuskan bagaimana dan kapan sumber daya digunakan (Shah, 2007).

### **Job Relevant Information**

JRI merupakan informasi dalam perusahaan yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk memprediksi lingkungan kerja sehingga mempermudah dalam pengambilan keputusan yang efektif (Kren, 1992, Sprinkle, 2003; Lopez, 2007). Informasi tersebut mampu memoderasi dalam pencapaian kinerja manajerial (Chong and Chong, 2002), dan sebagai alat untuk mengevaluasi tugas yang diberikan kepada bawahannya (Yusfaningrum, 2005). Menurut Kren (1992) terdapat tiga indikator penting JRI yaitu pengetahuan tentang lingkungan kerja, tujuan kinerja, dan informasi strategis.

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mahoney, et.al.1963).

Kinerja manajerial merupakan perilaku manajer dalam melaksanakan peran dalam organisasi yang dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Mulyadi, 1993) baik melalui kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, (Mulyadi dan Johny, 1999), supervisi dan perwakilan (Deasy Dan Muindro, 2007).

### **Hipotesis Penelitian**

#### **Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian Yusfaningrum (2005) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan Lau (2012) menyimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan penelitian Ardianto (2008) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara positif mempengaruhi kinerja manajerial, berarti keterlibatan manajer dan kepala bagian di rumah sakit swasta di wilayah Kota Semarang dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial.

Bento (2006) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran merupakan faktor yang relevan dalam menjelaskan kinerja manajerial. Menurut Somboon (2010) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas manajerial pada perusahaan nasional dan

multinasional di Thailand. Stammerjohan (2015) menyimpulkan bahwa: “meningkatnya partisipasi dalam penyusunan anggaran berasosiasi terhadap peningkatan kinerja”.

Frucot (2006) membuat konklusi bahwa meningkatnya partisipasi anggaran diprediksi berpengaruh positif pada seluruh kinerja manajer organisasi, demikian juga rendahnya tingkat partisipasi anggaran diprediksi berpengaruh negatif terhadap kinerja seluruh manajer. Demikian juga diyakinkan oleh Yahya et al (2008) bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan langsung dengan kinerja manajerial pada sector publik.

Berdasarkan kajian teori tersebut diatas peneliti membuat hipotesis berikut:

H1: Partisipasi anggaran memiliki hubungan dan mempengaruhi kinerja manajerial. Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information

JRI adalah Informasi utama dalam organisasi adalah decision influencing dan job relevant information (JRI), yang merupakan informasi akurat tentang lingkungan kerja level bawah yang digunakan untuk memfasilitasi pembuatan keputusan manajerial (Kren, 1992). Pemahaman tentang pengetahuan informasi yang relevan dengan tugas dapat diperoleh dari manajer level bawah yang merupakan lingkungan kerja teknis (Bawono, 2006).

Banyak peneliti telah menganalisis hubungan dan pengaruh antara partisipasi anggaran dengan job relevant information. Kren (2003) telah menguji hubungan langsung partisipasi dengan JRI signifikan dan positif, namun demikian berdampak negative terhadap kemungkinan munculnya senjangan. Yusfaningrum (2005) membuktikan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap JRI pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

Dalam penelitian Ardianto (2008) dengan judul Analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kepuasan kerja, job relevant information dan kepuasan kerja sebagai variable moderating, menyimpulkan adanya interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan job relevant information dengan kinerja manajerial. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa job relevant information tidak bias berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Berdasarkan hal tersebut diatas peneliti membentuk hipotesis yang kedua yaitu:

H2: Partisipasi anggaran memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap Job Relevant Information.

## **Job Relevant Information dan Kinerja Manajerial**

Stammerjohan et al (2009) dalam penelitiannya terhadap 71 manajer dengan asal Amerika dan Asia dengan lokasi perusahaan berada di Korea Selatan menghasilkan bukti empiric bahwa job relevant information berkorelasi positif dan signifikan dengan kinerja manajerial.

H3: Job Relevant Information memiliki hubungan dan mempengaruhi kinerja manajerial.

## **Metodologi Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan analisis korelasional dan regresi yang mencerminkan hubungan dan pengaruh dari beberapa variable yang membentuk model rekrusif. Variabel penelitian ini terdiri dari tiga variable yaitu: Partisipasi anggaran, Job Relevant Information (JRI) dan Kinerja perusahaan.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pimpinan organisasi baik bisnis maupun non bisnis yang berada di kabupaten Lebak Banten. Adapun Sampel yang digunakan adalah manajer/pimpinan dari beberapa sector usaha yaitu: pemerintahan daerah kabupaten Lebak, perguruan tinggi di wilayah kabupaten Lebak, Rumah Sakit, dan Perbankan.

Penelitian ini menggunakan instrument yang pernah digunakan oleh peneliti sebelumnya. Pengukuran variable partisipasi anggaran menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Milani (1975). Intrumen tersebut terdiri dari 5 (lima) buah pertanyaan dengan menggunakan skala

likert 1 sampai 5. Untuk mengukur variable Job Relevant Information (JRI) menggunakan instrument yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya oleh Adrianto (2008) yang dikembangkan oleh Kren (1992) dalam bentuk 5 (lima) buah pertanyaan dengan skala likert 1 sampai 5. Demikian juga instrument variable kinerja manajerial terdiri dari 5 (lima) pertanyaan dengan skala likert 1 samapi 5 yang merupakan pengembangan dari Mahoney (1963).

Setelah instrumen disiapkan, peneliti menentukan sampel yang akan dijadikan responden penelitian. Kemudian instrument yang valid dan reliable tersebut disebarluaskan kepada responden untuk mendapat data penelitian. Selanjutnya data penelitian yang diperoleh dilapangkan dianalisis dengan menggunakan program Lisrel untuk mendapatkan hasil pembahasan. Hasil output program Lisrel menjadi dasar penarikan kesimpulan berdasarkan hipotesa yang diajukan. Selanjutnya peneliti mengaitkan temuan penelitian tersebut dalam sebuah implikasi manajerial sehingga menambah pengetahuan baru yang dapat dijadikan sebagai rujukan dalam proses pembelajaran berkaitan dengan pembelajaran akuntansi manajemen.

## Hasil dan Pembahasan

Tabel 1 menjelaskan tentang deskriptif statistic hasil penelitian, berdasarkan standardized factor loading secara keseluruhan variable terobservasi mampu menjelaskan variable manifest. Nilai loading factor JRI yang kurang dari 0.70 berada pada kecukupan informasi dan relevansi terhadap tugas yang dilaksanakan. JRI lebih dominan dijelaskan oleh kejelasan dalam menjalankan tugas yang memeliki koefisien sebesar 0.91. Sedangkan PA dikonstrukt dengan maksimal melalui keterlibatan karyawan dalam menyusun anggaran sebesar 0.9 disusul dengan kontribusi pertanggungjawaban anggaran dan peran dalam melakukan diskusi anggaran yang masing-masing berkoefisien 0.86 dan 0.81.

**Tabel 1 Deskriptif Statistik Model Pengukuran**

Varibel	n	Mean	Std. Deviasi	Standardized Factor Loading
PA1: Keterlibatan dalam penyusunan anggaran	200	1.835	0.894	0.90
PA2: Pengaruh dalam penentuan jumlah anggaran	200	1.392	0.919	0.71
PA3: Memprakarsai diskusi penyusunan anggaran	200	1.572	0.724	0.81
PA4: Pengaruh usulan dalam penyusunan anggaran	200	2.086	0.810	0.73
PA5: Kontribusi dalam pertanggungjawaban anggaran	200	1.730	0.797	0.86
JRI1: Kejelasan dalam melakukan tugas	200	1.834	0.789	0.91
JRI2: Kecukupan informasi dalam melaksanakan tugas	200	3.018	1.540	0.53
JRI3: Ketersediaan informasi secara otomatis	200	0.971	0.758	0.83
JRI4: Laporan disiapkan secara sistematis dan teratur	200	1.178	0.939	0.73
JRI5: Informasi yang diterima relevan dengan tugas	200	1.056	0.899	0.64
KM1: Perencanaan kinerja	200	3.308	1.524	0.72
KM2: Pengkoordinasian kinerja	200	2.438	1.048	0.74
KM3: Pengawasan kinerja	200	3.031	1.467	0.95
KM4: Pelaksanaan kinerja	200	2.086	0.810	0.81
KM5: Evaluasi dan penilaian kinerja	200	2.438	1.048	0.70

**Tabel 2 Model Struktural**

Variabel Dependen	Variabel Independen	Hipotesis	Koefisien	t-hitung
PA	KinMan	H1	0.45	6.90
PA	JRI	H2	0.90	27.69
JRI	KinMan	H3	0.50	2.48

**Tabel 3 Uji Kecocokan Model**

Variabel Dependen	Nilai	Hipotesis	Keterangan
Chi-Square	72.44 ; p = 0.33	p > 0.05	Baik
NCP	4.44	(0.0 ; 29.10)	Baik
RMSEA	0.018	0.05 < RMSEA < 0.08 (0.06 ; 0.046)	Kurang Baik
	P = 0.97	P > 0.5	Baik
ECVI	0.89	Saturated = 1.21 Independence=19.35	Baik
GFI	0.99	> 0.90	Baik
AGFI	0.98	> 0.90	Baik
NNFI	1.00	> 0.90	Baik
NFI	0.98	> 0.90	Baik
IFI	1.00	> 0.90	Baik
CFI	1.00	> 0.90	Baik
RFI	0.97	> 0.90	Baik

Keseluruhan indicator variable laten memenuhi syarat dalam mengkonstruksi variable penelitian, hal ini dibuktikan berdasarkan nilai empiric yang diperoleh dalam loading factor yang lebih besar dari 0.50 sebagaimana dijelaskan oleh Hair dalam (Setyo, 2007: 50). Partisipasi anggaran dikonstruksi secara kuat oleh keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran dengan nilai loading factor sebesar 0.90. Sedangkan JRI memberikan efek yang sangat besar terhadap kejelasan dalam menjalankan tugas sebesar 0.91. Adapun indicator yang sangat kuat dalam membentuk kinerja manajerial adalah pengawasan kinerja dengan koefisien loading factor sebesar 0.95.

### **Uji Kecocokan Model**

Struktur model yang dibentuk dari analisis LISREL 8.80 menghasilkan model fit statistic yang baik sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 3. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai chi-square 72.44 yang merupakan tolok ukur dalam menilai kedekatan antara matrik kovarian sampel dengan dengan model yang signifikan pada level 0.05 ( $p = 0.33$ ). Kecocokan berdasarkan NCP menjelaskan model yang baik karena nilai NCP berada dalam rentang interval kepercayaan (0.0; 29.10). Meskipun nilai RMSEA < 0.05 namun masih berada dalam rentang kepercayaan demikian juga dengan nilai p-value yang lebih besar dari 0.5 sehingga model dikategorikan fit.

Semua variable dalam model saling bebas satu sama lain yang dibuktikan dengan nilai GFI, AGFI, NNFI, NFI, RFI, CFI, dan IFI memiliki nilai lebih besar dari 0.90. Berdasarkan hasil uji kecocokan model dengan data tersebut dapat disimpulkan bahwa model yang dibentuk dalam penelitian adalah baik. Pengujian nilai  $R^2$  dalam tabel 4, variable PA dikontribusi oleh PA1 sebesar 81%, variable JRI dikontribusi oleh JRI1 sebesar 83%, dan KM3 memberikan kontribusi terhadap variable KM sebesar 90%.

**Tabel 4 Nilai  $R^2$** 

PA	$R^2$	JRI	$R^2$	KM	$R^2$
PA1 → PA	0.81	JRI1 → JRI	0.83	KM1 → KM	0.52
PA2 → PA	0.51	JRI2 → JRI	0.28	KM2 → KM	0.55

PA3→ PA	0.66	JRI3→ JRI	0.69	KM3 → KM	0.90
PA4→ PA	0.54	JRI4 → JRI	0.53	KM4 → KM	0.65
PA5→ PA	0.74	JRI5 → JRI	0.41	KM5 → KM	0.49

**Tabel 5 Efek Langsung dan Tidak Langsung Antar Variabel**

	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
PA → KM	0.45	-	0.45
PA → JRI	0.90	-	0.90
JRI → KM	0.50	-	0.50
PA → JRI→ KM	0.50	0.22	0.72

Tabel 5, menunjukkan adanya efek langsung dan tidak langsung terhadap kinerja manajerial. Secara parsial PA memberikan efek langsung sebesar 20,25% kepada kinerja manajerial, sedangkan JRI sebesar 25%. Secara keseluruhan kontribusi efek PA dan JRI terhadap KM sebesar 45,25%. Sedangkan jika melalui efek tidak langsung kinerja manajerial dikontribusi oleh PA dan JRI sebesar 51,84%. Adapun PA memiliki efek langsung dalam pembentukan JRI dengan prosentase sebesar 81%.

### Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur akuntansi manajemen dengan meningkatkan pemahaman tentang hubungan antara PA, JRI dan KM. Temuan menunjukkan bahwa PA berhubungan erat dengan KM secara positif (total efek 0.45). Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan bahwa PA memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap pembentukan kinerja manajerial. Melalui keterlibatan level bawah dalam pembentukan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajemen, karena menghasilkan informasi tentang target dan permasalahan secara jelas dan efektif. Hasil tersebut selaras dengan hasil penelitian Frucot (2006) yang memprediksi adanya kontribusi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja seluruh manajer organisasi baik bisnis maupun non bisnis. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja manajerial sehingga dapat dikatakan bahwa PA berhubungan dan memberikan pengaruh positif dalam pencapaian kinerja manajerial.

Untuk menghasilkan efek yang maksimal terhadap pembentukan kinerja manajerial dapat dilakukan dengan cara meningkatkan JRI dan PA. Melalui keterlibatan setiap divisi dalam penyusunan anggaran berdampak terhadap kejelasan dalam melaksanakan tugas sehingga memicu ketercapaian kinerja manajerial melalui pengawasan kinerja. Meskipun PA memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap pembentukan kinerja manajerial namun akan lebih optimal jika dalam pelaksanaan tugas disediakan informasi yang berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap bagian dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa PA memiliki hubungan yang signifikan dengan KM hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Yahya (2008). Dari hasil uji t, dapat diinterpretasikan bahwa PA mampu mempengaruhi KM dengan efek sebesar 20,25%. Hal tersebut mendukung hasil penelitian Bento (2006), Stammerjohan (2015), dan Somboon (2010) yang menjelaskan bahwa partisipasi

penyusunan anggaran selain berkorelasi dengan kinerja manajerial juga berpengaruh terhadap efektivitas pengambilan keputusan manajerial.

Kedua, keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran memberikan kejelasan tujuan yang akan dicapai sehingga memungkinkan adanya informasi yang relevan dengan tugasnya. Partisipasi aktif dalam menentukan jumlah anggaran dan usulan karyawan dalam penetapan program kerja tahunan dapat memberikan sinyal informasi yang diperlukan dalam melaksanakan tugas. Dari hasil penelitian PA secara signifikan berhubungan dengan JRI dan mampu berkontribusi sebesar 81%, hal ini dikarenakan keterlibatan karyawan level bawah mampu menjelaskan informasi yang sesuai dengan permasalahan kinerja. Hasil tersebut mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Kren (1992;2003), Yusfaningrum (2005), Bawono (2006), dan Ardianto (2008).

Ketiga, ketersediaan JRI diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab manajer dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manajer memiliki harapan yang jelas dari tugas pekerjaannya dan membutuhkan informasi-informasi yang relevan dengan tujuan anggaran yang telah ditetapkan. Kejelasan dalam melakukan tugas; kecukupan informasi dalam melaksanakan tugas; ketersediaan informasi secara otomatis; laporan disiapkan secara sistematis dan teratur; serta relevansi informasi dengan tugas menjadi indicator yang tepat dalam membentuk JRI sehingga mampu membentuk kinerja manajerial yang maksimal. Dalam penelitian ini kejelasan informasi dalam melakukan pekerjaan menjadi pemicu utama keberhasilan kinerja melalui pengawasan yang sistematis. Hasil penelitian menunjukkan efek yang cukup tinggi sebesar 25% kinerja manajerial disupplai oleh kejelasan informasi yang relevan dengan tugas pekerjaannya. Hasil penelitian ini mendukung kesimpulan Stammerjohan (2009) bahwa JRI berhubungan positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Analisis eksplorasi menunjukkan bahwa kejelasan informasi dalam melaksanakan tugas memoderasi hubungan antara PA dan KM. Keterlibatan dalam penetuan jumlah anggaran memiliki hubungan kuat dengan JRI, ketika manajer memiliki informasi kinerja yang memadai dan relevan maka keputusan yang tepat dalam pembentukan kinerja menjadi optimal. Dengan melibatkan karyawan level teknis KM menjadi semakin tinggi apabila dimoderasi oleh JRI. Hasil penelitian bahwa total efek yang terbentuk mencapai 51,84%, jika dibandingkan dengan efek yang diberikan oleh PA maka JRI mampu memoderasi secara maksimal.

Meskipun penelitian ini telah membuktikan secara empiric mengenai pengaruh PA terhadap KM yang dimoderasi oleh variable JRI, namun masih memiliki banyak kekurangan seperti dalam pengambilan sampel penelitian masih terbatas pada beberapa jenis perusahaan yang ada di wilayah Kabupaten Lebak. Dalam penelitian selanjutnya hendaknya menambah variasi jenis perusahaan dan memperluas wilayah objek penelitian. Selain itu untuk meningkatkan kinerja manajerial tidak hanya dengan memperhatikan variable PA dan JRI namun dapat dikembangkan melalui variable lain yang berkorelasi dengan JRI.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aida A M, dan Listianingsih, 2005. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial, *SNA VIII Solo*.

- Al Bento, Lourdes Ferreira White, 2006. "Budgeting, Performance Evaluation, and Compensation: A Performance Management Model", In Advances in Management Accounting. Published online: 12 Mar 2015; 51-79.
- Allen Schick, 2002. Does Budgeting Have a Future?, *OECD Journal On Budgeting*, Vol. 2, No. 2, p: 7-48
- Allen Schick, 2007. Performance budgeting and accrual budgeting: Decision rules or analytic tools?, *OECD Journal on Budgeting*, search.proquest.com
- Anwar Shah, 2007. Participatory Budgeting Public Sector Governance and Accountability Series, *The World Bank Washington DC*.
- Chong M. Lau, Sharon L.C. Tan, 2012. "Budget Targets as Performance Measures: The Mediating Role of Participation and Procedural Fairness" In Advances in Management Accounting, Published online: 10 Mar 2015; 151-185.
- Deasy Rinarti dan Muindro Reyowijoyo, 2007. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Budaya Organisasi Terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol.9 (2) hal. 124-135
- Elian Peña Guerrero, 2013. Are real socio political changes possible? The potentiality of participation in Participatory Budgeting, *The Bartlet Development Planing Unit, Dpu Working Paper No. 151*, University College London 34 Tavistock Square - London - WC1H 9EZ
- Ferry Hendro Basuki, 2015. Assessment of Financial Performance: Transformational Leadership and Budget Participation Effect with Mediating of Strategy Management (Study of Indonesian Hospitals, *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol.6, No.2.
- Kusnasriyanti Yusfaningrum, Imam Ghozali, 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening, *SNA VIII, Solo*.
- Laura Francis-Gladney, Robert B. Welker, Nace Magner, 2008. "An experimental study of the effect of budget favorability on the formation of pseudoparticipation perceptions" In *Advances in Management Accounting*, Published online: 09 Mar 2015; 217-245.
- Lawrence D. Phillips, and Carlos A. Bana e Costa, 2007. Transparent prioritisation, budgeting and resource allocation with multi-criteria decision analysis and decision conferencing, *Working Paper LSEOR 05.75*, p: 1-23
- Leslie Kren, 2003. "Effects of Uncertainty, Participation. And Control System Monitoring on The Propensity to Create Budget Slack And Actual Budget Slack CreatedIn Advances in Management Accounting". Published online: 09 Mar 2015; 143-167.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee and S. J. Carroll, 1963. Development of Managerial Performance: A Research Approach, Cincinnati: South Western Publ. Co.
- M. Peter Van Der Hoek, 2005. From Cash to Accrual Budgeting and Accounting in the Public Sector: The Dutch Experience, *Public Budgeting & Finance, Spring*, p: 32-45
- Maria A. Leach-Lo'pez, William W. Stammerjohan, Frances M. McNair, 2007. Differences in the Role of Job-Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship among U.S. and Mexican Managers: A Question of

- Culture or Communication, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 19, pp. 105-136
- Maria A. Leach-Lo'pez, William W. Stammerjohan, Kyoo Sang Lee, 2009. Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information, *Management Research News*, Vol. 32, No. 3, pp. 220-238
- Mohd Nor Yahya Nik Nazli Nik Ahmad Abdul Hamid Fatima, 2008. "Budgetary participation and performance: some Malaysian evidence", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 Iss 6 pp. 658 – 673
- Mulyadi, 1993. Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan rekayasa, edisi 2, Bagian Yogyakarta: Penerbitan STIE YKPN
- dan Johny, 1999. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan, Edisi I, Yogyakarta: Aditya Media.
- Nyoman Purmita Dewi, Ni Made Adi Erawati, 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Informasi Asimetris, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasi Pada Senjangan Anggaran, *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 9, No. 2 (2014): 476-486.
- Somboon Saraphat and Joseph Aiyeke, 2010. Multinationals and global Consumers, *Palgrave Macmillan*, a division of Macmillan Publishers
- Sprinkle, 2003. Perspectives on experimental research in managerial accounting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, p: 287–218
- Veronique Frucot Stephen White, 2006. "Managerial levels and the effects of budgetary participation on managers", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 Iss 2 pp. 191 – 206
- Vincent K. Chong, Ian R.C. Eggleton, Michele K.C. Leong, 2005. "The Effects of Value Attainment and Cognitive Roles of Budgetary Participation on Job Performance" *In Advances in Accounting Behavioral Research*, Published online: 12 Mar 2015; 213-233.
- William W. Stammerjohan Maria A. Leach Claire Allison Stammerjohan, 2015. "The Moderating Effects of Power Distance on the Budgetary Participation– Performance Relationship" *In Advances in Management Accounting*, Published online: 20 Jul 2015; 103-148.
- Yogi Andrianto, 2008. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating, *Thesis*, Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Diponegoro, Semarang.