

# PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KEPUASAN KERJA DAN *JOB RELEVANT INFORMATION* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

**Helmi Yazid**

FE Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten

E-mail: helmi\_yazid@yahoo.com

## ABSTRACT

*This study aimed to determine the effect of participation in budgeting on managerial performance, to determine the effect of participation in budgeting on job satisfaction, job satisfaction to determine the effect on managerial performance, to determine the effect of participation in budget formulation to Job Relevant Information (JRI), and for determine the effect of job Relevant Information (JRI) to job satisfaction, to determine the effect of job Relevant Information (JRI) on managerial performance. The study was conducted at PT KHI Pipe Industries in Cilegon. Types of research methods used in survey research. To unravel the problem, then the research design using associative method. Approach to data analysis using Partial Least Square (PLS) with SmartPLS software. PLS is a structural equation model (SEM) based components or (variance). Results showed that participation in the preparation of anggaran significant positive effect on managerial performance, participation in budget preparation and significant positive effect on job satisfaction, job satisfaction and a significant positive effect on performance, participation in budgeting positive and significant effect on relevant information Job, Job relevant information and significant positive effect on job satisfaction, job relevant information (JRI) and no significant positive effect on managerial performance, test results proved the indirect effect of participation in budgeting on managerial performance were mediated by job satisfaction, participation in the preparation of the budget to Performance mediated by a managerial Job Relevant Information (JRI)*

**Keywords:** Budget, performance, Job satisfaction, Job relevant information.

## 1. PENDAHULUAN

Adanya partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan kesadaran karyawan akan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya partisipasi, karyawan tahu benar mengenai apa yang harus dikerjakan berkaitan dengan pencapaian anggaran. Dengan dilibatkannya karyawan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini akan menimbulkan komitmen pada karyawan bahwa anggaran yang ada juga merupakan tujuannya.

Menurut Nafarin (2000) dalam Wirjono dan Raharjono (2007) anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang

dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Fungsi dari anggaran sebagai alat untuk pengendalian juga sebagai alat untuk mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi (Kennis, 1979 dalam Falikhatun, 2007). Menurut Mardiasmo (2002:65) anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran.

Argyris (1964) dalam Nor (2007) menyatakan partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi yang baik membawa beberapa keuntungan sebagai

berikut: memberi pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme, memberikan suatu hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu, dapat meningkatkan kerjasama antara depertemen, dan para karyawan dapat lebih menyadari situasi di masa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain (Indriani, 1993 dalam Nor, 2007).

Dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Bass dan Leavitt (1993); Brownell (1982); Brownell dan McInnes (1986) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sementara hasil penelitian Milani (1975) dan Kenis (1979) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan diantara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, sedangkan yang lain melaporkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif (Sterdy, 1960; Bryan dan Locke, 1967 dalam Sumarno 2004).

Penelitian yang dilakukan oleh Ghozali dan Yusfaningrum (2005) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* (JRI) sebagai variabel intervening. Mulyasari dan Sugiri (2004) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer setelah terdapat komitmen pada tujuan, keadilan persepsi dan *job relevant information* yang memediasi hubungan tersebut.

Govindarajan (1986a) dalam Nor (2007) mengungkapkan bahwa pendekatan kontijensi (*contingency approach*) dapat dipergunakan untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai penelitian tersebut. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain. Pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Marsudi dan Ghozali (2001) dari penelitiannya dapat disimpulkan bahwa ternyata JRI merupakan variabel intervening antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa para manajer menggunakan partisipasi sebagai alat yang efisien untuk memperoleh informasi.

Menurut Kren (1992) dalam Ghozali dan Yusfaningrum (2005) *Job Relevant Information* adalah informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Dalam proses partisipasi, bawahan diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan sehingga atasan akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (*task relevant knowledge*). JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik

Manajemen memiliki peran yang sangat penting salah satunya adalah dalam penyusunan anggaran. Dalam rangka penyusunan anggaran perlu didukung adanya faktor internal yang baik, yaitu ketika atasan dan bawahan dapat berkoordinasi dengan baik Untuk itu diperlukan evaluasi terhadap kinerja manajerial. Dalam menyusun anggaran, pihak manajemen perusahaan melibatkan partisipasi di semua tingkatan (*bottom up*). Namun dalam penelitian ini partisipasi melibatkan manajer tingkat menengah dan tingkat bawah.

Alasan pemilihan PT KHI sebagai objek PT KHI Pipe Industries merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur pipa baja. Pipa baja yang dihasilkan meliputi pipa baja spiral untuk kebutuhan pipa minyak dan gas, pipa pancang, pipa air dan proyek infrastruktur. Penelitian adalah karena satu-satunya industri pipa spiral di Indonesia yang memiliki standar yang diakui Internasional dengan kapasitas produksi 155 ribu ton per tahun, untuk menjaga standar kualitas tinggi PT KHI menerapkan kontrol kualitas menyeluruh dan prosedur jaminan. Dipilih perusahaan manufaktur sebagai tempat penelitian karena perusahaan manufaktur lebih banyak menggunakan anggaran dibanding perusahaan jenis lain dan mempunyai tingkat kompleksitas

yang tinggi dibandingkan perusahaan jasa. Untuk itu saat anggaran dibuat, partisipasi tentu sangat diperlukan agar menghasilkan anggaran yang tepat dan menimbulkan rasa tanggung jawab di setiap individu.

Kinerja manajer merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et.al (1963) dalam Puspaningsih (2002) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh. Partisipasi bawahan dalam penentuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial karena dengan adanya partisipasi bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik (Anthony dan Govindarajan 2001, dalam Somadiah dan Susanta 2004).

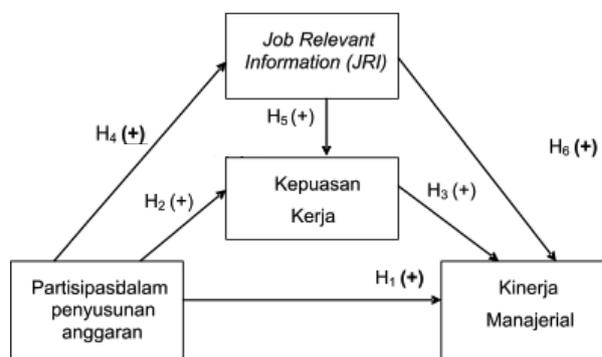
Baiman (1982), Kren (1992) dalam Ompusunggu dan Bawono (2006) mengidentifikasi 2 jenis informasi utama dalam organisasi yaitu *decision influencing* dan *job relevant information* (JRI), yakni informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik (Kren, 1992). Merchant (1981), Chow et al. (1988) serta Nouri dan Parker (1998) dalam Mulyasari (2005) menyatakan bahwa apabila bawahan/pelaksana anggaran ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki.

Kren (1992) dalam Ghozali dan Yusfaningrum (2005) menggunakan variabel informasi yang berhubungan dengan tugas (JRI) sebagai variabel *intervening* untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Ditemukan bukti bahwa partisipasi anggaran tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja manajerial, akan tetapi melalui JRI. Partisipasi berhubungan positif dengan JRI, dan

dengan diperolehnya JRI, kinerja manajerial akan meningkat. Mengacu pada Kren (1992), melihat bahwa bila partisipasi anggaran meningkat maka JRI juga akan turut meningkat.

Menurut Gibson (1991) dalam Puspaningsih (2002), Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap kerja. Sikap seseorang terhadap kerja dapat positif atau negatif. Jika seseorang bersikap positif terhadap kerja berarti dia mempunyai kepuasan kerja, sebaliknya jika seseorang bersikap negatif terhadap kerja berarti dia mengalami ketidakpuasan kerja.

Kepuasan kerja (*job statisfaction*) sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaan itu. (Stephen P. Robbins 2007). Hasil temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa ada ketidakkonsistenan antara satu peneliti dengan peneliti lainnya di dalam melihat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Govindarajan (1986a) dalam Sumarno (2004) mengatakan perlu digunakan pendekatan kontijensi tersebut untuk mengidentifikasi berbagai kondisi yang menyebabkan anggaran partisipasif menjadi lebih efektif. Faktor kontingensi (*contingency factor*) yang akan digunakan adalah kepuasan kerja dan *job relevant information*. Faktor tersebut akan berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Oleh karena itu, penulis menuangkan pemikiran di atas dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

**Hipotesis**

Berdasarkan pengembangan hipotesis, rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H<sup>1</sup> : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- H<sup>2</sup> : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H<sup>3</sup> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- H<sup>4</sup> : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap *Job Relevant Information*.

H<sup>5</sup> : *Job Relevant Information* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H<sup>6</sup> : *Job Relevant Information* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

**2. METODE PENELITIAN**

Objek penelitian ini adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran, kepuasan kerja, *job relevant information* (JRI) dan kinerja manajerial pada PT KHI Pipe Industries di Cilegon. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian *survey* diganti dan informasi dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner.

**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran (X <sub>1</sub> )	Tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran	- Keterlibatan - Alasan adanya revisi - Pendapat - Pengaruh - Kontribusi - Frekuensi pendapat	Ordinal
Kinerja Manajerial (Y)	Penilaian atas kegiatan yang berhubungan dengan manajerial	- Perencanaan - Investigasi - Koordinasi - Evaluasi - Pengawasan - Staffing - Negosiasi - Perwakilan	Ordinal
Kepuasan Kerja ( <i>Intervening</i> )	Penilaian sikap seseorang terhadap kerja	- Kompensasi penyelia - Kondisi kerja - Variasi tugas - Tingkat tanggung jawab - Kesempatan-kesempatan yang diberikan untuk kemajuan individu organisasi	Ordinal
<i>Job Relevant Information</i> ( <i>Intervening</i> )	Penilaian seberapa luas kemampuan manajer menerima informasi yang di gunakan dalam pengambilan keputusan yang efektif juga digunakan untuk mengevaluasi alternative-alternatif keputusan penting.	Pemahaman atas tugas-tugas dari jabatan yang diembannya Ketersediaan Informasi Kemampuan memperoleh informasi strategik	Ordinal

Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer tingkat atas, menengah dan bawah pada PT KHI Pipe Industries. Sampel penelitian ini adalah manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah pada PT KHI Pipe Industries. Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software SmartPLS*. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau (*variance*).

### 3. HASIL PENELITIAN

#### **Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan sebelumnya, didapatkan hasil bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0,308 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 2,089 yaitu lebih besar daripada t-tabel ( $\pm 1.96$ ) terhadap kinerja manajerial atau semakin tinggi partisipasi anggaran maka akan semakin berpotensi meningkatkan kinerja manajerial, sehingga hasil penelitian ini menerima hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial".

Hasil penelitian ini, konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Puspaningsih (2002) terhadap manajer perusahaan manufaktur besar di Pulau Jawa dengan mengirimkan 400 kuesioner. Dalam penelitian ini ditemukan adanya hubungan positif yang menunjukkan hubungan searah antara partisipasi dengan kinerja manajer, sehingga dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja manajer. Dan penelitian yang dilakukan oleh Ghozali dan Yusfaningrum (2005) terhadap 155 perusahaan manufaktur di BEJ yang menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

#### **Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja.**

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan sebelumnya, didapatkan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0,731 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 8,671 yaitu lebih besar daripada t tabel ( $\pm 1.96$ ) terhadap kepuasan kerja, atau semakin tinggi partisipasi anggaran maka akan semakin berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, sehingga hasil penelitian ini menerima hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja".

Hasil penelitian ini, konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Puspaningsih (2002) terhadap manajer perusahaan manufaktur besar di pulau jawa dengan mengirimkan 400 kuesioner. Dalam penelitian ini ditemukan hubungan positif yang menunjukkan hubungan yang searah antara partisipasi dengan kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lo'pez, Stammerjohan, dan Lee (2009) yang menyatakan bahwa peningkatan partisipasi anggaran akan mengarah ke peningkatan kepuasan kerja. Hal ini mendukung penelitian mereka yang menemukan hasil positif dan signifikan, yaitu partisipasi mengarah pada kepuasan kerja dan kepuasan kerja mengarah pada kinerja dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial.**

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan sebelumnya, didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0,417 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik

2,411 yaitu lebih besar daripada t tabel ( $\pm 1.96$ ) terhadap kinerja manajerial, atau semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin berpotensi meningkatkan kinerja manajerial, sehingga hasil penelitian ini menerima hipotesis keempat yang menyatakan bahwa "kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial".

Dalam penelitian ini, konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Leach-Lo'pez, Stammerjohan, dan Lee (2009) menyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan mengarah kepada peningkatan kinerja. Hal ini mendukung penelitian mereka yang menemukan hasil positif dan signifikan, yaitu partisipasi mengarah pada kepuasan kerja dan kepuasan kerja mengarah pada kinerja dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

#### **Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Job Relevant Information (JRI)**

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan sebelumnya, didapatkan hasil bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0,503 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 5,795 yaitu lebih besar daripada t tabel ( $\pm 1.96$ ) terhadap *Job Relevant Information* (JRI), atau semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin berpotensi meningkatkan *job relevant information* (JRI), sehingga hasil penelitian ini menerima hipotesis keempat yang menyatakan bahwa "partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap *job relevant information* (JRI)".

Hasil penelitian ini, konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ghozali dan Yusfaningrum (2005) terhadap 155 perusahaan manufaktur di BEJ yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan *Job Relevant Information*. Menurut Kren (1992) dalam Ghozali dan Yusfaningrum (2005) menggunakan variabel informasi yang berhubungan dengan tugas (JRI) sebagai variabel *intervening* untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi

anggaran dan kinerja manajerial. Ditemukan bukti bahwa partisipasi anggaran tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja manajerial, akan tetapi melalui JRI. Partisipasi berhubungan positif dengan JRI, dan dengan diperolehnya JRI, kinerja manajerial akan meningkat. Mengacu pada Kren (1992), tampak bahwa bila partisipasi anggaran meningkat maka JRI juga akan turut meningkat. Pada hubungan antara partisipasi dengan JRI proses partisipasi, bawahan/pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga atasan/pemegang kuasa anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas menurut Ghozali dan Yusfaningrum (2005). Ditemukan bahwa bila partisipasi anggaran meningkat maka JRI juga akan turut meningkat.

#### **Pengaruh Job Relevant Information (JRI) Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan sebelumnya, didapatkan hasil bahwa *Job Relevant Information* (JRI) berpengaruh positif yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0,244 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 2,606 yaitu lebih besar daripada t tabel ( $\pm 1.96$ ) terhadap Kepuasan Kerja atau semakin tinggi *Job Relevant Information* (JRI), maka akan semakin berpotensi meningkatkan Kepuasan Kerja sehingga hasil penelitian ini menerima hipotesis kelima yang menyatakan bahwa "*job relevant information* (JRI) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja".

Hasil penelitian ini, konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lau dan Tan (2003) dalam Lopez, Stammerjohan dan Kyoo Sang Lee (2009) menemukan hubungan positif antara JRI dan kepuasan. Hasil penelitian Chenhall dan Brownell's (1988) juga mendukung hubungan positif antara JRI dan kepuasan.

Menurut Vebyana (2003) dalam Niken (2006) dengan adanya partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran, maka para bawahan dapat memberikan atau memasukkan informasi lokal yang dimilikinya. Dengan cara ini bawahan

dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin saja dapat dimasukkan dalam anggaran sebagai dasar penilaian. Dalam hal ini *Informasi Job Relevant* dapat memberikan pengetahuan yang lebih baik mengenai alternatif-alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja bagi para pembuat keputusan.

### **Pengaruh *Job Relevant Information* (JRI) Terhadap Kinerja Manajerial**

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan sebelumnya, didapatkan hasil bahwa *Job Relevant Information* (JRI) berpengaruh positif yang ditunjukkan dengan nilai *Original sample estimate* sebesar 0,070 dan tidak signifikan yang ditunjukkan dengan nilai t-Statistik 0,496 yaitu lebih kecil daripada t tabel ( $\pm 1.96$ ) terhadap Kinerja Manajerial atau semakin tinggi *Job Relevant Information* (JRI), maka akan semakin berpotensi menurunkan Kinerja Manajerial sehingga hasil penelitian ini menerima hipotesis keenam yang menyatakan bahwa "*job relevant information* (JRI) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial".

Hasil penelitian ini, tidak konsisten dengan yang dilakukan oleh Cambell dan Gingrich (1986) serta Kren (1992) dalam Ghozali dan Yusfaningrum (2005) menemukan bukti yang mendukung adanya hubungan positif antara JRI dan kinerja manajerial. Kren (1992) menghubungkan hasil penelitiannya dengan fakta bahwa JRI membantu bawahan untuk mengubah pilihan tindakan mereka melalui tindakan yang berisi informasi sehingga meningkatkan kinerja. Vincent K. Chong dan Kar Ming Chong (2002) dalam Ghozali dan Yusfaningrum (2005) menemukan bukti bahwa JRI dan kinerja manajerial berhubungan positif dan signifikan. Hal tersebut berarti bahwa *job-relevant information* yang tinggi berhubungan dengan tingginya kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghozali dan Yusfaningrum (2005) bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara *job relevant information* dengan kinerja manajerial. Hasil yang tidak signifikan tersebut mungkin juga karena adanya penerapan dimensi budaya organisasi *power distance* yang

lebar pada perusahaan manufaktur di Indonesia karena otoritas atasan adalah mutlak sehingga tujuan yang ditetapkan cenderung bersifat subyektif serta menekan bawahan. Tekanan tersebut menyebabkan manajer/ kabag setingkat manajer pada perusahaan manufaktur cenderung tidak memberikan seluruh informasi yang dimilikinya kepada atasan. Karena informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang relevan dengan tugas tidak lengkap, maka keputusan yang diambil pun tidak optimal. Dengan demikian kinerja manajer sebagai individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial juga tidak optimal.

## **4. SIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Hasil penelitian terhadap hipotesis 1 dapat dikatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja manajerial dengan melihat nilai t statistik lebih besar dari t tabel 1.96 ( $2,089 > 1.96$ ), atau semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin berpotensi meningkatkan kinerja manajerial, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 1 diterima.
- 2) Hasil penelitian terhadap hipotesis 2 dapat dikatakan bahwa Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan melihat nilai t-Statistik lebih besar dari t tabel 1.96 ( $8,671 > 1.96$ ), atau semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 2 diterima.
- 3) Hasil penelitian terhadap hipotesis 3 dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. dengan melihat nilai t-Statistik lebih besar dari t tabel 1.96 yaitu  $2,411 > 1.96$ , atau semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin berpotensi meningkatkan kinerja manajerial, sehingga dapat diambil

- kesimpulan bahwa hipotesis 3 diterima.
- 4) Hasil penelitian terhadap hipotesis 4 bahwa dapat dikatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job relevant information*. dengan melihat nilai t-Statistik lebih besar dari t tabel 1.96 ( $5,795 > 1.96$ ), atau semakin tinggi Partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan semakin berpotensi meningkatkan *job relevant information* (JRI), sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 4 diterima.
  - 5) Hasil penelitian terhadap hipotesis 5 dapat dikatakan bahwa *job relevant information* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. dengan melihat nilai t-Statistik lebih besar dari t tabel 1.96 ( $2,606 > 1.96$ ), atau semakin tinggi *Job relevant information* (JRI), atau semakin tinggi tinggi *Job relevant information* (JRI) maka akan semakin berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 5 diterima.
  - 6) Hasil penelitian terhadap hipotesis 6 dapat dikatakan hasil bahwa *job relevant information* (JRI) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja manajerial. dengan melihat nilai t-Statistik lebih kecil daripada t tabel 1.96 ( $0,496 < 1.96$ ) atau semakin tinggi *Job Relevant Information* (JRI), maka akan semakin berpotensi menurunkan Kinerja manajerial, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 6 ditolak.
  - 7) Hasil uji pengaruh tak langsung terbukti partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap Kinerja manajerial yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini dilihat dari perbandingan pengaruh langsung sebesar 0,308 dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,613 dimana pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung.
  - 8) Hasil uji pengaruh tak langsung terbukti partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap Kinerja manajerial yang dimediasi oleh *Job relevant information* (JRI). Hal ini dilihat dari perbandingan pengaruh langsung

sebesar 0,308 dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,343 dimana pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abriyani, Puspaningsih. 2002. *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity sebagai Variabel Antara*, JAAI Volume 7 No. 2.
- As'ad, M. 2004. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Bawono, I. dan Ompusunggu, K. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) terhadap Informasi Asimetris*. Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang.
- Brahmasari dan Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 10 No. 2.
- Falikhathun. 2007. *Pengaruh Partisipatif Penganggaran Terhadap Budgetary Slack Dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastiaan Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol 6. No.2.
- Ghozali, Imam dan Kusnasriyanti Yusfaningrum. 2005. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen tujuan Anggaran dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening*. Simposium Nasional Akuntansi VIII, Solo.
- Ghozali, Imam. 2005. "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS". Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. 2006. "Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)". Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hansen dan Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Jakarta : Salemba Empat.

- Indriantoro, N dan B. Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta.: BPFE.
- Lo'pez, Leach &, Stammerjohan and Kyoo Sang Lee, 2009. *Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information*. Journal Management Volume 32 No. 3, 2009.
- Mangkunegara, A. Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Marsudi dan Ghozali. 2001. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, JAAI Volume 5 No. 2.
- Mulyasari, W. dan S. Sugiri. 2004. *Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen Pada Tujuan, dan Job Relevant Information Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajer*. Simposium Nasional Akuntansi VII, Denpasar.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi, Jakarta : Salemba Empat.
- Niken, Safitri. 2006. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan : Job Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Antara*. Skripsi Universitas Islam Indonesia : Yogyakarta.
- Nor, Wahyudin. 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi X, Makasar.
- Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Jurnal Riset akuntansi Indonesia. Vol.3. No.2.
- Somadiah dan Susanta, Sri. 2004. *Job Relevant Information dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Perspektif, volume 9. Nomor 2.
- Stephen.P.Robbins, 2007. *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Ketujuh. Bandung : CV.Alfabeta.
- Sumarno, J. 2004. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi VIII, Solo.
- Supriyono. 2000. *AKUNTANSI BIAAYA : perencanaan dan pengendalian biaya serta pembuatan keputusan*. Edisi 2. Buku II. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- Ulupui, I.G.K. 2005. *Pengaruh Partisipasi Pnggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Goal Commitment terhadap Kinerja Dinas*. Jurnal : Kinerja, volume 9. No 2.
- Wirjono dan Raharjono. 2007. *Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial*. Jurnal : Kinerja, volume 11. No 1.
- Wasisto dan Sholihin. 2004. *Peran Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja*. Simposium Nasional Akuntansi VII, Denpasar Bali.
- Riyadi, S. 2000. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam*