

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL: KOMITMEN  
ORGANISASI DAN *JOB RELATED STRESS*  
SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING***

**Eris Dianawati**

**Abstrak:** Penelitian bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial apabila komitmen organisasi di masukkan sebagai variabel *intervening*, dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial apabila *job-related stress* dimasukkan sebagai variabel *intervening*. Populasi ini adalah lembaga pendidikan Technos di Jawa Timur sejumlah 60 buah kantor cabang. Dari 60 buah kantor cabang lembaga pendidikan Primagama di Jawa Timur ternyata hanya 54 yang memiliki kepala cabang dan yang dapat dijadikan sampel. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Hasil studi ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi dan *job-related stress* merupakan variabel penting untuk pencapaian prestasi kinerja manajerial yang baik. Prestasi yang diartikan sebagai keterlibatan dan pengaruh manajer dalam menentukan anggarannya, memberikan dampak positif untuk menumbuhkan komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

**Kata kunci:** partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial

Dunia bisnis pendidikan dewasa ini memicu kondisi persaingan antar perusahaan semakin tajam. Kondisi ini menuntut manajemen dapat mengelola perusahaan atau unit-unit kerjanya secara efisien. Terwujudnya efisiensi bagi perusahaan tidak lepas dari kemampuan manajemen dalam merencanakan, mengkoordinasi dan mengendalikan berbagai aktifitas dan sumber yang dimiliki perusahaan. Salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajemen adalah sistem penganggaran. “Penganggaran (*budgeting*) merupakan rencana kuantitatif operasi organisasi yang meliputi aspek keuangan maupun non keuangan” (Blicher, Chen dan Lin, 2000). Rencana kuantitatif merupakan rencana yang dinyatakan dalam bentuk angka (Winardi: 1996). Selanjutnya Welsch et a.l. (1988) berpendapat bahwa : penganggaran merupakan pendekatan formal dan sistematis

untuk melakukan tahap-tahap penting dari perencanaan dan pengendalian manajemen.

Anggaran hanya merupakan alat bantu manajemen, efektivitas pelaksanaan anggaran akan terwujud apabila didukung oleh sumber daya manusia, dari lingkungan intern perusahaan, yang memiliki kepentingan sama terhadap pencapaian tujuan bagi manajer dan karyawan.

Hal tersebut sejalan dengan Brownell (1982) bahwa partisipasi dalam proses anggaran kemungkinan besar tergantung pada empat kelompok variabel yaitu : budaya, organisasi, kelompok orang yang pribadi.

Efektifitas pelaksanaan anggaran terwujud apabila didukung oleh orang-orang, baik para manajer maupun karyawan, yang ada dalam organisasi. Para manajer maupun karyawan secara bersama-sama atau sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, dalam penyusunan staf, penciptaan iklim kerja yang baik, dan pemberian motivasi secara positif bisa membawa sukses bagi kebanyakan perusahaan (Rosidi, 2000).

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan *top-down* dan/atau *bottom up* (Chandra, 1992). Pendekatan *top-down* bisa menimbulkan perilaku *dysfunctional*, sementara pendekatan partisipasi atau *bottom up* memungkinkan terjadinya negosiasi di antara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Welsch (1998) bahwa partisipasi manajer menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran akan memberikan manfaat yaitu: 1) mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi 2) menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran menimbulkan suatu komitmen. Menurut Shaub, Finn dan Munter (1993) bahwa komitmen adalah intensitas seorang untuk mengidentifikasi dirinya, serta tingkat keterlibatannya dalam suatu organisasi atau profesi. Dengan komitmen berarti terdapat upaya sungguh-sungguh dan keterkaitan untuk melaksanakan dan mencapai target anggaran yang telah disepakati bersama. Tercapainya target anggaran adalah sebuah prestasi, mengingat bahwa dalam anggaran memuat tujuan organisasi.

Menurut Rosidi (2000) terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dengan memasukkan variabel antara yaitu komitmen dan *job relevant*. Penelitian tersebut sejalan dengan Shields and Shields (1998) yang menemukan bahwa secara empiris partisipasi anggaran tidak mempunyai pengaruh langsung pada kinerja manajerial tetapi lebih dikondisikan dengan campur tangan variabel lain.

Berdasarkan beberapa keterangan di atas, maka dalam penelitian ini akan diuji pengaruh penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial : komitmen organisasi dan *job-related stress* sebagai variabel *intervening*. Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian yang lainnya adalah pada penelitian ini dengan penelitian yang lainnya adalah pada penelitian lainnya dilakukan pada industri manufaktur, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa yaitu

lembaga pendidikan Technos. Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerjanya manajerial.
2. Seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial apabila komitmen organisasi dimasukkan sebagai variabel *intervening* ?
3. Seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial apabila *job-related stress* dimasukkan sebagai variabel *intervening*?

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Vroom dalam Mitsi Leung (1990) mendefinisikan partisipasi : *as process of joint decision making, by two or more parties in wich the decision have future effect son those making them*. Selanjutnya Brownell (1981) memberikan pengertian partisipasi sebagai : *an organization process where by individual are involved in and have influence on, decisions that have direct effects on these individuals*.

Partisipasi merupakan suatu tindakan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, sehingga mendorong mereka untuk memberikan kontribusi dan berbagai tanggung jawab kepada sesuatu atau apapun yang diputuskan oleh mereka. Partisipasi didefinisikan sebagai suatu proses kerjasama dalam pengambilan keputusan oleh dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pengambilan keputusan itu sendiri di masa yang akan datang.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diartikan oleh Kennis (1997), sebagai *budgetary participation refer to thje exlent to which managers participate in preparing the budget goals of their responsibility*. Dan brownell (1982) dalam Indriantoro (1993) mengemukakan bahwa *participative budgeting as a process in which individuals, whose performance will be evaluated, and possibly rewarded, on the basis of their achievement of budgeted targets, are involved in, and have influence on the setting of these targets*.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dimana para manajer tingkat atas dan bawah terlibat dalam mempersiapkan dan menentukan tujuan anggaran mereka, kemudian para manajer dievaluasi dan mendapat imbalan berdasarkan pencapaian anggaran mereka. Partisipasi melibatkan manajer yang lebih bawah dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan rasa tanggung jawab untuk memenuhi target atau sasaran yang telah ditentukan dalam anggaran.

Partisipasi berfungsi karena diperlukan dalam rangka pembuatan keputusan bersama dimana semua tingkat manajemen menyediakan masukan atau informasi dalam pembuatan keputusan. Bilamana bawahan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, mereka menginternalisasi tujuan. Mereka beranggapan bahwa tujuan organisasi adalah tujuan mereka sendiri. Untuk mengukur sejauh mana keterlibatan dan pengaruh manajer dalam penyusunan anggaran digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). "Instrumen partisipasi itu meliputi : pengaruh dalam menentukan sasaran anggaran, keputusan atas keputusan anggaran, keterlibatan dalam penyusunan anggaran".

### **Revisi Anggaran**

Salah satu pertimbangan prinsip dalam sistem penganggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah anggaran tersebut disepakati (Anthony dan Govindarajan, 1998). Revisi anggaran mungkin mungkin dipertimbangkan, jika asumsi anggaran menjadi tidak realistic sehingga perbandingan antara actual dan anggaran menjadi tidak bermakna.

Ada dua tipe umum revisi anggaran (Anthony dan Govindarajan, 1998):

- a. Prosedur yang menyediakan revisi (pembaruan) anggaran secara sistematis (misalnya kuartalan).
- b. Prosedur yang mengizinkan revisi di bawah kejadian khusus”.

### **Sasaran (Goal) Anggaran**

Anggaran yang ideal adalah anggaran yang menantang, tetapi yang dapat dicapai. Menurut (Blocher et al. 2000), keuntungan menggunakan target anggaran tertinggi yang dapat dicapai adalah dengan :

- a. Meningkatkan komitmen manajer untuk mencapai target anggaran
- b. Mengurangi biaya pengendalian organisasi dan resiko manajer berkaitan dengan praktik-praktik memperoleh pendapatan yang merugikan atau merusak standar etika perusahaan.
- c. Memungkinkan para manajer bertindak efektif dan efisien.
- d. Meningkatkan tingkat kebenaran peramalan tentang pendapatan atau hasil operasi.
- e. Meningkatkan manfaat anggaran sebagai alat perencanaan dan koordinasi”.

Terdapat beberapa alasan mengapa manajemen senior menyetujui anggaran yang dapat dicapai untuk unit bisnis (Anthony dan Govindarajan, 1998:386-387):

- a. Jika sasaran/target anggaran terlalu sulit dicapai, manajer termotivasi untuk mengambil tindakan jangka pendek yang mungkin mengabaikan kepentingan jangka panjang perusahaan. Target laba yang dicapai merupakan suatu cara meminimalisir tindakan disfungsional tersebut.
- b. Target anggaran yang dapat dicapai mengurangi motivasi manajer memanipulasi data dalam memenuhi anggaran.
- c. Ketika manajer dapat memenuhi atau melampaui target, maka terdapat suasana (atmosfer) “kemenangan” dan sikap positif terhadap perusahaan.
- d. Salah satu keterbatasan dari anggaran yang dapat dicapai adalah kemungkinan bahwa manajer unit bisnis dapat tidak melaksanakan upaya yang memuaskan, sekali anggaran dipenuhi”.

### **Umpan Balik Anggaran**

Hubungan anggaran untuk evaluasi kinerja adalah umpan balik terhadap kemampuan untuk memenuhi anggaran. Umpan balik anggaran terkait erat dengan kinerja dan kepuasan manajerial. Jika manajer tidak mengetahui hasil yang akan diperoleh dalam mencapai sasaran anggaran, maka tidak menimbulkan insentif untuk kinerja yang lebih baik dan bisa menjadikan mereka menjadi tidak puas.

### **Faktor Penentu Keberhasilan Anggaran**

Keberhasilan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian seharusnya membedakan antara aspek mekanistik dan teknis serta prinsip anggaran. Aspek mekanistik dan teknik terkait dengan desain skedul anggaran, metode klerikal untuk menyelesaikan setiap jadwal anggaran dan perhitungan rutin. Prinsip anggaran terkait dengan fungsi manajemen dasar yaitu perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Menurut Blocher et al. (2000), “tidak ada karakteristik tunggal yang dapat mendefinisikan keberhasilan anggaran”. Faktor yang terpenting adalah anggaran yang didukung oleh para manajer kunci. Anggaran yang sukses sering menjadikan mereka merasa bahwa anggaran tersebut adalah anggaran mereka, bukan merupakan institusi yang terpisah dari anggaran pribadi. Mereka merasa memiliki anggaran tersebut dan berusaha mencapai anggaran tersebut. Faktor lain yang juga merupakan penentu keberhasilan anggaran menurut Blocher et al. (2000) antara lain :

- a. Bawahan merasa bahwa anggaran tersebut merupakan alat perencanaan dan pengkoordinasi untuk membantu mereka melakukan pekerjaan mereka secara lebih baik, bukan merupakan alat yang menekan mereka untuk memeras energi. Anggaran agaknya juga tidak akan menjadi set (alokasi) sumber daya jika dipandang sebagai alat yang digunakan atasan untuk menyalakan orang.
- b. Anggaran yang berhasil merupakan alat untuk memotivasi yang membantu orang bekerja sedemikian rupa sehingga mengarah pada tujuan dan perbaikan organisasi dan tidak pernah digunakan sebagai alat pembenaran untuk tidak melakukan sesuatu yang bersifat strategik yang penting bagi organisasi.
- c. Anggaran yang berhasil apabila berisi informasi yang secara teknis benar dan berisi angka yang akurat . anggaran tidak akan diterima dan tidak akan berfungsi sesuai yang diharapkan jika secara teknis tidak benar. Anggaran dengan angka-angka yang tidak akan kehilangan kepercayaan dari orang-orang yang dipengaruhi oleh anggaran tersebut dan menjadi tidak bermanfaat.

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja merupakan hal yang tidak lepas dari dunia usaha dan telah lama menjadi pokok pembahasan para ahli manajemen sumber daya manusia. Menurut Ghiselli dan Brown dalam As'ad (1999) mengartikan kinerja sebagai “tingkat

keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya”. Menurut Hasibuan, (1991) “kinerja adalah satu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas percakapan, pengalaman dan waktu”. Swasto (1996) mengemukakan “kinerja merupakan pelaksanaan tugas yang telah dilaksanakan seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur berhubungan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan”. Sedangkan menurut Mahoney *et al.* (1963), mendefinisikan “kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen dalam teori manajemen yang meliputi : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervise, penyusunan staff, negosiasi, dan representasi”.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Menurut Schwab dan Cumings (1970), faktor utama yang dipandang sebagai sumber potensi pemicu kinerja dan kepuasan kerja manajerial antara lain: “supervise, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan manfaat yang dirasakan”. Kinerja akan mempengaruhi kepuasan kerja jika dengan kinerja bawahan akan mendapatkan *reward intrinsik* (promosi) maupun *reward ekstrinsik* (gaji, bonus).

### **Pengukuran Kinerja**

Menurut As’ad (1999) “prestasi kerja karyawan tidak saja ditentukan oleh variabel individual, tetapi lingkungan fisik (alat-alat kerja) maupun lingkungan sosial mempunyai peranan yang penting dalam menentukan prestasi kerja seseorang”. Secara umum kriteria kinerja antara lain adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Menurut Lopez (1982) dalam studinya secara umum yang kemudian diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara mendasar pengukuran kinerja didasarkan pada :

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Pendapat dan pernyataan yang disampaikan
- e. Keputusan yang diambil
- f. Perencanaan kerja
- g. Daerah organisasi kerja

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui :

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- b. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.

- c. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak berbuat kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mendefinisikan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal yaitu :

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Steers (1985) mendefinisikan “komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya”. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih sekedar formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Gibson (1996) memberikan pengertian bahwa : “komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit”.

Pengertian di atas memberikan gambaran penting komitmen organisasi sebagai upaya menciptakan iklim kerja yang positif bagi manajemen organisasi, seperti diungkapkan Streers (1985) sebagai berikut :

- a. Para pekerja yang benar-benar komitmen (terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi mempunyai kemungkinan jauh lebih besar untuk berpartisipasi yang tinggi dalam organisasi). Ketidakhadiran mereka hanya karena sakit sehingga kemangkiran yang disengaja lebih rendah jika dibandingkan pekerja yang keikatannya lebih rendah.
- b. Para pekerja dengan komitmen yang tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada majikannya agar dapat memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan yang mereka ingini.
- c. Karena peningkatan identifikasi dan kepercayaan terhadap organisasi, sehingga individu yang kuat komitmennya sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan karena merupakan saluran untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

- d. Para pekerja dengan komitmen tinggi akan mengerahkan banyak usaha demi kepentingan organisasi.”

Dongoran (2001) memberikan pengertian komitmen organisasi yang menyangkut kedua belah pihak yaitu organisasi dan anggota, untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan sistem nilai organisasi yang menguntungkan bagi perkembangan dan kesejahteraan dua belah pihak dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sehingga terhadap *mutual benefit* antara anggota dan organisasi artinya satu sisi terdapat kesediaan anggota untuk menerima sistem nilai organisasi, kesediaan melakukan tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kesediaan untuk tetap menjadi anggota organisasi dan sisi lain terdapat kesediaan organisasi untuk memenuhi kebutuhan anggota agar sejahtera, kesediaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk dapat bekerja dengan baik, tersedia *resources* yang diperlukan hubungan bawahan atasan yang baik waktu melakukan tugas cukup, informasi akurat tersedia tepat waktu, gaji yang memadai dan karier terjamin.

Porter dan Smith dalam Steers (1980) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai berikut : “komitmen terhadap organisasi sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai ikatan yang tinggi memperlihatkan untuk : tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah diuraikan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah derajat sampai sejauh mana seorang pekerja memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan organisasi, serta berniat memelihara predikat keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Allen dan Meyer (1994) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen yaitu :

- 1) Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi
- 2) Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi
- 3) Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi”.

Sedangkan Mowday, Porter dan Steers memiliki pendapat bahwa komitmen organisasi lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki tiga komponen yaitu :

- 1) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai nampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.



- 2) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Kehangatan *afeksi* dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

### ***Job-Related Stress***

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi stres atau sumber dari stres dipengaruhi oleh empat faktor yaitu lingkungan, organisasional, individual dan perbedaan individual.

#### a. Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam organisasi. Ketidakpastian lingkungan dipengaruhi oleh ekonomi, politik dan teknologi.

#### b. Faktor Organisasi

Banyak sekali faktor didalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan. Faktor-faktor yang menjadi tuntutan suatu organisasi antara lain tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antar pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi dan tahap hidup organisasi.

#### c. Faktor Individual

Faktor individual terjadi jika adanya tekanan yang berlebihan sehingga dapat mengganggu kehidupan pribadi individual. Faktor-faktor yang mempengaruhi didalam kehidupan pribadi individual antara lain: masalah keluarga, masalah ekonomi dan masalah kepribadian.

#### d. Faktor Perbedaan Individu

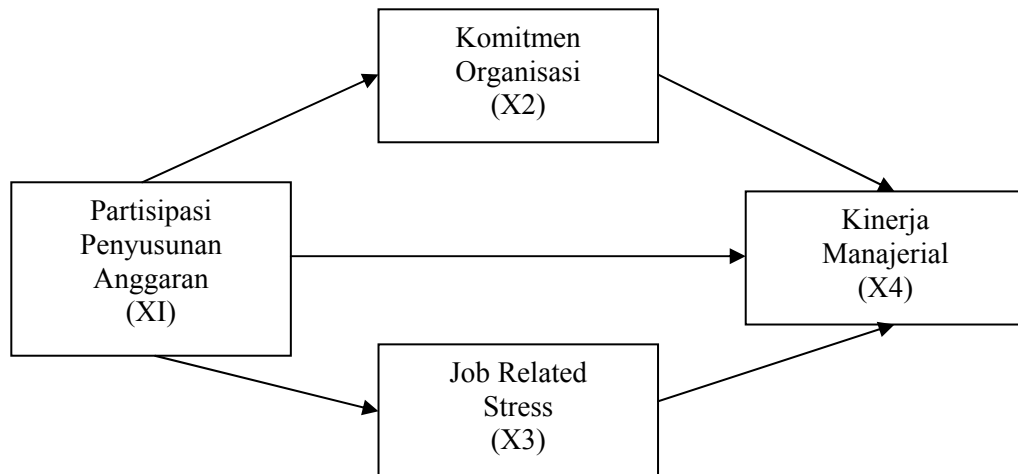
Ada karyawan yang berkembang di bawah situasi stres dan ada karyawan yang dilumpuhkan oleh situasi stres. Beberapa faktor yang menyebabkannya antara lain : persepsi, pengalaman kerja, dukungan sosial, keyakinan akan tempat kedudukan kontrol dan sikap permusuhan.

### **Kerangka Konseptual**

Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dimana komitmen organisasi dan *job-related stress* sebagai variabel *intervening* dapat dilihat pada kerangka konseptual berikut ini :

**Gambar 1**

Kerangka Konseptual



Dari model konseptual tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan *job-related stress* merupakan variabel *intervening* yaitu sebagai pengaruh tidak langsung antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Terdapat pengaruh langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial
- H2 : Terdapat pengaruh tidak langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi
- H3 : Terdapat pengaruh tidak langsung partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial melalui *job-related stress*.

## **METODE**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap. Pengalaman atau karakteristik dari seorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (*responden*). Obyek penelitian ini adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pendidikan luar sekolah yaitu Lembaga Pendidikan Technos, khususnya yang berdiri di wilayah Jawa Timur. Populasi penelitian adalah lembaga pendidikan Technos di Jawa Timur sejumlah 60 buah kantor cabang. Dari 60 buah kantor cabang lembaga pendidikan Technos di Jawa Timur ternyata hanya 54 yang memiliki kepala cabang dan yang dapat dijadikan sampel.

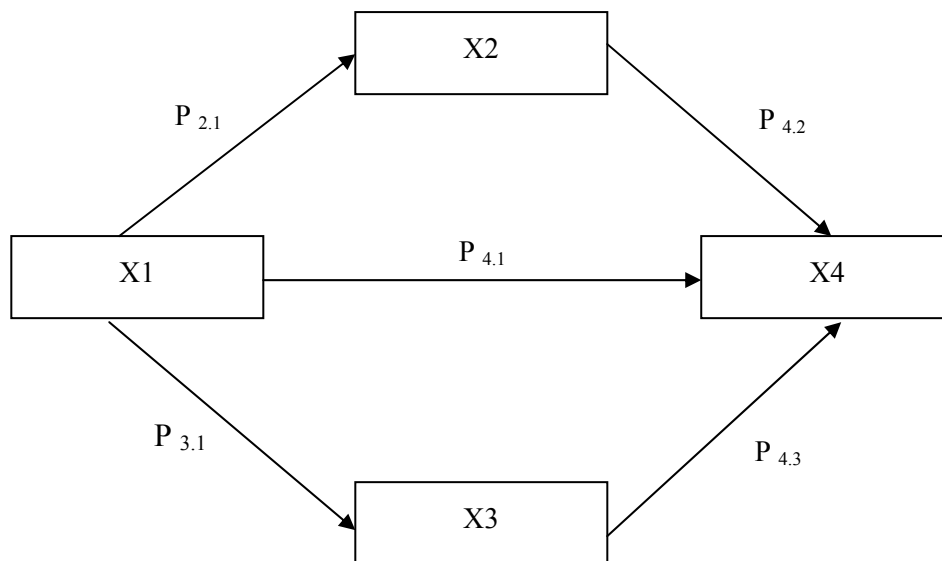
Sumber data yang diambil dalam penelitian ini adalah Lembaga Pendidikan Technos di Jawa Timur. Sedangkan data yang digunakan dalam penelitian ini, menggunakan sumber dari data primer. Data tersebut dikumpulkan dengan menggunakan metode atau melalui jasa penghubung (*contact person*), dengan menyebarkan kuisisioner pada responden pada saat pertemuan tahunan para pimpinan. Survey melalui surat ini memiliki keunggulan antara lain dapat mencakup wilayah geografis yang luas dengan biaya yang lebih murah. Dan waktu yang relative singkat

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dikemukakan sebelumnya, ada empat variabel yang akan diteliti yaitu partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel terikat, komitmen organisasi dan *job-related stress* sebagai variabel *intervening*. Alasan penggunaan keempat variabel tersebut yakni peneliti ingin mengembangkan penelitian yang sudah ada dengan menambahkan variabel *job-related stress*. Untuk maksud uji hipotesis, variabel *intervening* akan diubah menjadi variabel bebas, sedangkan pengukuran variabel menggunakan skala Likert yaitu dengan menjumlahkan nilai peringkat setiap jawaban atau tanggapan responden sehingga mendapatkan nilai total (*method of summated ratings*). Skala untuk mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran 1 (tidak setuju) sampai skala 5 (sangat setuju).

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*) yang merupakan alat untuk menentukan variabel mana yang berpengaruh dominan atau jalur mana yang berpengaruh lebih kuat (Solimun, 2002: 55).

**Gambar 2**

**Model diagram jalur hubungan antar variabel penelitian**



*Path Analysis* dapat digunakan untuk mengetahui akibat langsung dan tidak langsung antar variabel. Akibat langsung berarti arah hubungan antara dua variabel langsung tanpa melewati variabel yang lain. Adapun langkah-langkah dalam Analisis Jalur adalah pertama menstandarisasi seluruh data penelitian dimana variabel dalam penelitian adalah partisipasi penyusunan anggaran (X1), komitmen organisasi (X2), *Job – related stres* (X3) dan kinerja manajerial (X4), kedua membuat diagram jalur yang menggambarkan pola hubungan antar variabel dalam penelitian. Persamaan *Path Analysis* sebagai berikut :

$$X_2 = P_{2,1}X_1 + e$$

$$X_3 = P_{3,1} X_1 + e$$

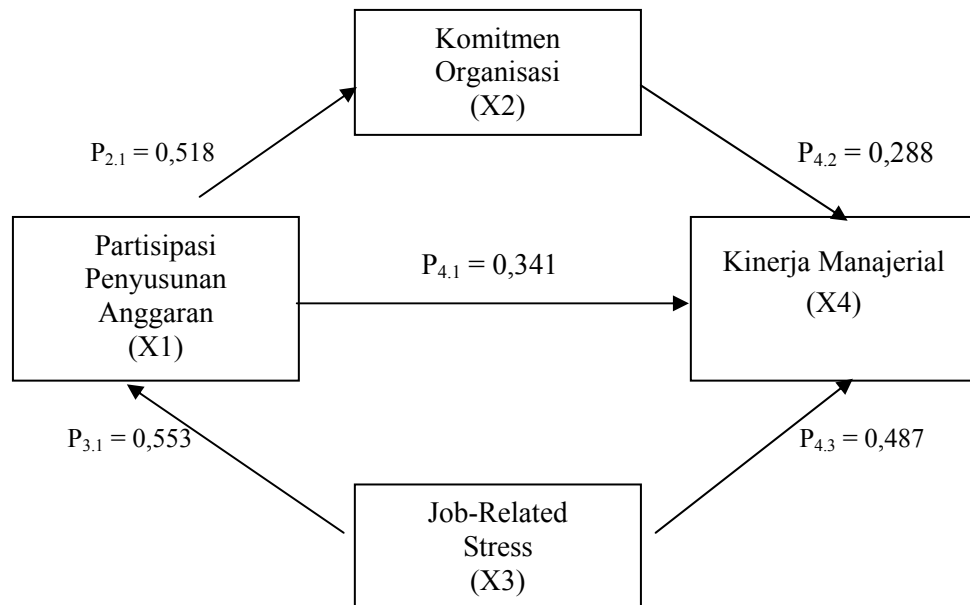
$$X_4 = P_{4,1} X_2 + P_{4,2} X_1 + P_{4,3} X_3 + e$$

Dimana : X<sub>1</sub> (Partisipasi Penyusunan Anggaran), X<sub>2</sub> (Komitmen Organisasi), X<sub>3</sub> (*Job-related stress*) dan X<sub>4</sub> (Kinerja Manajerial).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan bantuan software SPSS For Windows, menunjukkan bahwa 3 jalur yang ada ternyata seluruhnya memiliki probabilitas yang signifikan. Sedangkan untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat diagram jalur pada gambar di bawah ini:

**Gambar 3**  
**Model Analisis Jalur**



### **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja manajerial (H1 diterima). Hal ini disebabkan nilai signifikan di bawah 0,05 yang berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja manajerial karena nilai signifikasinya masih di bawah  $\alpha = 0,05$  dengan nilai beta  $\beta = 0,341$ . Data deskriptif juga menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab cukup setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Bukti empiris ini mengindikasikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Karena partisipasi anggaran diasosiasikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme pertukaran informasi memungkinkan bawahan memperoleh pemahaman lebih jelas terhadap pekerjaan mereka sehingga membantu meningkatkan kinerja, partisipasi anggaran memungkinkan akan menyediakan kesempatan manajer untuk memperoleh akses informasi yang dapat digunakan dalam mempertahankan kinerjanya dan mengizinkan manajer pada level lebih bawah untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran dan partisipasi penyusunan anggaran memungkinkan mereka untuk menyalurkan *skill*, kemampuan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini konsisten dengan peneliti sebelumnya yaitu Supriono dan Syakhroza (2003) bahwa partisipasi anggaran berasosisasi secara positif terhadap kinerja manajerial baik melalui variabel moderating yaitu peran asimetris informasi dan peresponan keinginan sosial. Peneliti Brownell dan Merchant (1990) bahwa partisipasi penyusunan anggaran, *process automation*, *product standardization* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Peneliti Charlos dan Haka (1989) bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara langsung kinerja manajerial terutama informasi bagi para manajer.

Jadi, dalam penelitian ini mengindikasikan partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

### **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dimana Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening.**

Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja manajerial melalui komitmen organisasi (H2 diterima). Hal ini disebabkan nilai signifikasinya di bawah 0,05 yang berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dimana nilai signifikasinya masih di bawah  $\alpha = 0,05$  dan nilai beta yang dimiliki  $\beta = 0,149$ . Data deskriptif juga menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab cukup setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai partisipasi penyusunan anggaran yang memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui komitmen

organisasi. Hal ini disebabkan semakin tinggi partisipasi didalam penyusunan anggaran semakin tinggi komitmen anggaran. Hasil penelitian ini konsisten dengan peneliti sebelumnya Wentzel (2002) bahwa adanya hubungan secara langsung partisipasi anggaran, komitmen dengan kinerja manajerial. Peneliti Rosidi (2000) bahwa partisipasi anggaran, berhubungan secara langsung dengan prestasi manajer melalui variabel antara yaitu komitmen organisasi maupun informasi *job-relevant*. Peneliti Murray (1997) bahwa partisipasi penyusunan anggaran, berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial baik melalui variabel intervening maupun moderating. Disamping itu partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan komitmen dari para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi seperti ini akan mendorong manajer yang terlibat ikut bertanggung jawab dan terikat untuk melaksanakan anggaran yang telah disepakati. Para manajer akan mengupayakan pencapaian anggaran secara efektif dan efisien bila tidak mereka akan dianggap prestasinya kurang memuaskan.

Jadi, dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa partisipasi menyediakan kesempatan bagi bawahan untuk terlibat dan mempengaruhi proses penentuan anggaran yang kemudian berakibat meningkatkan komitmen tujuan anggaran.

**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dimana *job-related stress* sebagai variabel intervening.**

Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap tingkat manajerial melalui *job-related stress* (H3 diterima). Hal ini disebabkan nilai signifikansi di bawah 0,05 yang berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi karena nilai signifikasinya masih di bawah  $\alpha = 0,05$  dan nilai beta yang dimiliki  $\beta = 0,269$ . Data deskriptif juga menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab cukup setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai partisipasi penyusunan anggaran yang memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui *job-related stress*. Pengaruh *job-related stress* terhadap anggaran yaitu adanya beban pekerjaan semakin menumpuk dan adanya target terhadap anggaran yang tidak terpenuhi. Anggaran yang berhasil apabila berisi informasi yang secara teknis benar dan berisi angka yang akurat. Anggaran tidak akan diterima dan tidak akan berfungsi sesuai yang diharapkan jika secara teknik tidak benar. Anggaran dengan angka-angka yang tidak akurat akan kehilangan kepercayaan dari orang-orang yang dipengaruhi oleh anggaran tersebut dan menjadi tidak bermanfaat. Sehingga penentuan target anggaran seharusnya disusun pada level yang dapat dicapai, manajer berpartisipasi dalam pengembangan anggaran dan personel dibebani hanya untuk hal-hal yang berada dalam kendali mereka. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yaitu Assadi (2003) yang berpendapat bahwa *stress factor* berpengaruh signifikan terhadap *organizational and managerial*. Peneliti Sun dan Doong (1996) beranggapan bahwa *stress* pada pekerjaan dapat mempengaruhi sistem kerja jangka panjang, organisasi dan kinerja manajerial. Tetapi hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian Suharno (2003) yang berpendapat bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap komitmen tujuan anggaran.

Jadi, dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial melalui *job-related stress*. Semakin tinggi anggaran yang ditargetkan akan semakin tinggi pula *job-related stress* yang dialami dan hal ini akan berpengaruh juga pada tingkat kinerja manajerial yang dicapai. Karena, apabila anggaran yang diberlakukan seorang manajer merupakan anggaran yang tidak realistis, maka pelaku anggaran akan merasa ketidakmampuan dalam melaksanakan anggaran tersebut yang menyebabkan ketegangan kerja dan atau stress yang berhubungan dengan pekerjaan.

Berangkat dari hasil studi ini, diharapkan pada para praktisi agar dapat mengambil manfaat atau setidaknya menggunakan kebijakan partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan khususnya di bidang penganggaran. Proses partisipasi dalam penyusunan anggaran, tentunya diarahkan pada kondisi yang menumbuhkan dorongan positif seyogyanya dapat mencegah adanya *padding slack/slack budget* yang digunakan sebagai anggaran yang tidak realistis.

Bagi perkembangan ilmu, khususnya bidang perencanaan dan pengendalian manajemen, hasil studi ini dapat menjadi dukungan bahwa aspek perilaku merupakan aspek penting yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan sistem penganggaran.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis data, pengujian data dan hasil analisis yang dilakukan sebagaimana telah dijelaskan di muka, maka dari keseluruhan penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial secara individual dengan memasukkan komitmen organisasi dan *job-related stress* sebagai variabel antara / *intervening variabel*.
2. Hasil studi ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi dan *job-related stress* merupakan variabel penting untuk pencapaian prestasi kinerja manajerial yang baik. Prestasi yang diartikan sebagai keterlibatan dan pengaruh manajer dalam menentukan anggarannya, memberikan dampak positif untuk menumbuhkan komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hasil studi ini konsisten dengan pendapat Buraway (1979), Hackman and Oldham (1980), dan Wallace (1995). Dan pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja manajerial.
3. Secara keseluruhan hasil studi ini menjelaskan bahwa hubungan yang kuat antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial disebabkan adanya pengaruh langsung dari komitmen organisasi dan *job-related stress*.

## SARAN

1. Berdasarkan beberapa keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini, untuk meneliti selanjutnya disarankan untuk dapat memperoleh sample yang representative dari populasi suatu pengamatan penelitian, dengan melaksanakan penelitian pada perusahaan sejenis di seluruh Indonesia, dengan pemilihan teknik sampling yang lebih sesuai, dan memilih sample pada semua level manajemen dengan daya generalisasi yang lebih besar.
2. Selanjutnya hendaknya dapat memperluas variabel-variabel lain sebagai intervening, misalnya gaya kepemimpinan, kultur organisasi, atau *job relevant information*. Sehingga hasil penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam meningkatkan pemahaman dan kemampuan terhadap pengembangan sistim perencanaan dan pengendalian manajemen.
3. Metodologi yang digunakan, sebaiknya pada penelitian selanjutnya dilengkapi dengan metodologi alternative, misalnya eksperimen atau wawancara langsung mungkin dapat menyediakan informasi yang lebih baik mengenai hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial beserta variabel-variabel intervening yang mempengaruhinya.

## KETERBATASAN PENELITIAN

Hasil penelitian ini mempunyai beberapa kelemahan yang perlu dijadikan perhatian, antara lain :

1. Cakupan sample dari penelitian ini dibatasi pada perusahaan jasa bidang pendidikan di wilayah Jawa Timur, dan sebagai responden adalah para kepala cabang atau manajer menengah dari perusahaan tersebut. Hasil penelitian mungkin berbeda jika cakupan sample lebih luas dan responden meliputi semua level manajer.
2. Penelitian ini menggunakan metode survey, salah satu kelemahan metode ini adalah kemungkinan adanya respon yang bias dari para responden.
3. Variabel-variabel perantara yang digunakan dalam penelitian ini hanyalah sebagian kecil dari variabel-variabel perantara yang mungkin dapat digunakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, RN. Dan Govindarajan, 1988, **Management Control System**, Ninth Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- As'ad M. 1999, **Psikologi Industri dan Sosial**, Edisi Keempat, Penerbit Liberty, Yogyakarta.



- Blocher, Edward J., K.H. Chen and Thomas W. Lin, 2000, **Cost Management: A Strategic Emphasis**, Edisi Indonesia, Salemba Empat, Jakarta, pp 350, 379.
- Brownell, Peter, 1982. A Field study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control, **The Accounting Review** 4: 866-777, pp 125.
- Chndra, Gyan, 1992, The Behavioral Aspect of Budgeting in Sweny and Rachlin, Hanbook of Budgeting, New York, pp 29.
- Dharma, Agus, 1995, **Manajemen Prestasi Kerja**, Rajawali, Jakarta.
- Dongoran, Johnson, Komitmen Organisasi: Dua sisi sebuah koin, **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**, Vol.VII No. 1, Salatiga, pp 25.
- Gibson, Ivncevic and Donnely, 1994, **Organisasi (Prilaku, Struktur, Proses)**, Alih Bahasa : Djarkasih, Jilid 1 dan 2, Penerbit Erlangga, Jakarta, pp 315.
- Govindarajan, V. 1988, A Cottingency Approach to Strategi Emplementation at The Business Unit Level: Integrating Administrative Mechanism with Strategy. **Academy of Mangement Journal** 31: 828-853.
- Gujarati, Damodar, 2002, **Ekonometrika Dasar**, Penerbit Erlangga, Jakarta, pp 335.
- Hasen, D.R dan Maryane M. Mowen, 1997, **Management Accounting**, Fourth ed., International Thomson Publishing, pp 667-669.
- Kuntjoro, Zainuddin, 2002, **Komitmen Organisasi**, [www.e-psiologi.com](http://www.e-psiologi.com), pp 17.
- Lopoez, 1982, **Management Of Organizational Behavior**, Utilizing Human Recourches, 5 th. ED, Prencitle Hall, Englewood Chiffs, New York.\*
- Mahoney, Thomas, T.H. Jerde, Carrol, 1963. *Development of Managerial Poerformace A Research Approach*. Shouthwestern Publishing
- Miami, K, 1979, The relationship of participation in budgeted – setting to industrial supervisor performance and attitudes : a field study, **The Accounting Review**, pp 33
- Mowday, J.S. Porter, L.W., Steers, R.M, 1982, *Employee Organization Linkages*, New York, Academy Press, in Saub, Michael K, Finn, Down W., Munter, Paul, 1993, the effect of Auditors Ethical Sensitivity, **Jurnal Behavioral Research in Accounting**, Volume 5, pp 142-145
- Muslimah, Susilawati, 1997, **Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian dan Job-Relevant terhadap Perseived Usefulness Sistem Anggaran**, Simposium Nasional Akuntansi I, Kompartemen Akuntansi Pendidik Ikatan Akuntansi Indonesia.

- Mangkunegara, AA Anwar, Prabu. 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Edisi Baru, Bandung Remaja Resdakarya, Bandung.
- Indriantoro, Nur. (1993). *The effect of participative budgeting on job performance and job satisfaction with locus of control and cultural dimentions as moderating variable*. Dissertation at The University Kentucky. Not published.
- Rosidi, 2000, Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer : Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job-Relevant, **Journal Economic and Management**, Volume. 1 No. 1, pp 1,3,8.
- Robbins, Stephen, 2002, **Perilaku Organisasi**, edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Pearson Education Asia, pp, 24, 302.
- Schwab, D.P. dan L.L. Cummings, 1970, Theories of Performance and Satisfaction, **Journal Industrial Relation** 9:408-430.
- Shields, JF., and MD. Shields, 1998, Antecedent of Participative Budgeting Accounting, Organization and Society, **Journal Economic**, pp 6.
- Sholimun, 2002, **Multivariate Analysis Equation Modeling (SEM) Lisrel and Amos**, Penerbit Universitas Negeri Malang, Malang, pp 55.
- Santoso, Singgih, 2001. **Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik**. Edisi Kedua. Jakarta : PT. Elex Media Kompetindo
- Steers, R, 1980, **Efektivitas Organisasi**, Alih Bahasa Magdalena Yamin, Erlangga, Jakarta, pp 145-146.
- Welsch, GA. Hilton, R.W. and Gordon P.N, **BUDGETING : Profit Planning And Control**, Fifth Edition, Printice Hall International, pp 1, 98.