

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN, DAN JOB RELEVANT INFORMATION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empiris Pada Perbankan di Kota Pekanbaru)**

**Oleh:**

**Utamy Riska Khairani**

**Pembimbing: Azwir Nasir dan Elfi Ilham**

*Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia*

*e-mail : [tamiriska31@yahoo.com](mailto:tamiriska31@yahoo.com)*

*The Influence of Budgetary Participation on Managerial Performance with Distributive Fairness, Procedural Fairness, Budget Goal Commitment and Job Relevant Information as Intervening Variables*

**ABSTRACT**

*This study was aimed to examine the direct effect of budgetary participation to managerial performance, and also indirect effect of budgetary participation to managerial performance with distributive fairness, procedural fairness, budget goal commitment and job relevant information as intervening variables. Collecting data of this study using a questionnaire submitted to 111 line manager/divisi/staff/employees who work at Perbankan in Pekanbaru. From questionnaires distributed 100 questionnaires (90%) were completed and can be processed. Data analysis for hypothesis test was done with Partial Least Square (PLS). Result of this study give evidence that budgetary participation have significantly effect to managerial performance; it didn't find indirect effect between budgetary participation to managerial performance through distributive justice and procedural fairness; budgetary participation have indirect effect to managerial performance through budget goal commitment and job relevant information.*

*Keywords : participation, budgetary, performance, fairness, and commitment.*

**PENDAHULUAN**

Perusahaan yang dapat bertahan dalam arus persaingan bisnis ialah perusahaan yang dapat mencapai tujuan yang ingin diperoleh. Perolehan laba yang maksimal dilandasi oleh suatu perencanaan moneter yang selalu dikenal sebagai anggaran. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu

alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang dan jangka pendek. Selain itu perusahaan juga dituntut untuk memberikan pelayanan bermutu, para profesional diharapkan mampu menyusun anggaran yang digunakan

sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian sesuai dengan sasaran dan tujuan usahanya serta penilaian prestasi manajer dalam merealisasikan anggaran.

Manajer yang baik adalah manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif. Fungsi-fungsi manajemen ini merupakan indikator untuk mengukur kinerja manajerial. Giri (2014) menjelaskan kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja manajerial dikatakan efektif jika tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Nor, 2007). Brownell (1982a) memaparkan bahwa ada faktor kontigensi dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan keadilan distributif, keadilan prosedural, komitmen tujuan anggaran, dan *job relevant information (JRI)* sebagai variabel intervening.

Giri (2014) juga menyatakan jika perusahaan atau manajemen memberikan kompensasi yang sesuai dengan input yang karyawan berikan, maka karyawan akan merasakan suatu keadilan distributif. Keadilan prosedural menurut Greenberg (1986) adalah keyakinan tentang evaluasi kinerja yang adil dapat juga didasarkan pada prosedur dimana evaluasi ditentukan. Menurut

Kreitner dan Kinicki (2000) komitmen tujuan anggaran merupakan sejumlah komitmen untuk mencapai suatu sasaran. Menurut Indarto (2011) Informasi mengenai job relevan merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik.

Rumusan masalah : 1) apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perbankan di Kota Pekanbaru? 2) apakah pengaruh keadilan distributif dapat menjadi variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada Perbankan di Kota Pekanbaru? 3) apakah pengaruh keadilan prosedural dapat menjadi variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada Perbankan di Kota Pekanbaru? 4) apakah pengaruh komitmen tujuan anggaran dapat menjadi variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada Perbankan di Kota Pekanbaru? 5) apakah pengaruh *job relevant information (JRI)* dapat menjadi variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada Perbankan di Kota Pekanbaru?

Tujuan penelitian : 1) pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Perbankan di Kota Pekanbaru. 2) pengaruh keadilan distributif terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada Perbankan di Kota Pekanbaru. 3) pengaruh keadilan prosedural terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada Perbankan di Kota Pekanbaru. 4) pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap hubungan

partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada Perbankan di Kota Pekanbaru. 5) pengaruh *job relevant information* (JRI) terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada Perbankan di Kota Pekanbaru.

Berdasarkan latar belakang di atas penelitian ini membuktikan bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan keadilan distributif, keadilan prosedural, komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* sebagai variabel intervening.

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Manajerial, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Komitmen Tujuan Anggaran, *Job Relevant Information* dan Partisipasi Anggaran**

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Sumadiyah dan Susanta, 2004). Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik (Hafiz, 2007), yaitu : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan.

Magner dan Johnson (1995) menyatakan keadilan distributif berkaitan dengan *outcome* karena hal yang ditekankan adalah distribusi yang diterima, terlepas dari bagaimana distribusi tersebut ditentukan. Haris (2002) mengamati bahwa sikap adil berkembang “untuk membantu meningkatkan perilaku anggota organisasi untuk bekerja

melebihi kewajiban kerja formalnya”.

Keadilan prosedural terkait dengan keadilan yang dirasakan saat proses dalam pengambilan suatu keputusan. Pareke (2003) mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan – aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Maria dan Nahartyo (2012) menegaskan, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku, baik dalam konteks sosial maupun dalam konteks proses pengambilan keputusan organisasi.

Komitmen untuk mencapai tujuan anggaran dapat terjadi ketika bawahan telah menerima tujuan anggaran yang telah ditetapkan, dan penerimaan tersebut dapat dicapai karena adanya partisipasi penganggaran (Indarto, 2011). Maiga dan Jacobs (2007a) juga menyatakan bahwa bawahan yang berkomitmen tinggi kepada tujuan anggaran mereka, mencari interaksi dengan orang-orang yang memiliki pengetahuan mengenai lingkungan kerja mereka, tujuan kinerja, strategi tugas, dan masalah-masalah lainnya, yang memiliki pengaruh penting pada kinerja.

Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono (2006) mengidentifikasi dua jenis informasi utama dalam organisasi yaitu *decision influencing* dan *job relevant information* (JRI), yakni informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Yusfaningrum (2005) menyatakan bahwa *job relevant information* membantu bawahan atau pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya

memalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan.

Kenis dan Fazli (2006) dalam Anwar (2010) menefinisikan partisipasi anggaran sebagai luasnya bawahan terlibat dalam penyiapan anggaran dan besarnya pengaruh bawahan terhadap tujuan perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Partisipasi dalam penyusunan anggaran menyangkut suatu proses dimana individu-individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran mereka.

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

Seperti yang telah dikemukakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat.

Penelitian-penelitian dalam bidang akuntansi manajemen untuk mengetahui lebih jauh hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial telah banyak dilakukan. Alasan menariknya topik tersebut menurut Brownell (1982 b) adalah bahwa umumnya partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dilakukan untuk menguji hubungan antara kedua variabel tersebut

memberikan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti lain. Hasil-hasil penelitian yang dilaporkan dalam literatur akuntansi mengenai partisipasi dan kinerja manajerial bergerak dari hubungan yang negatif (Cherington, 1973 dalam Brownell dan McInnes, 1986).

Adrianto (2008) dan Indarto (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hal inihipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H1:** Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural sebagai Variabel Intervening**

Choi dan Mattila (2006) dalam Hanny (2013) menyatakan bahwa informasi yang diterima karyawan akan mengarahkan pada peningkatan persepsi keadilan mereka. Partisipasi dalam proses penganggaran tersebut dapat meningkatkan persepsi mengenai keadilan karena karyawan menganggap bahwa anggaran yang disetujui merupakan hasil dari sistem partisipasi penganggaran (Hanny, 2013). Persepsi keadilan yang dimaksud adalah keadilan distributif. Hasil penelitian Giri (2014) juga menunjukkan dengan adanya peningkatan partisipasi penganggaran yang melibatkan manajer tingkat menengah, akan

mengakibatkan peningkatan persepsi keadilan distributif, yang pada akhirnya akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial. Persepsi keadilan prosedural yang timbul dari proses partisipasi penganggaran akan memengaruhi penerimaan pihak-pihak yang terlibat dalam partisipasi tersebut, terhadap target-target yang ditetapkan dalam anggaran. Penerimaan ini merupakan suatu kondisi yang mengarah pada peningkatan kinerja (Lau dan Lim, 2002). Hanny (2013) menyatakan bahwa persepsi keadilan dapat meningkatkan kinerja manajerial, karena mereka percaya bahwa anggaran telah dibuat serasional mungkin, sehingga dorongan atau motivasi yang mereka miliki untuk memenuhi anggaran tersebut juga meningkat. Giri (2014) juga menunjukkan dengan adanya peningkatan partisipasi penganggaran yang melibatkan manajer tingkat menengah, akan mengakibatkan peningkatan persepsi keadilan prosedural, yang pada akhirnya akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H2:** Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan keadilan distributif sebagai variabel intervening

**H3:** Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan keadilan prosedural sebagai variabel intervening

**Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Tujuan Anggaran sebagai Variabel Intervening**

Indarto dan Ayu (2011) menemukan bukti bahwa partisipasi akan meningkatkan kepercayaan bawahan, pengendalian, dan keterlibatan diri dengan organisasi, sehingga bawahan dapat menerima dan mempunyai komitmen terhadap anggaran yang disusun. Damayanti (2007) menyatakan keterlibatan bawahan ini akan dapat menumbuhkan sikap mau menerima, berkomitmen yang lebih, dan penentuan untuk mencapai tujuan. Damayanti (2007) menambahkan, sikap mau bekerja sama dari bawahan dikarenakan oleh bawahan merasakan adanya keterlibatan (merasa memiliki) dan ikut merasakan menjadi bagian dari perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Indarto dan Ayu (2011) juga mengemukakan hal yang senada yaitu bahwa partisipasi anggaran memotivasi karyawan untuk menerima dan mempunyai komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun secara bersama antara karyawan dan atasan.

**H4:** Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan komitmen tujuan anggaran sebagai variabel intervening

**Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan *Job Relevant Information* sebagai Variabel Intervening.**

Krisler Bornadi Omposunggu dan Ick Rangka Bawono (2006) menambahkan bahwa JRI membantu bawahan atau pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai

alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan. JRI dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya, pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif.

Hasil penelitian Indarto (2011) menyatakan bahwa *job relevant information* dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H5:** Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan *job relevant information* sebagai variabel intervening.

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Perbankan di Kota Pekanbaru. Perbankan di Kota Pekanbaru berjumlah 37 bank.

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Nursalam (2003), *purposive sampling* adalah suatu teknik penetapan sampel dengan cara memilih sampel diantara populasi sesuai dengan yang dikehendaki peneliti, sehingga sampel tersebut dapat mewakili karakteristik populasi yang telah dikenal sebelumnya. Jumlah sampel adalah 111 responden.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang berupa nilai atau skor atas jawaban yang diberikan oleh

responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Adapun sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari jawaban responden manager lini/divisi/staff/karyawan yang bekerja pada Perbankan di Kota Pekanbaru.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan cara mengirimkan kuesioner secara langsung kepada responden. Karena metode ini memiliki keunggulan, diantaranya peneliti dapat langsung bertatap muka dan melakukan wawancara dengan responden sehingga bisa meyakinkan responden tentang keseriusan penelitian ini.

## Variabel Penelitian

### Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial (Y) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan atau representasi (Mahoney, 1993). Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial ini diadopsi dari penelitian Adrianto (2008).

### Variabel Intervening

#### a. Keadilan Distributif

Keadilan distributif (X2) berkaitan dengan outcome karena penekanannya adalah pada distribusi yang diterima, terlepas bagaimana distribusi itu ditentukan (Magner dan Johnson, 1995). Instrumen yang digunakan untuk mengukur

keadilan distributif ini diadopsi dari penelitian Magner dan Johnson (1995).

- b. Keadilan prosedural (X3) menguji pengaruh prosedur pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku (Walker, et al., 1974). Thibaut dan Walker (1975) menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh karena itu, ada kalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan adil. Instrumen yang digunakan untuk mengukur keadilan prosedural ini diadaptasi dari penelitian Magner dan Johnson (1995).
- c. Komitmen tujuan anggaran (X4) didefinisikan sebagai determinasi seseorang untuk mencapai sasaran (Locke & Latham, 1981). Instrumen yang digunakan untuk mengukur komitmen tujuan anggaran adalah tiga item skala Latham dan Steele (1983) yang diadopsi oleh Wentzel (2002).
- d. *Job Relevant Information* (X5) *Job-relevant information* adalah informasi yang tersedia bagi manager untuk meningkatkan efektifitas pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas atau informasi yang memfasilitasi pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas (Kren, 1992). Pengukuran variabel *job-relevant information* menggunakan instrumen

O'Relly yang dikembangkan oleh Kren (1992). Instrumen ini terdiri dari sepuluh pertanyaan mengukur seberapa banyak para manager memiliki informasi berkaitan dengan tugas yang dilakukan.

### **Variabel Independen**

Partisipasi penganggaran (X1) adalah seberapa jauh partisipasi keterlibatan dan pengaruh manager tingkat menengah pada Perbankan di Kota Pekanbaru, baik secara periodik maupun tahunan. Partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan pernyataan yang menggambarkan keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, permintaan tentang anggaran ke pimpinan, pembuatan rencana dalam anggaran akhir (final), kontribusi terhadap anggaran, pendapat atau usulan pada saat anggaran (RKA) sedang disusun. Instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi penganggaran ini diadopsi dari penelitian Milani (1975) dalam Adrianto (2008).

Metode analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis digunakan teknik *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan SmartPLS 2.0 M3. Model PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau *variance*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Responden**

Kuesioner disebarkan sebanyak 111 eksemplar kepada manager/ lini/divisi/*supervisor*/staff yang bekerja pada Bank Konvensional di Kota Pekanbaru. Dari jumlah

tersebut yang diterima kembali 102 eksemplar yaitu sebesar 91.89 %, sedangkan yang tidak dapat diolah sebanyak 2 eksemplar karena kuesioner tidak lengkap diisi, sehingga jumlah kuesioner yang diolah sebanyak 100 eksemplar. Demografi responden ditunjukkan pada tabel 1 berikut:

**Tabel 1**  
**Profil Responden**

Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Jumlah Sampel</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-Laki	49	49%
Perempuan	51	51%
<b>Pendidikan</b>		
S2	20	20%
S1	45	45%
D3	35	35%
<b>Usia Reponden</b>		
>20 Tahun	38	38%
>30 Tahun	41	41%
>40 Tahun	21	21%
<b>Lama Bekerja</b>		
>1 Tahun	22	22%
>5 Tahun	28	28%
>10 Tahun	26	26%
>40 Tahun	24	24%

Sumber : data diolah , 2015

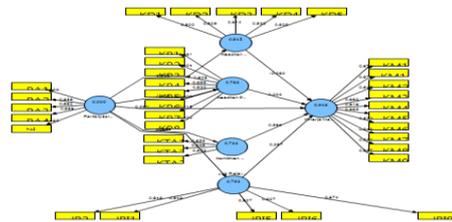
### analisis data pls

#### outer model

Outer model dinilai dengan *convergent validity*, *discriminantv*, dan *composite realibility*. Pengujian terhadap indikator validitas dapat dilihat dari nilai *loading*. Nilai *loading factor* ini merupakan besarnya korelasi antar setiap indikator dengan kontraknya. Suatu indikator dikatakan memiliki validitas yang baik bila memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,5. Modifikasi model dilakukan dengan mengeluarkan indikator yang memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,50. Model penelitian

dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini :

**Gambar 1**  
**Model Struktural**



Pengolahan data dengan PLS, 2015

Model yang memiliki *discriminant validity* yang baik apabila setiap indikator dalam penelitian memiliki nilai *loading* paling besar dibandingkan dengan nilai *loading* variabel lain. Berdasarkan hasil pengujian nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang paling besar dibandingkan nilai *loading factor* variabel laten lainnya. Kriteria *validity* dan *reability* juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi jika nilainya diatas 0,70 dan AVE berada diatas 0,50.

Output hasil pengujian dapat dilihat dari tabel 2 dibawah ini.

**Tabel 2**  
**Composite Reliability dan AVE**

	Composite Reliability	AVE
Job Relevant Information	0,967553	0,856508

Keadilan Distributif	0,965089	0,846856
Keadilan Prosedural	0,974134	0,824836
Kinerja Manajerial	0,966748	0,744225
Komitmen Tujuan Anggaran	0,964524	0,900629
Partisipasi Anggaran	0,948622	0,786964

Sumber: Pengolahan data PLS, 2015

### inner model

Menilai inner model dilakukan dengan melihat nilai *R square*. Tabel 4.3. menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel kinerja manajerial sebesar 0.948 yang menunjukkan bahwa 79,3 % variabel kinerja manajerial dapat dipengaruhi oleh partisipasi anggaran, keadilan distributif, keadilan prosedural, komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information*. Variabel keadilan distributif diperoleh sebesar 0.814 yang menunjukkan bahwa dan 81,4 % variabel keadilan distributif dapat dipengaruhi oleh partisipasi anggaran. Variabel keadilan prosedural diperoleh sebesar 0.785 yang menunjukkan bahwa dan 78,5 % variabel keadilan prosedural dapat dipengaruhi oleh partisipasi anggaran. Variabel komitmen tujuan anggaran diperoleh sebesar 0.733 yang menunjukkan bahwa dan 73,3 % variabel komitmen tujuan anggaran dapat dipengaruhi oleh partisipasi anggaran. Variabel *job relevant information* diperoleh sebesar 0.793 yang menunjukkan bahwa dan 79,3 % variabel *job relevant information* dapat dipengaruhi oleh partisipasi anggaran.

**Tabel 3**  
**R-Square**

	R Square
Job Relevant Information	0,793
Keadilan Distributif	0,814
Keadilan Prosedural	0,785
Kinerja Manajerial	0,948
Komitmen Tujuan Anggaran	0,733
Partisipasi Anggaran	

Sumber, Pengolahan data PLS, 2015

Dasar yang digunakan untuk menguji hasil hipotesis pengaruh langsung yaitu nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Nilai signifikansi pada *output result for inner weight* ini akan memberikan informasi mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Hasil pengujian bootstrapping dari analisis PLS dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4**  
**Result For Inner Weights (Path Coefficients)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Job Relevant Information -> Kinerja Manajerial	0,367310	0,358105	0,121530	0,121530	3,022380
Keadilan Distributif -> Kinerja Manajerial	0,290079	0,255550	0,199591	0,199591	1,453371
Keadilan Prosedural -> Kinerja Manajerial	0,001874	0,005342	0,160059	0,160059	0,011705
Komitmen Tujuan Anggaran -> Kinerja Manajerial	0,566322	0,530832	0,145941	0,145941	3,880490
Partisipasi Anggaran -> Job Relevant	0,890744	0,891163	0,016135	0,016135	55,206930

Information					
Partisipasi Anggaran -> Keadilan Distributif	0,902733	0,902634	0,013775	0,013775	65,536181
Partisipasi Anggaran -> Keadilan Prosedural	0,886366	0,886465	0,018586	0,018586	47,690426
Partisipasi Anggaran -> Kinerja Manajerial	0,379616	0,387205	0,065417	0,065417	5,803001
Partisipasi Anggaran -> Komitmen Tujuan Anggaran	0,856240	0,856981	0,024604	0,024604	34,800438

Sumber: Pengolahan data dengan PLS,2015

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

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan nilai *original sample estimate* sebesar 0,379616 dan ditunjukkan dengan nilai t-statistik 5,803001 yang lebih besar dari t-tabel sebesar 1,96 signifikan pada 0,05. Maka dapat dikatakan **H1 diterima** yaitu partisipasi anggaran memiliki pengaruh dengan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Indriantoro (1993) dalam Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007) dan Andrianto (2008)

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Keadilan Prosedural sebagai Variabel Intervening**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang ditunjukkan dengan nilai *original sample (O)* sebesar 0,902733 dan

yang ditunjukkan dengan nilai T-Statistik 65,536181 yang lebih besar dari t-tabel sebesar 1,96 signifikan pada 0,05, dan keadilan distributif memiliki pengaruh yang ditunjukkan dengan nilai *original sample (O)* sebesar -0,290079 dan yang ditunjukkan dengan nilai T-Statistik 1,453371 yang lebih kecil dari t-tabel sebesar 1,96 signifikan pada 0,05. Oleh karena T-Statistik pada variabel-variabel di atas lebih dari 1,96 signifikan 0,05 maka dapat dikatakan **H2 ditolak** yaitu bahwa keadilan distributif tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Dari pengujian tersebut dapat dikatakan bahwa karakteristik lingkungan kerja yang birokratis di perusahaan membuat persepsi yang dimiliki masih lemah dalam memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Mulyasari dan Sugiri (2005) serta Yenti (2003) yang menemukan bahwa hubungan langsung partisipasi penganggaran dan kinerja masih lebih kuat dibanding hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh keadilan distributif.

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Keadilan Prosedural sebagai Variabel Intervening**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang ditunjukkan dengan nilai *original sample (O)* sebesar 0,886366 dan yang ditunjukkan dengan nilai T-Statistik 47,690426 yang lebih besar dari t-tabel sebesar 1,96 signifikan pada 0,05, dan keadilan prosedural

memiliki pengaruh yang ditunjukkan dengan nilai original sampel (O) sebesar 0,001874 dan yang ditunjukkan dengan nilai T-Statistik 0,011705 yang lebih kecil dari t-tabel sebesar 1,96 signifikan pada 0,05. Oleh karena T-Statistik pada variabel-variabel di atas lebih dari 1,96 signifikan 0,05 maka dapat dikatakan **H3 ditolak** yaitu bahwa keadilan prosedural tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dari pengujian tersebut dapat dikatakan bahwa ketika kondisi keadilan belum tercapai tidak menyebabkan terganggunya pekerjaan atau mengurangi kualitas kerjanya, serta akan memilih tetap bertahan (berkomitmen).

Hasil penelitian juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan Mulyasari dan Sugiri (2005) serta Yenti (2003) yang menemukan bahwa hubungan langsung partisipasi penganggaran dan kinerja masih lebih kuat dibanding hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh keadilan prosedural.

#### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Tujuan Anggaran sebagai Variabel Intervening**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang ditunjukkan dengan nilai original sampel (O) sebesar 0,856240 dan yang ditunjukkan dengan nilai T-Statistik 34,800438 yang lebih besar dari t-tabel sebesar 1,96 signifikan pada 0,05, dan komitmen tujuan anggaran memiliki pengaruh yang ditunjukkan dengan

nilai original sampel (O) sebesar 0,566322 dan yang ditunjukkan dengan nilai T-Statistik 3,880490 yang lebih besar dari t-tabel sebesar 1,96 signifikan pada 0,05. Maka dapat dikatakan **H4 diterima**. Dari pengujian tersebut dapat dikatakan bahwa peningkatan partisipasi penganggaran yang melibatkan manajer tingkat menengah, akan mengakibatkan peningkatan komitmen anggaran, yang pada akhirnya akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Giri (2014), Indarto dan Ayu, 2011.

#### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening**

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang ditunjukkan dengan nilai original sampel (O) sebesar 0,890744 dan yang ditunjukkan dengan nilai T-Statistik 55,206930 yang lebih besar dari t-tabel sebesar 1,96 signifikan pada 0,05, dan *job relevant information* memiliki pengaruh yang ditunjukkan dengan nilai original sampel (O) sebesar 0,367310 dan yang ditunjukkan dengan nilai T-Statistik 3,022380 yang lebih besar dari t-tabel sebesar 1,96 signifikan pada 0,05. Maka dapat dikatakan **H5 diterima**. Dari pengujian tersebut dapat dikatakan bahwa kesempatan bagi manager untuk memperoleh, tukar menukar dan menyebarkan informasi relevan dapat memfasilitasi proses pembuatan keputusan mereka, sehingga dengan informasi yang relevan tersebut akan meningkatkan kinerja. Hasil

pengujian mengkonfirmasi bahwa semakin tinggi *job-relevant information* maka semakin tinggi pula *job performance* (kinerja manajer).

Hasil ini mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh Campbell dan Gingrich (1986), Kren (1992), Chong dan Chong (2002), Indarto (2011)

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **simpulan**

Penelitian ini menguji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, serta faktor yang mempengaruhi keadilan distributif, keadilan prosedural, komitmen tujuan anggaran, dan *job relevant information*. Hasil dari penelitian ini memberikan bukti bahwa partisipasi anggaran meningkatkan kinerja manajerial, namun tidak ditemukan pengaruh antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui keadilan distributif dan keadilan prosedural sebagai variabel intervening. Selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* sebagai variabel intervening.

Berdasarkan hasil penelitian di atas disebutkan bahwa partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial, hal ini sesuai dengan keadaan yang terjadi pada perusahaan perbankan di Pekanbaru yang menerapkan manajer tingkat menengah ataupun manajer fungsionalnya untuk berpartisipasi aktif dalam penyusunan anggaran untuk meningkatkan kinerja manajerialnya dengan memberikan

komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* bagi para manajernya. Pencapaian kinerja manajerial dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran yang lebih baik bagi setiap perusahaan perbankan dengan memberikan komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information* merupakan suatu alat untuk memotivasi pada manajer guna menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan manajer dapat memberi keputusan yang tepat bagi perkembangan dan kemajuan perusahaannya. Namun, hal yang berbeda terdapat pada keadilan distributif dan keadilan prosedural yang tidak mempengaruhi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Karena manajer tingkat menengah maupun manajer fungsional merasa ketika kondisi keadilan belum tercapai tidak menyebabkan terganggunya pekerjaan atau mengurangi kualitas kerjanya, serta akan memilih tetap bertahan (berkomitmen).

### **saran**

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian diatas, maka saran peneliti kepada peneliti selanjutnya adalah :

1. Penggunaan selain metode survey seperti metode interview dapat digunakan untuk mendapatkan komunikasi dua arah dengan subyek dan mendapatkan kejujuran jawaban subyek.
2. Memperluas cakupan sampel dan populasi yang digunakan.
3. Peneliti harus lebih dapat menjelaskan maksud isi kuesioner agar pengisian kuesioner oleh responden

- dapat sesuai dengan yang diharapkan.
4. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Perbankan di Kota Pekanbaru dalam penggunaan anggaran partisipatif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, Yogi. 2008. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, *Job Relevant Information*, dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. Semarang. Tesis.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthafer. 2007. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". SNA X. Juli- Agustus. pp 1-24.
- Brownell, P., 1982. "Participation in Budgeting Process : When It Works and When It Doesn't". *Journal of Accounting Review*, Vol. 1, 124-153.
- Chong, Vincent K. dan Kar Ming Chong. 2002. "Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance": A structural Equation Modeling Approach, Behavioral Research in Accounting, USA.
- Damayanti, Titien. 2007. Pengaruh Komitmen Anggaran dan Kultur Organisasional terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial pada Kondisi Stretch Target. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, Vol.11, No.1, pp.81-101
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling*, Metode Alternatif dengan *Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giri, M.D. Baskara Wiguna. 2014. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Komitmen Tujuan Anggaran Sebagai Variabel Pemeditasi. Denpasar. Tesis.
- Hafiz, W.F. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT Cakra Compact Aluminium Industries". Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara. Medan. Skripsi. Tidak Dipublikasikan.
- Hanny. 2013. The Influence of Budgetary Participation on Managerial Performance at Banking Sector in Bandung and Cimahi City. International Conference on Business, Economics, and Accounting. Bangkok-Thailand.

- Harris, Lynette. 2002. *Achieving a Balance in Human Resourcing between Employee Rights and Care for the Individual*. Business and Professional Ethic Journal, 21(2),45-60.
- Indarto, S. Lily. 2011. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan *Job Relevant Information*(JRI). Semarang. Jurnal.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta.
- Kenis, I. 1979. Effect on Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes And Performance. The accounting review, Vol.54, No.4, pp.707-721.
- Kren, L., 1992, "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility", The Accounting Review, Juli, Vol. 67 No. 3, hal.511-526.
- Lau, Chong M. dan Lim, Edmond. 2002. The Effect of Procedural Justice and Evaluative Style on The Relationship Between Budgetary Participation and Performance. Advance in Accounting, Vol.19, pp.139-160.
- Locke, E.A., Shaw K.N., Saari, L.M. dan Latham, G.P. 1981. Goal Setting and Task Performance: 1969 – 1980. Psychological Bulletin. Vol. 90, pp. 125–152.
- Magner, N. dan Johnson, G.G. 1995. Municipal Official's Reactions to Justice in Budgetary Resource. Public Administration Quarterly, Vol. 18, No.4, pp.439-456.
- Mahoney, Et. Al. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South Western Publishing
- Maiga, A.S. dan Jacobs, F.A. 2007a. Budget Participation's Influence on Budget Slack: The Role of Fairness Perceptions, Trust, and Goal Commitment. Journal of Management Accounting Research. Vol.5, No.1, pp.39-58.
- Maria, D. dan Nahartyo, E. 2012. Influence of Fairness Perception and Trust on Budgetary Slack: Study Experiment on Participatory Budgeting Context. Simposium Nasional Akuntansi XVI. Banjarmasin.
- Milani, K., *The Relationship of Participation in Budget – Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes : A Field Study*, The Accounting Review, hal 274-284, April 1975.

- Mulyasari, Windu dan Sugiri, Slamet. 2005. Keadilan, Komitmen pada Tujuan, dan Job-relevant Information dalam Penganggaran Partisipatif. *JRAI*, Vol.8, No. 3.
- Omposunggu, K.B. dan I.R. Bawono. 2007. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan *Job Relevant Information (JRI)* terhadap Informasi Asimetris" *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol. 08, No. 01, Februari 2007.
- Pareke, Fahrudin JS. 2003. Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Komitmen Organisasional. *Media ekonomi dan bisnis*, XV (1), 40-53.
- Setyarini, M.Niken. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Yogyakarta. *Jurnal*.
- Sumadiyah dan Susanta, Sri. 2004. Job Relevant Information dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi VII. Bali.
- Supomo, Bambang dan Indriantoro, Nur. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, *Kelola* No. 18/VII: 61-84.
- Wahyudin Nor. 2007. "Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial". *SNA* X. 26-28 Juli. pp 1-27.
- Yenti, Riza Reni. 2003. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur, Komitmen terhadap Tujuan, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial dalam Penyusunan Anggaran. Simposium Nasional Akuntansi VI. Surabaya.