



## PENGARUH KARAKTERISTIK PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. POS INDONESIA SEJAWA

Evi Ekawati  
Universitas Bandar Lampung

### *Abstract*

Purpose this study is to know the influence of budget-setting characteristic include: organization chart, budgetary participation, budget goal clarity, budget goal difficulty, budgetary feed back, budgetary evaluation, and level of budget fairness on managerial performance either simultaneously or partially. This research is conducted at Technical Unit Executor (UPT) ranging from class 1 until class 4 residing from region IV to VII, PT. Post Indonesia of Java. Data collection by spreading of questionnaire to research respondents, that is the head of UPT. Method used in this research is survey method with of random sampling technique, so that from 102 UPT spread over in Java, there are 51 UPT chosen as research sample. For data analysis and hypothesis testing, regression analysis model is used.

*Result of study and hypothesis testing indicate that 1) budget-setting characteristics simultaneously influence managerial performance at 83.1%, while 16.9% is other influences which are not included in this research 2) Partially, influential of each budget-setting characteristics are (a) organization chart 8.6%, (b) participation in compilation of budget 9.27%, (c) clarity of budget target 10%, (d) difficulty of budget target 10.7%, (e) budget feed back 10.37%, (f) evaluate budget 9.96%, and (g) mount justice of budget 9.02% to performance of managerial. And all budget-setting characteristics positively influence the managerial performance.*

*Keyword: budget-setting characteristic, managerial performance*

## PENDAHULUAN

Dalam tahap pencapaian visi dan misi PT Pos Indonesia yang termasuk dalam kelompok BUMN non manufaktur sektor perhubungan, telekomunikasi dan pariwisata, sesuai dengan keputusan menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002. Secara berkala membuat Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang merupakan gambaran program kerja yang akan dilaksanakan.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2001:363) Penganggaran merupakan suatu komitmen manajemen dimana para manajer bersedia menerima tanggungjawab untuk mencapai tujuan yang dianggarkan. Hasil akhir proses negosiasi adalah suatu anggaran yang telah disetujui oleh atasannya, yang berisi penghasilan yang diharapkan akan diperoleh dalam tahun anggaran, dan sumber-sumber yang harus digunakan untuk mencapai tujuan pusat-pusat pertanggungjawaban serta tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Pembuatan rancangan rencana kerja anggaran yang diusulkan oleh Wilpos pada komite anggaran didasarkan pada arahan rencana jangka panjang dari top manajemen. Rencana jangka panjang yang diterima oleh Wilpos belum berupa langkah-langkah konkrit yang harus dilakukan, sehingga Wilpos harus mengalokasikan untuk masing-masing UPT dalam wilayahnya. Penilaian kinerja manajer dengan menggunakan anggaran yang dianggap sebagai komitmen manajemen yaitu dengan membandingkan hasil aktual dan anggaran, telah banyak dilakukan. Selain itu membandingkan hasil aktual dengan anggaran juga dapat dianggap sebagai peringatan dini bagi manajemen sehingga dapat diambil tindakan yang tepat jika perlu. Tetapi seperti telah diungkapkan oleh Anthony (1993:179) anggaran laba sebagai satu-satunya dasar penilaian kinerja, memiliki beberapa keterbatasan sehingga berkembang aspek pengukuran kinerja non keuangan. Pada penelitian ini pengukuran kinerja dilakukan pada kepala UPT yang bertanggungjawab pada kantor pos yang dikepalainya. Pengukuran kinerja manajer dalam penelitian ini hanya dilihat dari perspektif non keuangan, menggambarkan keberhasilan seorang manajer dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh

perusahaan dari aspek manajerial yang telah dikembangkan oleh Mahoney (1963).

Penelitian serupa telah dilakukan oleh Sujatmika (1997) pada kantor Perum Pegadaian wilayah VII di Daerah Istimewa Yogyakarta yang tersebar di DI Yogyakarta dan Jawa Tengah. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sujatmika menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang berarti antara karakteristik penyusunan anggaran dengan kinerja manajer. Penelitian melanjutkan penelitian sebelumnya dengan menambahkan satu karakteristik penyusunan anggaran dikemukakan oleh Anthony yaitu struktur organisasi.

#### Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh simultan karakteristik penyusunan anggaran yang meliputi : struktur organisasi, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, tingkat kesulitan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan tingkat keadilan anggaran terhadap kinerja manajer?
2. Apakah terdapat pengaruh parsial karakteristik penyusunan anggaran yang meliputi: struktur organisasi, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, tingkat kesulitan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan tingkat keadilan anggaran terhadap kinerja manajer?

#### LANDASAN TEORITIS

Sistem penganggaran yang ideal adalah yang menuju keselarasan tujuan seutuhnya dan secara bersamaan memberikan dorongan kepada manajer untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara etis. Penggabungan tujuan manajer dengan tujuan organisasi sering disebut kesesuaian tujuan (*goal congruence*). Untuk menjadikan anggaran berpengaruh pada perilaku positif manajer maka saat penyusunan

anggaran harus diperhatikan karakteristik dari penyusunan anggaran itu sendiri, antara lain :

### **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah hirarki (desentralisasi atau sentralisasi) yang menunjukkan tingkat kewenangan pembuatan keputusan para individu dalam suatu organisasi (Gordon dan Narayanan, 1984 dalam Nazarudin). Suatu organisasi yang manajer tingkat bawahnya memiliki kebebasan yang tinggi dalam pembuatan keputusan, adalah organisasi yang memiliki tingkat desentralisasi tinggi.

### **Partisipasi penyusunan anggaran**

Istilah partisipasi yang dimaksud adalah keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran perusahaan. Kennis (1979) menyatakan "*Budgetary participation refer to the extent to which manager participate in preparing the budget and influence the budget goal of their responsibility centers.*" Dengan adanya partisipasi manajer cenderung akan menerima dan melaksanakan secara penuh tanggungjawab atas anggaran yang telah disusunya.

Selanjutnya Brownell (1981) mengemukakan: "*Participation was operationally defined as the amount of influence an individu had on a final budget which was jointly set.*" Melalui partisipasi manajer berusaha untuk mempengaruhi perencanaan, namun dilain pihak atasanpun sebagai anggota komite anggaran mempengaruhi pula. Dengan demikian dalam proses partisipasi penyusunan anggaran terdapat proses tawar menawar antara atasan dan bawahan.

### **Kejelasan sasaran anggaran**

Maksud kejelasan sasaran anggaran adalah mencerminkan sejauh mana sasaran anggaran dirumuskan dengan jelas dan spesifik, dapat dimengerti oleh para manajer pelaksana yang bertanggungjawab atas pencapaiannya. Menurut Kennis kejelasan tujuan anggaran menjadi sangat penting, sebab dengan adanya kejelasan tujuan anggaran tersebut dapat diinformasikan kepada manajer pelaksana mengenai apa yang diharapkan oleh manajemen tingkat yang lebih

tinggi. Dan sebaliknya manajemen yang lebih tinggi dapat mempelajari dukungan dukungan serta persoalan-persoalan manajemen dibawahnya, melalui laporan dari manajemen level bawah. Selanjutnya Lathan dan Boldes (1975:122-124) mengatakan bahwa: "Penetapan anggaran yang spesifik menjurus kepada suatu peningkatan kinerja karena tujuan tersebut membuat lebih jelas individu tentang apa yang seharusnya dikerjakan."

#### **Tingkat Kesulitan Pencapaian Anggaran**

Sasaran anggaran memiliki tingkat kesulitan dalam pencapaiannya dari yang sangat mudah sampai dengan yang sulit. Tingkatan ini memiliki pengaruh terhadap perilaku para pelaksana anggaran, karena tingkat kesulitan ini mempengaruhi keyakinan mereka. Apabila manajer berkeyakinan bahwa anggaran dirasakan tidak dapat dicapai maka akan menimbulkan keengganan untuk mencoba mencapainya. Bahkan lebih jauh lagi para pelaksana anggaran akan frustrasi (Gibson et al., 1980:173). Sebaliknya jika anggaran terlalu mudah akan kurang menimbulkan tantangan dan rangsangan untuk melaksanakannya, sehingga kinerjanyaupun akan menurun.

Sebagaimana telah dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2001:373) anggaran yang ideal adalah anggaran yang menantang tapi dapat dicapai. Untuk mencapai sasaran anggaran yang baik akan diperlukan keahlian dan pengetahuan yang cukup tinggi. Selanjutnya Anthony, Howkins dan Merchant (1999:725) menyatakan riset mengindikasikan bahwa motivasi sangat lemah ketika seorang merasa suatu sasaran sebagai suatu yang tidak bisa dicapai atau sangat mudah untuk dicapai. Teori pengharapan Vroom (Robbin, 1991:729) menyatakan bahwa dorongan untuk melakukan kegiatan dalam beberapa hal tergantung atas kekuatan suatu harapan bahwa kegiatannya memberi nilai hasil dan setiap individu mempunyai harapan usaha prestasi.

#### **Umpan Balik Anggaran**

Yang dimaksud dengan umpan balik anggaran adalah adanya komunikasi informasi mengenai rencana dan hasil yang dicapai kepada bawahan yang diukur kinerjanya. Secara formal umpan balik

ini diwujudkan dalam laporan kinerja kerja umumnya disampaikan segera setelah pelaksanaan berakhir. Dengan maksud agar karyawan yang bersangkutan tidak melakukan kesalahan yang sama. Dengan demikian diharapkan kinerja pada periode berikutnya dapat ditingkatkan. Penulis mengutip kalimat Cleland dan Burnham (1976:110-111) menurutnya bahwa : "Orang yang mempunyai kekuatan untuk berprestasi yang tinggi, lebih menyukai adanya umpan balik yang cepat dan efisien mengenai prestasi mereka".

#### **Evaluasi Anggaran**

Salah satu cara pengendalian anggaran adalah membandingkan antara rencana dengan realisasinya. Evaluasi anggaran merupakan langkah penting dalam tahap implementasi anggaran. Evaluasi ini dilakukan dengan maksud untuk mencari tahu kemungkinan penyimpangan anggaran dalam suatu pusat pertanggungjawaban kearah manajer yang bertanggungjawab. Penyimpangan tersebut biasanya baru diketahui setelah berakhirnya tahun anggaran, yaitu dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya sehingga dapat diketahui kinerja yang telah dicapai oleh pelaksana anggaran.

Welsh (1976) dalam penelitiannya telah membuktikan ada pengaruh positif evaluasi anggaran terhadap sikap. Disamping itu, penelitian Izzetin Kennis telah membuktikan pula bahwa evaluasi anggaran juga mendukung pernyataan tersebut.

#### **Tingkat Keadilan Anggaran**

Anthony dan Dearden (1993:56) menjelaskan bahwa agar suatu anggaran menjadi efektif maka penyusun anggaran harus yakin bahwa anggaran bersifat adil (*fair*). Hal ini berarti bahwa penyusunan anggaran dimulai dari bawah (*bottom up*), dimulai dengan pelaksana anggaran menyiapkan usulan anggaran, yang nantinya akan direview dan disahkan oleh manajemen puncak. Jika terjadi perubahan dalam anggaran yang diusulkan itu, harus meyakinkan penyusun anggaran bahwa perubahan itu layak dilakukan. Selanjutnya meyakinkan bahwa derajat kesulitan dalam pencapaian anggaran harus konsisten antara para penyusun anggaran. Manajer-manajer yang pada mulanya merasa puas karena mempunyai anggaran yang wajar akan mengubah

pendapatnya jika manajer pusat pertanggungjawaban merasa bahwa anggarannya lebih sulit untuk dicapai dibandingkan dengan anggaran pusat pertanggungjawaban lainnya.

Sesuai dengan teori keadilan dalam penyusunan anggaran (*equity theory*) Stacy Adams mengatakan bahwa "*Individual compare their job and outcomes with those of others and then respond so as to eliminate any inequities*" (Robbins 1993:224). Teori ini mengisyaratkan bahwa setiap orang akan membandingkan usaha mereka dan imbalan yang mereka terima dengan orang lain dalam situasi kerja yang serupa.

#### **Kinerja Manajerial**

Pendelegasian wewenang dari manajer yang lebih tinggi kepada manajer pelaksana menyebabkan manajer puncak akan meminta pertanggungjawaban atas wewenang yang telah didelegasikannya kepada manajer pelaksana. Manajer puncak dalam meminta tanggungjawab manajer pelaksana harus memikirkan sistem pengendalian dan sistem motivasi atas segala tindakan yang dilakukan manajer pelaksana.

Dalam penelitian ini untuk melihat kinerja manajerial yaitu dengan melihat pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, seperti telah dikemukakan oleh Mahoney (1963) yang terdiri dari delapan dimensi kegiatan manajerial yaitu perencanaan (*planning*), investigasi (*investigation*) koordinasi (*coordination*), evaluasi (*evaluating*), pengawasan (*supervising*), pemilihan staf (*staffing*), negosiasi (*negotiating*), dan perwakilan (*representing*).

#### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey, menurut Nazir metode survey termasuk dalam penelitian deskriptif. Metode survey adalah penyelidikan yang dilakukan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada (Nazir, 1988:65). Metode survey hanya mengambil sebagian dari populasi untuk menentukan sifat dan ciri papulasi. Menurut Uma Sekaran (2003:117) : *The research design, which involves a series of rational decision*

*making choices*, ... (desain penelitian, adalah seperangkat pilihan pengambilan keputusan rasional). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini:

**Struktur Organisasi**, oleh Gul dan Chia (1994) dalam Nazarudin (1998) adalah:

1. Kebijakan dalam pengembangan produk atau jasa baru
2. Kebijakan dalam pemutusan hubungan kerja
3. Penentuan investasi dalam skala besar
4. Pengalokasian anggaran dan penentuan harga jual

**Partisipasi Penyusunan Anggaran**, dikembangkan oleh Milani (1975) yaitu:

1. Keikutsertaan penyusunan anggaran
2. Kepuasan dalam penyusunan anggaran
3. Kerelaan memberikan pendapat
4. Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir
5. Kebutuhan memberikan pendapat
6. Seringnya atasan minta pendapat atau usulan saat anggaran sedang disusun.

**Kejelasan Sasaran Anggaran**, dikemukakan oleh Streers (1976) dalam Kennis (1979) adalah:

1. Sasaran anggaran jelas dan terperinci
2. Pengaruh kejelasan tujuan terhadap pencapaian anggaran dan pengendalian anggaran
3. Skala prioritas dalam pencapaian anggaran

**Tingkat Kesulitan Pencapaian Anggaran**, dikemukakan oleh Streers (1976) dalam Kennis (1979) adalah:

1. Kesulitan dalam pencapaian sasaran anggaran sehingga diperlukan usaha keras untuk mencapai tujuan.
2. Diperlukan keahlian dan pengetahuan yang cukup tinggi untuk mencapai tujuan anggaran
3. Pengaruh tingkat kesulitan anggaran terhadap pencapaian anggaran.

**Umpan Balik Anggaran**, dikemukakan oleh Streers (1976) dan digunakan oleh Kennis (1979) adalah:

1. Bimbingan jika terjadi perbedaan anggaran

2. Penilaian atas pada saat pelaksanaan anggaran  
**Evaluasi Anggaran**, dikemukakan oleh Fertakis (1967) dikembangkan oleh searfoss dan monczka (1973) adalah:

1. Membandingkan antara yang tertuang dalam anggaran dengan realisasi
2. Melakukan analisa terhadap penyimpangan yang terjadi dan menelusuri penyebabnya

**Tingkat Keadilan Anggaran**, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah:

1. Seringnya terjadi revisi atas usulan anggaran
2. Imbalan atas pencapaian anggaran yang telah disepakati
3. Kesempatan promosi jabatan

**Kinerja manajer**, fungsi manajerial yang akan digunakan dalam penelitian menurut Mahoney (1963) ini antara lain:

- a. *Planning*
- b. *Investigating*
- c. *Coordinating*
- d. *Evaluating*
- e. *Supervising*
- f. *Staffing*
- g. *Negotiating*
- h. *Representing*

#### PEMBAHASAN

1. Pengaruh karakteristik penyusunan anggaran berpengaruh secara bersama-sama (serempak) terhadap kinerja manajerial. Keeratan hubungan antara variabel karakteristik penyusunan anggaran yang mempengaruhi kinerja manajerial ditunjukkan oleh nilai  $R=0,925$  yang hampir mendekati satu. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik penyusunan anggaran mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja manajerial. Hasil analisis regresi menunjukkan nilai  $R^2=0,855$  dan nilai adjusted  $R^2=0,831$  sehingga dapat ditafsirkan bahwa pengaruh karakteristik penyusunan anggaran (X) terhadap

kinerja manajerial (Y) adalah sebesar 83,1%, sedangkan 16,9% variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Melihat sangat besarnya peranan dan sangat eratnya hubungan antara karakteristik penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dapat dikatakan bahwa bahwa kinerja manajerial sangat ditentukan oleh seberapa baiknya manajemen perusahaan mempertimbangkan karakteristik penyusunan anggaran pada suatu anggaran yang akan dijalankan. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang telah diajukan, bahwa karakteristik penyusunan anggaran secara bersama-sama (serempak) berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan mendukung penelitian sebelumnya.

2 Pengaruh karakteristik penyusunan anggaran berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial.

Berikut akan dilihat pengaruh parsial dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen:

1. Struktur Organisasi

Analisis pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja manajerial secara individu pada PT. Pos Indonesia se-Jawa diperoleh  $t_{hitung} = 2.018 > t_{tabel} = 2.0167$  dan tingkat signifikansi 0,05. Sehingga secara parsial dapat dikatakan bahwa struktur organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan jika dilihat dari persamaan regresi yang terbentuk dapat dilihat koefisien struktur organisasi 0,293, berarti hubungan antara variabel independen struktur organisasi dengan kinerja manajerial adalah searah (positif). Jadi setiap kenaikan satu unit struktur organisasi akan menyebabkan perubahan kenaikan kinerja manajerial, sebaliknya jika nilai struktur organisasi turun akan menyebabkan penurunan kinerja manajerial. Besar pengaruh secara parsial struktur organisasi terhadap kinerja manajerial adalah 8.6%.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang telah diajukan pada bab satu bahwa struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut yaitu struktur organisasi dengan kinerja manajerial dapat diterima. Apabila struktur organisasi makin besar yang ditandai dengan pendelegasian

wewenang dari atasan pada bawahan maka kinerja manajerial akan meningkat pula. Hasil penelitian ini signifikan dan mendukung penelitian yang telah dilakukan Waterhouse (1975), dan Nazarudin (1998) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara struktur organisasi dengan kinerja manajerial

## 2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial secara individu pada PT. Pos Indonesia se-Jawa dapat  $t_{hitung} = 2.096 > t_{tabel} = 2.0167$  dan tingkat signifikansi 0,042. Sehingga secara parsial dapat dikatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan jika dilihat dari persamaan regresi yang terbentuk dapat dilihat koefisien partisipasi penyusunan anggaran 0,392, berarti hubungan antara variabel independen partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial adalah searah (positif). Jadi setiap kenaikan satu unit partisipasi penyusunan anggaran akan menyebabkan perubahan kenaikan kinerja manajerial, sebaliknya jika nilai partisipasi penyusunan anggaran turun akan menyebabkan penurunan kinerja manajerial. Besar pengaruh secara parsial partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Pos Indonesia se-Jawa adalah 9,27 % .

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang telah diajukan pada bab satu bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut yaitu partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dapat diterima. Apabila partisipasi penyusunan anggaran makin besar maka kinerja manajerial akan meningkat pula. Hasil penelitian ini signifikan dan mendukung penelitian yang telah dilakukan Kennis (1979), Brownell (1982), Sujatmika (1997), Poerwati (2002) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

## 3. Kejelasan Sasaran Anggaran

Analisis pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial secara individu pada PT. Pos Indonesia se-Jawa didapat

$t_{hitung}=2.194 > t_{tabel}=2.0167$  dan tingkat signifikansi 0,034. Sehingga secara parsial dapat dikatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan jika dilihat dari persamaan regresi yang terbentuk dapat dilihat koefisien kejelasan sasaran anggaran 0,293, berarti hubungan antara variabel independen kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial adalah searah (positif). Jadi setiap kenaikan satu unit kejelasan sasaran anggaran akan menyebabkan perubahan kenaikan kinerja manajerial, sebaliknya jika nilai kejelasan sasaran anggaran turun akan menyebabkan penurunan kinerja manajerial. besarnya pengaruh dari kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 10.07%. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang telah diajukan pada bab satu bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut yaitu kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial dapat diterima. Apabila semakin jelas sasaran anggaran maka kinerja manajerial akan meningkat pula. Hasil penelitian ini signifikan dan mendukung penelitian yang telah dilakukan Lathan dan Boldes (1975), Kennis (1979), Sujatmika (1997) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial.

#### 4. Tingkat Kesulitan Pencapaian Anggaran

Analisis pengaruh tingkat kesulitan pencapaian anggaran terhadap kinerja manajerial secara individu pada PT. Pos Indonesia se-Jawa didapat  $t_{hitung}=2.277 > t_{tabel}=2.0167$  dan tingkat signifikansi 0,028. Sehingga secara parsial dapat dikatakan bahwa tingkat kesulitan pencapaian anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan jika dilihat dari persamaan regresi yang terbentuk dapat dilihat koefisien tingkat kesulitan pencapaian anggaran 0,348, berarti hubungan antara variabel independen tingkat kesulitan pencapaian anggaran dengan kinerja manajerial adalah searah (positif). Jadi setiap kenaikan satu unit tingkat kesulitan pencapaian anggaran akan menyebabkan perubahan kenaikan kinerja manajerial, sebaliknya jika nilai tingkat kesulitan pencapaian sasaran anggaran turun akan menyebabkan penurunan

kinerja manajerial. Besar pengaruh dari tingkat kesulitan pencapaian anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 10.7%.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang telah diajukan pada bab satu bahwa tingkat kesulitan pencapaian anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut yaitu tingkat kesulitan pencapaian anggaran dengan kinerja manajerial dapat diterima. Apabila tingkat kesulitan pencapaian anggaran makin besar maka kinerja manajerial akan meningkat pula. Hasil penelitian ini signifikan dan mendukung penelitian yang telah dilakukan Kennis (1979), Gibson (1996), Sujatmika (1997), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara tingkat kesulitan pencapaian anggaran dengan kinerja manajerial.

#### 5. Umpan Balik Anggaran

Analisis pengaruh umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial secara individu pada PT. Pos Indonesia se-Jawa didapat  $t_{hitung}=2.230 > t_{tabel}=2.0167$  dan tingkat signifikansi 0,031. Sehingga secara parsial dapat dikatakan bahwa umpan balik anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan jika dilihat dari persamaan regresi yang terbentuk dapat dilihat koefisien umpan balik anggaran 0,270, berarti hubungan antara variabel independen umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial adalah searah (positif). Jadi setiap kenaikan satu unit umpan balik anggaran akan menyebabkan perubahan kenaikan kinerja manajerial, sebaliknya jika nilai umpan balik anggaran turun akan menyebabkan penurunan kinerja manajerial. Besar pengaruh umpan balik terhadap kinerja manajerial 10.37%. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang telah diajukan pada bab satu bahwa umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut yaitu umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial dapat diterima. Apabila umpan balik anggaran makin besar maka kinerja manajerial akan meningkat pula. Hasil penelitian ini signifikan dan mendukung penelitian yang telah dilakukan Kennis

(1979), Sujatmika (1997), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial.

6. Evaluasi Anggaran

Analisis pengaruh umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial secara individu pada PT. Pos Indonesia se-Jawa didapat  $t_{hitung}=2.181 > t_{tabel}=2.0167$  dan tingkat signifikansi 0,031. Sehingga secara parsial dapat dikatakan bahwa umpan balik anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan jika dilihat dari persamaan regresi yang terbentuk dapat dilihat koefisien umpan balik anggaran 0,270, berarti hubungan antara variabel independen umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial adalah searah (positif). Jadi setiap kenaikan satu unit umpan balik anggaran akan menyebabkan perubahan kenaikan kinerja manajerial, sebaliknya jika nilai umpan balik anggaran turun akan menyebabkan penurunan kinerja manajerial. Besar pengaruh umpan balik terhadap kinerja manajerial 10,37%.

Dari pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang telah diajukan pada bab satu bahwa umpan balik anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut yaitu umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial dapat diterima. Apabila umpan balik anggaran makin besar maka kinerja manajerial akan meningkat pula. Hasil penelitian ini signifikan dan mendukung penelitian yang telah dilakukan Kennis (1979), Sujatmika (1997), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial.

7. Tingkat Keadilan Anggaran

Analisis pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial secara individu pada PT. Pos Indonesia se-Jawa didapat  $t_{hitung}=2.064 > t_{tabel}=2.0167$  dan tingkat signifikansi 0,035. Sehingga secara parsial dapat dikatakan bahwa evaluasi anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan jika dilihat dari persamaan regresi yang terbentuk dapat dilihat koefisien evaluasi anggaran 0,262, berarti hubungan antara variabel independen evaluasi

anggaran dengan kinerja manajerial adalah searah (positif). Jadi setiap kenaikan satu unit evaluasi anggaran akan menyebabkan perubahan kenaikan kinerja manajerial, sebaliknya jika nilai evaluasi anggaran turun akan menyebabkan penurunan kinerja manajerial. Besar pengaruh evaluasi anggaran terhadap kinerja manajerial 9.96% yang merupakan.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang telah diajukan pada bab satu bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut yaitu evaluasi anggaran dengan kinerja manajerial dapat diterima. Apabila evaluasi anggaran makin besar maka kinerja manajerial akan meningkat pula. Hasil penelitian ini signifikan dan mendukung penelitian yang telah dilakukan Kennis (1979), Sujatmika (1997), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara evaluasi anggaran dengan kinerja manajerial.

### KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian terhadap 51 kantor pos yang berada di Jawa, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Secara simultan, karakteristik penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial sebesar 83.1% variasi yang terjadi pada kinerja manajerial dapat dijelaskan atau merupakan peran dari karakteristik penyusunan anggaran, sedangkan 16.9% merupakan pengaruh lain yang tidak diteliti.
- 2) Secara parsial, karakteristik penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Masing-masing karakteristik tersebut mempunyai pengaruh kecil terhadap kinerja manajerial, yaitu berkisar 8.6% sampai dengan 10.7%. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan yang dilakukan pada karakteristik penyusunan anggaran secara parsial dalam sistem penganggaran tidak akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan maka harus dilakukan dengan memperbaiki dan meningkatkan penerapan semua karakteristik penyusunan anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan, 1998. "*Management Control Systems*", Ninth Edition, Mc Graw-Hill., Boston.
- Anthony, Robert N., David F.Hawkins, Kenneth A. Merchant. 1999. *Accounting Text and Cases*. Tenth edition, Mc Graw-Hill, Singapore.
- Alan s. Dunk., 1989. "*Budget emphasis, budgetary participation and managerial performance: a note.*" *Accounting, Organization and Society* vol. 14
- Bambang Riyanto LS., 1999. "*The Effect Of Attitude, Strategy, And Desentralization On The Effectiveness Of Budget Participation*", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* Vol 2
- Blocher James, Edward J., Kung. H. Chen dan Thomas W. Lin.,2000, "*Manajemen Biaya*" (terjemahan) Salemba, Empat, Jakarta.
- Brownell, 1981. "*Participation Budgeting, Locus Of Control And Organizational Effectiveness*". *Journal Of Accounting Review*.
- Brownell Peter, Moris McInnes, 1986. "*Budgetary Participation, Motivation, And Managerial Performance*". *The Accounting Review*, Vol.LXI, No. 4
- Edfan Darlis, 2002. "*Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Ketidak Pastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipatif Dengan Senjangan Anggaran*". *Jurnal Riset Akuntansi*, Vol. 5 No. 1
- Gibson James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly. Jr, 1996, "*Organisasi, Prilaku, Stuktur, Proses*" (terjemahan) Edisi Delapan , Bina Aksara, Jakarta.

- Gujarati, Damodar. 1999. "Ekometrika Dasar" (Terjemahan). Erlangga Jakarta
- Harun Al-Rasyid., 1994. "Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala". Diklat Kuliah Program Pascasarjana Unpad Bandung.
- Les Heitger, 1992. "Cost Accounting". Second Edition South Western Pub. Co
- Hermawan Karta Jaya, 1999. "Bridging to the Network Company", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Horngren, Foster, Datar, 2000. "Cost Accounting: A Management Emphasis". Eight edition. Prentice Hall.
- Izzetin Kenis., 1979. "Effect of budgetary goal characteristic on managerial attitudes and performance." The Accounting Rivew.
- Kenneth A. Merchant, 1981. "The Design Of The Corporate System: Influence On Managerial Behavior And Performance". Accounting Review, Oktober.
- Lathan, Garry and James Boldes., 1975., "The practical significances of looke theory of goal setting". Journal Of Applied Psychology, February.
- Mulyadi., 2001. "Akuntansi Manajemen: Konsep Manfaat Dan Rekayasa". Edisi Tiga, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi., Johny Setyawan., 2001. "Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen", Edisi Dua Salemba Empat, Jakarta.
- Mc. Clelland., D. Burnham., 1976. "Power is the great motivasion" Harvard Business Review.

- Nazarudin Ietje., 1998. "Pengaruh desentralisasi dan karakteristik Sistem Informasi Akuntansi terhadap kinerja manajerial." *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* Vol.1 no.2 Juli 1998.
- Nur Indriantoro. "The Effect Of Participative Budgeting On Job Performance And Job Satisfaction With Locus Of Control And Cultural Dimentions As Moderating Variables", *Accounting Developmen in Indonesia* no. 18.
- Ria Ratna Ariawati, 1995. "Pengaruh Peranan Manajer Lini Dengan Apresiasi Lingkungan Organisasi Dan Penganggaran Partisipatif Suatu Survei Sistem Akuntansi Manajemen Pada Tiga Badan Usaha Milik Negara Perkebunan", *Accounting Developmen in Indonesia* no. 27.
- Robbin, Stephen P., 2001. "Organization Behavior". Edisi Bahasa Indonesia., PT. Buana Ilmu Populer.
- Rosidi, 2000. "Partisipasi Dalam Penganggaran Dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Informasi Job-Relevan". *Jurnal Ekonomi dan manajemen*, Vol. 5 Mo. 1 Maret.
- Schiff, M. And A. Y. Lewin, 1970. "The Impact Of Peopple On Budget," *Accounting Review*.
- Siegel. Garry and Helene Ramanauskas-Marconi, 1989. "Behavior Accounting", South Westren Publishing Co. Cicinnati.
- Sugiono., 2002. "Statistik untuk Penelitian"., Alfabeta, Bandung
- Sugiono., 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Tjahjahnig Poerwati, 2002. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajer: Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening". Simposium Nasional Akuntansi. Semarang.