Turnal

# Kebijakan PUBLIK Bersinergi Meretas Ilmu Mewujudkan Cita

DIMENSI KEPERILAKUAN DARI PENGANGGARAN PARTISIPATIF [1-5]

Oleh: Niswatin - Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

**BUDAYA DEMOKRASI DAN KEMERDEKAAN BERPENDAPAT [6-10]** 

Oleh: Hj. Trisnowaty Tuahunse - Dosen Senior FIS Univ. Neg. Gorontalo

ANALISIS MANAJEMEN MUTU TERPADU (TQM) DALAM PELAYANAN RUMAH SAKIT [11-24]

Oleh: Muchtar Ahmad - Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

**KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA [25-34]** 

Oleh: Meyko Panigoro - Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

STUDI KOMPARATIF WARIS MENURUT HUKUM ISLAM DAN HUKUM ADAT [35 - 45]

Oleh: Nur Muhamad Kasim - Dosen FIS Univ. Neg. Gorontalo

KAPITAL IN INCREASING INCOME VOLUME OF BROILER LIVESTOR AT ULAPATO A VILLAGE, TELAGA

**BIRU SUBDISTRICT GORONTALO REGENCY [46-56]** 

Oleh: Badriyah Djula - Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

PERILAKU BULLYING DITINJAU DARI PERAN KELOMPOK TEMAN SEBAYA DAN IKLIM SEKOLAH PADA SISWA SMA DI KOTA GORONTALO [57-67]

Oleh: Irvan Usman - Dosen FIP Univ. Neg. Gorontalo

ANALISIS HUBUNGAN TINGKAT LIKUIDITAS DAN PROFITABILITAS PADA PT. TELKOM KANDATEL
MAKASSAR [68-75]

Oleh: Meryana F. Dungga - Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

SIGHAT AMAR DALAM MEMAHAMI PRODUK HUKUM PADA EKONOMI SYARIAH [76-80]

Oleh: Agi Bahsoan - Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEMACETAN PINJAMAN BERGULIR PADA PROGRAM NASIONAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DI KOTA GORONTALO [81-88]

Oleh: Usman - Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

**IMPROVING PROCESS PERFORMANCE [89-97]** 

Oleh: Srie Isnawaty Pakaya - Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

MANAJEMEN PROGRAM KELUARGA BERENCANA DI KOTA GORONTALO [98-106]

Oleh :Melan Angriani Asnawi - Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

PENTINGNYA MANAJEMEN SISTEM PENYIMPANAN ARSIP [107-113]

Oleh: Melyzubaidah Mahmud – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

Diterbitkan Oleh Pusat Kajian Kebijakan Pembangunan [PK2P] Provinsi Gorontalo



urnal

# Cebijakan PUBLIK Bersinergi Meretas Ilmu Mewujudkan Cita

DIMENSI KEPERILAKUAN DARI PENGANGGARAN PARTISIPATIF [1-5]
Oleh: Niswatin – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

BUDAYA DEMOKRASI DAN KEMERDEKAAN BERPENDÄPAT [6-10]
Oleh: Hj.Trisnowaty Tuahunse – Dosen Senior FIS Univ. Neg. Gorontalo

ANALISIS MANAJEMEN MUTU TERPADU (TQM) DALAM PELAYANAN RUMAH SAKIT [11-24]

Oleh : Muchtar Ahmad – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA [25-34] Oleh: Meyko Panigoro – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

STUDI KOMPARATIF WARIS MENURUT HUKUM ISLAM DAN HUKUM ADAT [35 - 45]
Oleh: Nur Muḥarnad Kasim — Dosen FIS Univ. Neg. Gorontalo

KAPITAL IN INCREASING INCOME VOLUME OF BROILER LIVESTOR AT ULAPATO A VILLAGE,
TELAGA BIRU SUBDISTRICT GORONTALO REGENCY [46-56]
Oleh: Badriyah Djula – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

PERILAKU BULLYING DITINJAU DARI PERAN KELOMPOK TEMAN SEBAYA DAN IKLIM SEKOLAH PADA SISWA SMA DI KOTA GORONTALO [57-67]
Oleh: Irvan Usman – Dosen FIP Univ. Neg. Gorontalo

ANALISIS HUBUNGAN TINGKAT LIKUIDITAS DAN PROFITABILITAS PADA PT. TELKOM KANDATEL MAKASSAR [68-75]

Oleh: Meryana F. Dungga - Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

SIGHAT AMAR DALAM MEMAHAMI PRODUK HUKUM PADA EKONOMI SYARIAH [76-80]
Oleh : Agi Bahsoan – Dosen FEB Univ Neg. Gorontalo

PROGRAM NASIONAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DI KOTA GORONTALO [81-88]
Oleh : Usman – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

IMPROVING PROCESS PERFORMANCE [89-97]
Oleh: Srie Isnawaty Pakaya – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

MANAJEMEN PROGRAM KELUARGA BERENCANA DI KOTA GORONTALO [98-106]
Oleh :Melan Angriani Asnawi – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

PENTINGNYA MANAJEMEN SISTEM PENYIMPANAN ARSIP [107-113]
Oleh: Melyzubaidah Mahmud – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

Diterbitkan Oleh Pusat Kajian Kebijakan Pembangunan [PK2P] Provinsi Gorontalo



Jurnal Kebijakan Publik - Edisi XVIII/November - Januari /11 - ISSN 0216-454X





## JURNAL KEBIJAKAN PUBLIK

Bersinergi Meretas Ilmu Mewujudkan Cita

Diterbitkan oleh Pusat Kajian Kebijakan Pembangunan (PK<sub>2</sub>P) Provinsi Gorontalo, dan diorbitkan sebagai media informasi dan forum untuk bersinergi dalam meretas ilmu, khususnya dalam membahas masalah ilmu-ilmu sosial berkenaan dengan berbagai kebijakan publik, pemerintahan, pembangunan. Hasil kajian dapat berupa tulisan ilmiah, ringkasan hasil penelitian, rensensi buku, gagasan orisinil yang berani mengkritisi tapi mengedepankan solusi.

Redaksi menerima sumbangan tulisan para ahli, praktisi dan penulis lainnya dalam pengembangan ilmu-ilmu sosial khususnya yang berhubungan dengan kebijakan publik, kemasyarakatan dan pembangunan. Tulisan dalam jurnal ini tidak selamanya mencerminkan pendapat editor/redaksi. Tim Editor/redaksi menyusun dan memperbaiki tulisan yang akan dimuat tanpa merubah substansi dan makna tulisannya.

## **Dewan Editor**

Heru Nurasa (Univ.Padjadjaran Bandung) Muzakir (Univ. Tadulako Palu) Liestyodono B.I (Univ.Terbuka Jakarta) Kiagus M. Sobri (Univ.Sriwijaya Palembang) Ansar Made (Univ.Negeri Gorontalo)

# Tim Redaktur Pelaksana

Yulianto Kadji (Ketua)
Asna Aneta
Maha Atma Kadji
Muchtar R. Ahmad
Erman I. Rahim
Zulaeha Laisa
Yanti Aneta

## Penerbit

Pusat Kajian Kebijakan Pembangunan (PK<sub>2</sub>P) Provinsi Gorontalo

## Alamat Redaksi

Jl. Anggrek II Blok C. No.25 Perumnas Pulubala Kota Gorontalo Tlp 0435-825382

E-Mail: jkpublik@yahoo.com & <u>rizaky006@yahoo.co.id</u>
Jurnal tiga bulanan terbit empat kali setahun
Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang<sup>©</sup>

Jurnal Kebijakan Publik - Edisi XVIII/November - Januari /11 - ISSN 0216-454X

Tiada Qalam yang patut dipan Pahmat dan Hidayahnya-Nya segenap Pahlik untuk Edisi XV Tahun V Bulan Matto akademiknya: "Bersinergi Mercas

Edisi kali ini Tim Redaktur masalah kebijakan publik, kema kemasyarakatan yang diangkat oleh Universitas Negeri Gorontalo, deng penganggaran partisipatif, selanjutnya Gorontalo, masing-masing: Hj. Trisnow kemerdekaan berpendapat, Muchtar Almelawanan Rumah Sakit, selanjutnya M Kepemimpinan dank motivasi kerja. N sandi komparatif waris menurut hokun dengan kajiannya tentang capital in in willage Telaga Biru subdistric gorontal Bullying di tinjau dari peran kelompok Kota Gorontalo, Marryana F. Dungga, dank profitabilitas pada PT. Telkom mengkaji tentang Sighat amar dalam selanjutnya Usman, mengulas tentang miniman bergulir pada program PNPM Menekaji tentang Improving process p manajemen Program KB di I mendaji tentang Pentingnya manajeme

Tim Redaktur berharap kirar menambah khasanah keilmuan d

ii

Jurnal Kebijakan Publik - Edisi X

# DIMENSI KEPERILAKUAN DARI PENGANGGARAN PARTISIPATIF

Oleh; Niswatin V
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo

## **Abstrak**

Pencapaian tujuan suatu organisasi membutuhkan peran semua anggota yang ada dalam organisasi karena tujuan organisasi merupakan alat untuk menyatukan semua unsur yang ada dalam organisasi. Tujuan organisasi agar mudah tercapai maka diperlukan suatu pedoman dalam bentuk kuantitatif dan dapat diukur, pedoman tersebut adalah anggaran.Untuk mencapai tujuan tersebut, anggaran sebaiknya disusun dengan melibatkan orang-orang yang berkompeten (anggaran partisipatif), dengan pendekatan tersebut dapat meningkatkan kinerja manajerial dan menghindari adanya perilaku disfungsional yang akan merugikan organisasi. review literatur yang dilakukan oleh Penulis, ditemukan bahwa anggaran partisipatif mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial dan mengurangi kesenjangan anggaran dengan tetap mempertimbangkan faktor-faktor yang memediasinya yaitu aspek keperilakuan (pendekatan kontijensi) seperti: motivasi, job relevant information, komitmen pada tujuan, keadilan, struktur dan kultur organisasional, dan ketidakpastian lingkungan. Artinya bahwa untuk mencapai tujuan dari anggaran partisipatif tentunya perlu dipertimbangkan faktor-faktor yang menunjang peningkatan kinerja manajerial lainnya.

Kata Kunci: Anggaran Partisipatif, Aspek Keperilakuan, dan Kinerja Manajerial

### PENDAHULUAN

Gagasan untuk melibatkan partisipan (anggota dalam organisasi) merupakan ide dalam memahami hubungan antara manusia adalah keyakinan bahwa partisipasi potensi besar mengatasi masalah dalam organisasi. Peningkatan produktivitas timbul danya kebebasan berkreasi pada tiap individu, yang kemudian peran pimpinan adalah menciptakan suatu iklim yang memungkinkan para anggota organisasi menciptakan iklim memungkinkan para anggota organisasi berpartisipasi penuh dalam proses pengambilan putusan (Sahmudin et al, 2001). Pada akhirnya, para individu yang berpartisipasi menghargai tanggung jawab yang diberikan pada mereka, sehingga moral menjadi tinggi dan metivasi bertambah.

Bergesernya sistem manajerial tradisonal ke era *new publik management* yang perfokus pada perbaikan kinerja organisasi mengakibatkan dibutuhkannya perubahan manajerial, yaitu manajer diarahkan untuk lebih berpartisipasi dalam pembuatan keputusan bagi manajer level menengah dan bawah. Salah satu contohnya adalah partispasi manajer penyusunan anggaran (anggaran partisipatif).

Hal lain yang penting untuk dipahami tentang penganggaran partisipatif adalah partisipasi dalam proses pembuatan anggaran dikatakan oleh banyak pihak sebagai untuk memenuhi kebutuhan martabat dan aktualisasi-diri dari anggota organisasi. Dengan kata lain, pekerja dan manajer level bawah dan menengah dalam keputusan yang menghasilkan penentuan tujuan operasional dan tatanan kinerja. Ini digunakan baik sebagai mekanisme untuk memberitahukan manajer level menengah dan bawal tentang apa yang

Jurnal Kebijakan Publik - Edisi XVIII/November-Januari/11 - ISSN 0216-454X

ingin dicapai oleh manajemen puncak dan sebagai alat untuk mengontrol pengeluaran orang dan memotivasi kinerja yang optimum.

Banyak Peneliti yang tertarik untuk menemukan hubungan dan pengaruh antara anggaran partisipatif, hasil yang diperoleh dari penelitian menunjukkan bahwa antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial tidak dapat disimpulkan secara konklusif, namun Govindarajan, 1986 (dalam Fahrianta dan Ghozali, 2002) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan tersebut, dapat dilakukan dengan pendekatan kontijensi, pendekatan sistematis ini mengevaluasi berbagai kondisi variabel atau faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

## **PEMBAHASAN**

# Pengertian Anggaran, Peranan Anggaran, dan Anggaran Partisipatif

Anggaran merupakan rencana laba jangka pendek yang komprehensif, yang membuat tujuan dan target manajemen dilaksanakan dan sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajerial yang efektif dalam bentuk keuangan. Anggaran adalah alat manajerial yang memastikan pencapaian target organisasional dan memberikan pedoman yang rinci untuk operasi harian (Ikhsan dan Ishak, 2005: 160).

Schiff dan Lewin, 1970 (dalam Sahmudin et al, 2001) menjelaskan anggaran yang disusun memiliki dua peranan, yaitu:

1. Anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu anggaran berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi di masa mendatang.

2. Anggaran berperan sebagai kriteria kinerja yang harus dihasilkan, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Ada tiga tahapan utama dalam proses penyusunan anggaran (Ikhsan dan Ishak, 2005:161-162), yaitu:

1. Penetapan tujuan

Aktivitas perencanaan dimulai dengan menerjemahkan tujuan organisasi yang luas ke dalam tujuan-tujuan aktivitas yang khusus. Konsep utama perilaku yang berpengaruh terhadap tahapan penetapan tujuan adalah proses perencanaan meliputi partisipasi, kesesuaian tujuan, dan komitmen.

Tahap implementasi

Pada tahap ini, rencana formal tersebut digunakan untuk mengkomunikasikan tujuan dan strategi organisasi, serta untuk memotivasi orang secara positif dalam organisasi.

3. Tahap pengendalian dan evaluasi kinerja

Setelah anggaran diimplementasikan, maka anggaran tersebut berfungsi sebagai elemen kunci dalam pengendalian.

Pada dasarnya penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu. (1) Penganggaran partispatif (bottom-up), dan (2). Pengganggaran otoriter (top-down). Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bilamana didukung dan adanya partisipasi otangorang, baik para manajer maupun karyawan yang ada dalam organisasi Partisipasi adalah suatu "proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatuya". Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri dari para anggota organisasi, partisipasi tersebut dikenal dengan istilah anggaran partisipatif (Ikhsan dan Ishak, 2005:173).

Aspek Keperilakuan Dalam Anggaran

Anggaran mempunyai dampak yang besar terhadap perilaku manusia. Anggaran memberikan informasi kepada manusia mengenai apa yang diharapkan dan kapan harus

Jurnal Kebijakan Publik - Edisi XVIII/November-Januari/11 - ISSN 0216-454X

Anggaran memberikan belah boleh dibeli, anggaranpun dapat

Penyusunan anggaran dapat up. Anggaran yang ditetapkan up. Anggaran yang ditetapkan up. Anggaran yang berbeda kan up. Anggaran yang berbeda kan up. Anggaran yang berbeda kan up. Anggaran, 1992 ( da up. Barangan imbulkan perilaku disepasi memungkinkan terjadinya nemanan up. Partisipasi manajer menen up. Partisipasi menen up. Partisipasi menen up. Partisipasi menen

Akuntan manajemen (akuntan manajemunan anggaran. Akuntan manajemunan penyusunan anggaran. Akuntan manajemunasi dari anggaran yang dibuat urasebut. Bila si akuntan manajemen mereka yang akan mengumpulkan anggarah terlebih dahulu melalukan promasjemen harus memahami aspek kerajuta anggaran yang tidak merugikan terjadi dalam proses penyusunan dalah perilaku lainnya (Ikhsan perilaku individu yang pada dasa

Dampak Anggaran Partisipatif Dalam

Banyak penelitian yang mengkatkan partisipasi dari pelaksamativasi yang pada akhirnya akan menunjukkan adanya huang dijelaskan oleh Govindarajan unggunakan variabel aspek perilaku mengunakan variabel aspek perilaku mengunakan partisipatif dengan kinerja ma

- Brownell dan McInnes (1986) me positif terhadap kinerja manajerial variabel interveningnya tidak berpen
- Kren (1992) menemukan bahwa manajerial dengan Job relevant info
- Marsudi dan Ghozali (2001) mer terhadap kinerja manajerial mela volatilitas lingkungan sebagai v berpengaruh terhadap kinerja manaj
- Supomo dan Indriantoro (1998) mempunyai pengaruh secara la organisasional berpengaruh terhada variabel partisipasi dengan struktur kinerja manajerial. Sedangkan ber

Jurnal Kebijakan Publik - Edisi X

dilaksanakan. Anggaran memberikan batas mengenai apa yang boleh dibeli dan seberapa banyak boleh dibeli, anggaranpun dapat membatasi ruang gerak manusia.

rang

ntara

ntara

usif.

hwa

ensi,

vang

vang

maan

alat

oman

yang

kasan

garan

5:161-

as ke

garuh

sipasi,

an dan

elemen

vaitu:

down).

orang-

adalah

mana

atnya"

ai obat

nggota

Ishak.

nggaran n harus

2

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan top-down dan atau bottom-up. Anggaran yang ditetapkan sepihak oleh atasan (top-down approach) akan membawa konsekuensi yang berbeda kalau anggaran disusun atas dasar partisipasi. Menurut Anthony dan Govindarajan, 1992 (dalam Fahrianta dan Ghozali, 2002) pendekatan top-down bisa menimbulkan perilaku disfungsional, sedangkan pendekatan bottom-up atau partisipasi memungkinkan terjadinya negosiasi di antara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi manajer menengah dan bawah dalam penyusunan anggaran akan mengurangi ketimpangan informasi dalam organisasi, serta dapat menimbulkan komitmen yang lebih besar kepada para manajer untuk melaksanakan dan memenuhi anggaran, sehinggan akan meningkatkan kinerja manajerial.

Akuntan manajemen (akuntan internal) sangat berkepentingan terhadap proses penyusunan anggaran. Akuntan manajemen merupakan pihak yang menyediakan informasi untuk penyusunan anggaran. Akuntan manajemen juga nantinya akan menggunakan informasi dari anggaran yang dibuat untuk kepentingan evaluasi kinerja atas dasar anggaran tersebut. Bila si akuntan manajemen juga ditunjuk membawahi departemen anggaran, mereka yang akan mengumpulkan anggaran dari unit-unit dan menggabungkan setiap unit setelah terlebih dahulu melalukan proses pengecekan pertama. Oleh karenanya, akuntan manajemen harus memahami aspek keperilakuan dalam proses penyusunan anggaran agar tercipta anggaran yang tidak merugikan perusahaan. Konsekuensi yang bersifat disfungsional dapat terjadi dalam proses penyusunan anggaran ini, seperti distrubt, resistance, internal conflik, dan perilaku lainnya (Ikhsan dan Ishak, 2005:163-167). Perilaku disfungsional adalah perilaku individu yang pada dasarnya bertentangan dengan tujuan organisasi.

Dampak Anggaran Partisipatif Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Banyak penelitian yang telah membuktikan anggaran partisipatif akan meningkatkan partisipasi dari pelaksana, meningkatkan level aspirasi, dan meningkatkan meningkatkan partisipasi dari pelaksana, meningkatkan level aspirasi, dan meningkatkan meningkatkan meningkatkan pendakatan partisipasi yang pada akhirnya akan membawa pengaruh positif pada kinerja manajerial, munu untuk menunjukkan adanya hubungan tersebut, Peneliti menggunakan pendekatan pendekatan dijelaskan oleh Govindarajan untuk menggunakan pendekatan kontijensi dengan cara menggunakan variabel aspek perilaku yang dapat mendukung hubungan tersebut sebagai mendukung hubungan tersebut sebagai menggunakan partisipatif dengan kinerja manajerial, diantaranya:

Brownell dan McInnes (1986) menemukan bahwa partisipatif anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial secara langsung, namun dengan motivasi sebagai variabel interveningnya tidak berpengaruh terhadap partisipasi.

Kren (1992) menemukan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan Job relevant information (JRI) sebagai variabel intervening.

Marsudi dan Ghozali (2001) menemukan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui JRI sebagai variabel *intervening*, sedangkan volatilitas lingkungan sebagai variabel moderating anggaran partisipasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4 Supomo dan Indriantoro (1998) menemukan bahwa anggaran partisipasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manjerial. Strukutur organisasional berpengaruh terhadap kefektifan anggaran partisipatif, dan interaksi antar variabel partisipasi dengan struktur organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan berkaitan dengan pengujian terhadap pengaruh kultur

organisasional, menemukan pengaruh yang positif yang berorientasi pada orang terhadap kefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.

5. Mulyasari dan Sugiri ( 2005) menemukan hubungan anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial tidak berpengaruh secara langsung, ada perlu dipertimbangkan yaitu keadilan persepsi, komitmen pada tujuan dan JRI. Anggaran partisipatif dan kinerja manajer berpengaruh jika ketiga faktor tersebut dijadikan mediasi Jadi hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja terbukti dimediasi oleh faktor

6. Darlis (2002) menemukan bahwa interaksi antara komitmen organisasi dengan partispasi anggaran mempengaruhi individu melakukan senjangan anggaran, menunjukkan semakin besar komitmen organisasi menyebabkan semakin menurun keinginan individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk melakukan senjangan anggaran Sedangkan interaksi ketidakpastian lingkungan baik internal maupun eksternal tidah mempengaruhi individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran untuk melalukan senjangan anggaran. Dugaan peneliti, hal ini terjadi karena dipengaruhi oleh kemajuan TI yang dapat menyulitkan atasan untuk memperoleh dan menganalisis informasi sudah

7. Penelitian Puspaningsih (2003) menemukan anggaran partisipatif dan role ambiguity berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, demikian juga anggaran partisipatif dan role ambiguity berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer. Pengaruh anggaran

partisipatif dengan kinerja dipengaruh oleh faktor lain.

8. Cahyono et al (2001) melakukan penelitian pada universitas swasta di Indonesia menemukan Politik tidak berpengaruh terhadap efektifitas anggaran partisipatif dan kinerja manajerial, hal ini menunjukkan rendahnya keleluasaan para dekan mengekspresikan peran politiknya dalam penyusunan anggaran. Sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas anggaran partisipatif meningkatkan kinerja manajerial, menunjukkan bahwa para dekan memiliki gaya kepemimpinan demokratis sehingga para dekan tetap menjaga toleransinya untuk menerima anggaran tersebut dan menggunakan anggaran tersebut untuk meningkatkan kinerja manajerialnya.

Munawar et al (2006) melakukan penelitian aparat pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang, menemukan jika pengujian secara kuantitatif karakteristik tujuan anggaran berpengaruh secara serempak terhadap perilaku, sikap, dan kinerja aparat pemerintah daerah Kupang. Namun ditelusuri secara kualitatif ternyata ditemukan dalam variabelvariabel yang diteliti tidak hanya dilihat pada batasan tertentu, tetapi juga harus dilihat

dibalik dari batasan itu, karena dibalik keterbatsan itu tidak bebas dari nilai.

Dari beberapa hasil penelitian di atas menunjukkan anggaran partisipatif menimbulkan komitmen organisasi yang lebih besar, dengan komitmen terdapat upaya untuk mencapai target anggaran yang telah disepakati bersama karena dengan partisipasi terjadi proses negosiasi di antara manajer untuk mencapai tujuan organisasi sehingga mendorong manajer ikut bertanggung jawab dalam pencapaian anggaran secara efektif dan efisien sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Anggaran partisipatif juga akan meningkatkan informasi yang relevan dengan pekerjaan (job relevant information), anggaran partisipatif menciptakan lingkungan yang mendorong perolehan dan penggunaan job relevant information. Dengan job relevant information manajer memiliki pemahaman yang lebih baik dalam memilih alternatif tindakan yang diperlukan dalam mencapai tujuan sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Dan masih banyak aspek keperilakukan yang memediasi pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, seperti yang telah dijelaskan pada beberapa hasil terman yang dilakukan oleh Peneliti.

usus perfection para Peneliti untuk networm basil penelitian menunjukkan um konklusif, hal ini dipertegas ok milwa untuk menyelesaikan perbei immijensi, pendekatan ini secara sis finktur yang memediasi) yang dapat temman kimerja manajerial.

Hal yang perlu dipahami b samgathh dipengaruh oleh aspek ken juit relevant information, struktur dan perilaku dan masih ada faktor-fa peningkatan kinerja melalui anggaran temeritakuan dalam penyusunan angg

REFERENSI

Empwriell, Peter dan Morris Melin Managerial Performance. Th Calmono, Dwi, Agung Mulyono da Kepemimpinan Terhadap

Kinerja Manajerial. Jurnal I Durlis, Edfan. 2002. Analisis Pen Lingkungan terhadap Hub Anggaran. Jurnal Riset Aka

Fahrianta, Riswan Yudhi dan Ima Penganggaran Terhadap K Riset Akuntansi, Manajeme Ikhsan Arfan dan Muhammad Is

Jakarta-

Kren, Leslie. 1992. Budgetary Par Information and Environm pp. 511-526

Marsudi, A. Setya dan Imam G Relevant Information Manajerial Pada Perusah Auditing Indonesia. No. 2

Mulyasari, Windu dan Slamet Su relevant Information dal Indonesia No. 3, 310-324

Manawar, Gugus Iriyanto, dan Ni Terhadap Perilaku, Sikar Kupang. Simposium Nasie

Paspaningsih, Abriyani. 2003. Pen Kepuasan Kerja dan Kin Jurnal Akuntansi dan Aud

Salmuddin et al. 2001. Hubunga Akuntansi. Vol. 3 No. 3, 5

Jurnal Kebijakan Publik - I

erhadap

kinerja el) yang nggaran mediasi. h faktor

artispasi semakin du yang nggaran. al tidah elalukan ajuan TI si sudah

mbiguity atif dan anggaran

dekan dekan an gaya ngkatkan impinan anggaran crialnya. abupaten anggaran merintah

variabel-

artisipatif
aya untuk
si terjadi
endorong
n efisien
ngkatkan
artisipatif
relevant
ebih baik
sehingga
emediasi

kan pada

### KESIMPULAN

Hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial telah menjadi pusat perhatian para Peneliti untuk melakukan lebih lanjut terhadap hubungan tersebut, beberapa hasil penelitian menunjukkan hubungan diantara keduanya tidak dapat disimpulkan secara konklusif, hal ini dipertegas oleh Govindarajan (dalam Fahrianta dan Ghozali, 2002) bahwa untuk menyelesaikan perbedaan tersebut, dapat dilakukan dengan pendekatan kontijensi, pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel faktor yang memediasi) yang dapat mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Hal yang perlu dipahami bahwa pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja sangatlah dipengaruh oleh aspek keperilakuan, diantaranya adalah faktor-faktor motivasi, perlakuan information, struktur dan kultur organisasional, komitmen dengan tujuan, sikap, perilaku, dan masih ada faktor-faktor lain. Olehnya, untuk mendukung pencapaian peningkatan kinerja melalui anggaran partisipatif, sangat diperlukan pertimbangan dari aspek perilakuan dalam penyusunan anggaran.

## REFERENSI

- Brownell, Peter dan Morris McInnes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*. Vol. LXI. No. 4 pp588-599
- Cahyono, Dwi, Agung Mulyono dan Sukma Lesmana. 2001. Pengaruh Politik dan gaya Kepemimpinan Terhadap Kefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. No. 3, 543-564
- Darlis, Edfan. 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Anggaran partisipatif dengan Senjangan Anggaran. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia No. 2, 85-101
- Pahrianta, Riswan Yudhi dan Imam Ghozali. 2002. Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi sebagai Intervening. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*. No. 2, 77-113
- San, Arfan dan Muhammad Ishak. 2005. Akuntansi Keperilakuan. Salemba Empat: Jakarta
- Leslie. 1992. Budgetary Partisipation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility. *The Accounting Review*. Vol. 67 No. 3 pp. 511-526
- Marsudi, A. Setya dan Imam Ghozali. 2001. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Job Relevant Information (JRI) dan Volatilitas Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*. No. 2, 101129
- Windu dan Slamet Sugiri. 2005. Keadilan, Komitmen pada Tujuan dan Jobrelevant Information dalam Penganggaran Partisipatif, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* No. 3, 310-324
- Marawar, Gugus Iriyanto, dan Nurkholis. 2006. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap, dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah di Kabupaten Kupang. Simposium Nasional Akuntansi (SNA) Padang
- Pspaningsih, Abriyani. 2003. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer: Role Ambiquity Sebagai Variabel Antara. Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia. No. 2, 95-115
- Akuntansi. Vol. 3 No. 3, 533-542

