

INTISARI

Anggaran merupakan alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian. Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat pengendalian menunjukkan bahwa anggaran mengukur kinerja manajerial (*manajerial performance*). Dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang ditargetkan dalam anggaran, sehingga akan terlihat efektifitas dan efisiensi dari kinerja manajerial. Dalam penganggaran harus diperlihatkan keterlibatan aspek perilaku manusia terutama bagi pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Aspek perilaku yang terlibat dalam penyusunan anggaran ini diperinci dalam karakteristik sasaran penganggaran yang meliputi: *budgetary participation*, *budget goal difficulty*, *budgetary evaluation (supportive and punitive)*, *budgetary feedback* dan *budget goal clarity*.

Dari kelima aspek tersebut di atas dapat dikatakan bahwa anggaran sangat potensial sebagai alat manajerial yang bermanfaat karena anggaran berpengaruh langsung terhadap individu-individu dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik sasaran penganggaran terhadap kinerja manajerial, studi empiris bank-bank di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Key words: budgetary participation, budget goal difficulty, budgetary evaluation (supportive and punitive), budgetary feedback dan budget goal clarity, kinerja manajerial.

BAB 1

PENDAHULUAN

Di dalam sebuah perusahaan, proses perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*) dan pengambilan keputusan (*decision making*) sulit untuk dipisahkan karena ketiga proses tersebut memiliki peran yang penting dalam pengelolaan suatu perusahaan. Pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan merupakan salah satu perencanaan strategis. Manajemen harus bisa menciptakan strategi-strategi yang baik serta mampu mengimplementasikan dalam program-program guna mencapai tujuan dan sasaran.

Perusahaan yang dikelola tanpa menggunakan perencanaan strategis akan mengalami terlalu banyak masalah. Perencanaan strategis memiliki manfaat yang penting dalam memfasilitasi alokasi sumber daya yang optimal. Hal ini dikarenakan perencanaan strategis membatasi rentang dari beberapa alternatif strategi. Perencanaan strategis memfokuskan pada aktivitas-aktivitas jangka panjang sedangkan anggaran memfokuskan pada aktivitas-aktivitas jangka pendek.

Anggaran didefinisikan sebagai ekspresi kuantitatif dari suatu rencana yang diajukan atas suatu tindakan oleh manajemen untuk jangka waktu tertentu dan merupakan suatu alat untuk membantu mengkoordinasikan kebutuhan yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan rencana (Foster, 2003). Anggaran merupakan alat perencanaan (*planning*) sekaligus alat pengendalian (*controlling*). Perencanaan adalah melihat kedepan, menentukan tindakan yang harus diambil untuk mewujudkan tujuan. Pengendalian adalah melihat kebelakang, menentukan yang sebenarnya terjadi dan membandingkannya dengan perencanaan (Handen dan Mowen, 2000). Disini anggaran memiliki peran kunci dalam perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan.

Salah satu fungsi anggaran sebagai alat pengendalian menunjukkan bahwa anggaran itu mengukur kinerja manajerial. Dengan membandingkan antara kinerja aktual dengan tingkat kinerja yang ditargetkan, sehingga akan terlihat efektifitas dan efisiensi dari kinerja manajerial. *Manajerial performance* adalah ukuran seberapa efisien dan efektif seorang manajer dalam menetapkan dan

mencapai tujuan yang memadai (stoner dan Gilbert, 2006). Kinerja manajerial dapat juga diartikan sebagai kemampuan manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas produk, kuantitas produk, ketepatan waktu produk, pengembangan produk baru, pengembangan personel, pencapaian anggaran, pengurangan biaya (peningkatan pendapatan) dan urusan public (Nouri dan Paker, 1998).

Proses penyusunan anggaran merupakan proses negosiasi antara manajer tingkat bawah atau manajer pusat pertanggungjawaban. Penyusunan anggaran bisa menggunakan metode *top-down* atau *bottom-up* bahkan dengan menggunakan keduanya secara bersama-sama. Dengan menggunakan metode *top-down* manajer tingkat atas menetapkan anggaran abagi manajer tingkat bawahnya. Sedangkan metode *bottom-up* manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Kedua pendekatan ini dilakukan secara terpisah dan menimbulkan beberapa kelemahan. Pendekatan *top-down* menimbulkan kurangnya komitmen dari manajer tingkat yang lebih bawah sehingga membahayakan keberhasilan rencana tersebut. Sedangkan pendekatan *ottom-up* kemungkinan akan menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Namun apabila tidak dikendalikan secara hati-hati, pendekatan ini akan menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau tidak sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Proses penyusunan anggaran yang efektif, bisa diperoleh dari penggabungan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Gabungan dari dua pendekatan ini dimulai dimulai dengan dibuatnya pedoman penganggaran oleh manajer tingkat atas. Kemudian manajer pusat pertanggungjawaban membuat draft pertama anggaran untuk pusat tanggung jawab mereka berdasarkan pedoman manajer tingkat atas. Manajer tingkat atas kemudian meninjau usulan anggaran yang dibuat oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Hasil negosiasi antara manajer tingkat atas dan manajer pusat pertanggungjawaban berupa taksiran besarnya sumberdaya yang akan digunakan selama periode tertentu.

Hal utama yang harus diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran adalah aspek keperilakuan. Hal ini dikarenakan anggaran nantinya akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer perusahaan itu sendiri. Karena

besarnya peran aspek keperilakuan dalam proses penyusunan anggaran tersebut sudah banyak penelitian dilakukan. Salah satunya penelitian mengenai pengaruh karakteristik sasaran penganggaran terhadap sikap dan prestasi manajerial (Kenis, 1979). Penelitian tersebut menilai pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial. Kelima karakteristik yang dipakai dalam penelitian tersebut adalah *budgetary participation*, *budget goal efficiency*, *budgetary evaluation*, *budgetary feedback* dan *budget goal clarity*. Dari kelima aspek tersebut dapat dikatakan bahwa anggaran sangat potensial sebagai alat manajerial yang bermanfaat karena anggaran berpengaruh langsung terhadap individu-individu dalam organisasi. Oleh karena itu, saat ini anggaran dikaitkan langsung dengan perilaku manusia dalam organisasi. Kenis (1979) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap sikap yang berhubungan dengan pekerjaan. Morenti (2002) menyimpulkan bahwa partisipasi penganggaran, umpan balik penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, Namun ada penelitian lain yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara karakteristik anggaran dengan kinerja manajerial (Minarti, 1996).

Penelitian yang sekarang ini dilakukan lebih banyak bagi perusahaan manufaktur dan sedikit sekali pada bank. Pada dasarnya anggaran yang digunakan di bank dan perusahaan manufaktur adalah sama. Perbedaannya terletak pada bentuk dan jenis usahanya. Namun dalam menyusun anggaran bank ditemui banyak kesulitan (Muljono, 1995). Kesulitan tersebut antara lain, produk bank yang sifatnya abstrak, ada kurs berbagai mata uang asing yang cepat berubah, besarnya alat likuid yang dimiliki di industry ini, dan adanya prinsip *prudential banking*.

Penelitian-penelitian terdahulu sudah banyak yang meneliti mengenai pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja manajerial sejauh ini baru mengambil objek perusahaan manufaktur dan rumah sakit. Melihat beberapa perbedaan karakteristik dari perusahaan perbankan dengan perusahaan manufaktur tersebut maka dalam penelitian ini peneliti mencoba meneliti dalam konteks perbankan. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil objek penelitian yang digunakan adalah bank-bank di Yogyakarta.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

1. Bank

Bank didefinisikan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat kecil (UU No.10 Tahun 1998).

Menurut kegiatannya bank dibagi menjadi bank umum dan bank perkreditan. Bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sedangkan bank perkreditan adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

2. Konsep Kinerja

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai seberapa efisien dan efektif seseorang manajer menetapkan dan mencapai tujuan yang memadai (Stoner dan Gilbert, 1996). Di lain pihak, kinerja manajer diartikan sebagai kemampuan manajer dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas produk, kuantitas produk, ketepatan waktu produk, pengembangan produk baru, pengembangan personel, pencapaian anggaran, pengurangan biaya, dan urusan publik (Govindarajan dan Gupata, 1985; Nouri dan Paker, 1998).

Mahoney et al. (1963) mendefinisikan kinerja kedalam bentuk kinerja manajerial berdasarkan fungsi-fungsi manajemen, meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan dalam masing-masing fungsi dalam bentuk kinerja manajerial ini, sehingga diharapkan akan terjalin komunikasi dan koordinasi sebagai sarana pertukaran informasi dalam penyusunan anggaran untuk meningkatkan kinerja anggaran organisasi.

Evaluasi kinerja adalah evaluasi formal dari kinerja karyawan dan potensial untuk perkembangan dimasa yang akan datang (Gibson, et al. 1991). Menurut Gibson terdapat dua ujuan umum dari evaluasi kinerja. Pertama untuk mencapai suatu *evaluative* atau *judgmental* yaitu kesimpulan tentang kinerja suatu pekerjaan. Kedua untuk mengembangkan karyawan sesuai sistem. Selain itu evaluasi kinerja bisa digunakan dalam pengambilan keputusan gaji, kenaikan pangkat, mempertahankan dan menghentikan karyawan.

3. Konsep Anggaran

Anggaran didefinisikan sebagai ekspresi kuantitatif dari suatu rencana yang diajukan atas suatu tindakan oleh manajemen untuk jangka waktu tertentu dan merupakan sebuah alat untuk membantu mengkoordinasikan kebutuhan apa yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan rencana (Foster, 2003). Anggaran seperti rencana formal dari suatu tindakan yang diungkapkan dalam satuan moneter (Morse, 2003).

Penganggaran mencakup perencanaan operasional yang terinci, pembanding hasil operasi yang aktual dengan perencanaanya dan evaluasi terhadap penyimpangan yang terjadi. Tujuan penganggaran adalah untuk mempengaruhi manajemen dalam merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan aktivitas organisasi agar diperoleh hasil yang lebih baik dalam kinerja manajerial (Swierinng dan Moncue, 1975).

4. Karakteristik Penganggaran dan Kinerja manajer

Karakteristik anggaran menurut Kenis (1979) adalah sebagai berikut:

a. Partisipasi penganggaran (*budgetary Participation*)

Anggaran memiliki peranan penting dalam perencanaan dan pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi perusahaan. Penyusunan anggaran organisasi perusahaan lebih menekankan pada bentuk partisipasi bawahan. Partisipasi anggaran memiliki dampak positif terhadap motivasi managerial karena dua alasan. Pertama adanya kemungkinan penerimaan yang lebih besar atas target yang telah ditetapkan jika anggaran ini melibatkan bawahan dibanding bila anggaran

itu dipaksakan secara eksternal. Kedua penyusunan anggaran partisipatif adalah petrukararan informasi yang efektif karena informasi tersebut berasal dari pihak-pihak yang paling mengetahui pasar, yang kemudian mengkomunikasikan terhadap atasan (Anthony dan Govindarajan, 2004)

Adanya partisipasi dalam peroses penyusunan anggaran akan mendorong individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan bertanggung jawab terhadap pencapaian target akan lebih berusaha meningkatkan kinerjanya. Hal ini disebabkan adanya rasa tanggungjawab atas pencapaian target yang mereka terapkan sendiri.

H1: Partisipasi dalam penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

b. Tingkat kesulitan anggaran (*budget goal difficulty*)

Suatu anggaran yang sulit dicapai menyebabkan para manajer merasa frustrasi karena kemungkinan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan. Sedangkan suatu anggaran yang terlalu mudah dicapai akan mengakibatkan para manajer tidak merasa tertantang karena tanpa berusaha dengan sungguh-sungguh target tidak akan tercapai. Apabila anggaran susah untuk dicapai maka akan ada kemungkinan manajer untuk melakukan tindakan-tindakan jangka pendek yang mungkin tidak sesuai dengan jangka panjang perusahaan. Oleh sebab itu anggaran sebaiknya mudah dicapai. Anggaran yang mudah dicapai akan memberikan dampak positif bagi manajer dalam memotivasi dirinya dalam mencapai target yang diinginkan.

H2: tingkat kesulitan dalam anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

c. Evaluasi anggaran (*Budgetary evaluation*)

Evaluasi anggaran mengacu pada usaha untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan kinerja aktual pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Sehingga akan diketahui kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tersebut. Evaluasi tersebut bertujuan untuk mengetahui prestasi manajer, sehingga dapat dijadikan dasar dalam memeberikan imbalan atau promosi serta hukuman sesuai

dengan hasil yang telah dicapai oleh manajer tersebut. Suatu pendekatan hukuman misalnya akan mengarah pada tindakan negatif dan motivasi rendah. Sehingga pendekatan suportif mungkin akan mengarah pada tindakan positif (Welsch, 1976).

H3: evaluasi anggaran dukungan (*supportive*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H4: evaluasi anggaran hukuman (*punitive*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

d. Umpan balik (*budgetary feedback*)

Umpan balik adalah informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi atau mengkoreksi langkah-langkah yang sedang diambil untuk mengimplementasikan rencana (Hansen dan Mowen, 2000). Dengan adanya umpan balik ini manajer maupun karyawan akan dapat memutuskan apakah implementasi akan terus dilakukan atau melakukan tindakan korektif agar tindakan-tindakan yang dilakukan kembali sesuai dengan rencana awal. Umpan balik anggaran melibatkan pengujian kinerja manajer yang telah lalu dan sistematis mengungkapkan cara-cara alternatif untuk membuat keputusan yang lebih baik dimasa datang.

Umpan balik merupakan variable motivasi yang peting untuk diketahui oleh anggota organisasi. Jika mereka tidak mengetahui hasil dari usaha yang telah dilakukan, berarti mereka tidak bisa menilai apakah usaha mereka berhasil atau gagal. Tidak adanya umpan balik anggaran akan mengakibatkan anggota organisasi tidak terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

H5: Umpan balik anggaran (*feedback*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

e. Kejelasan sasaran anggaran (*Budget goal clarity*)

Hasil penelitian Ivancevich (1995) mendukung pendapat yang mengatakan bahwa sasaran yang tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpastian dalam pelaksanaan.

Menurut Gibson et al (1998), pada umumnya semakin sulit suatu tujuan, semakin tinggi pula suatu prestasi yang akan dicapai sepanjang tahun tersebut disepakati oleh pihak-pihak yang terlibat. Kejelasan sasaran anggaran yang tidak jelas akan menimbulkan keengganan untuk mencapainya

H6: kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB 3

METODE PENELITIAN

1. Sample

Populasi adalah keseluruhan orang, kejadian atau segala sesuatu. Sedangkan sampel adalah sebagian terpilih dari populasi yang akan diteliti (Sekaran, 2003). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) (Indriantoro dan Supomo, 2002). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survei dengan kuesioner. Dengan menggunakan metode ini, pengumpulan data primer dilakukan dengan cara membagikan kuesioner ke responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh bank umum (Konvensional dan Syariah) yang berada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Pengukuran Variabel

Variabel independen

Variable independen adalah variable yang memengaruhi variable dependen lain baik secara positif maupun negative (Sekaran, 2000). Variable independen dalam penelitian ini adalah karakteristik sasaran penganggaran yang dijabarkan ke dalam enam variabel independen komponen dari karakteristik sasaran penganggaran. Untuk mengukur variable independen digunakan kuesioner dengan skala likert yang dikutip dari penelitian Kenis (1979) dan dilakukan pengembangan.

Variable dependen

Variable dependen adalah variable yang dipengaruhi oleh variable independen. Instrument yang digunakan untuk menilai kinerja manaj. Variable dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Pengukuran variabel dependen berbentuk *self rating* manajerial menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney et al. 1963.

3. Pengujian data

Sebelum data diolah, maka data akan diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan tidak valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan apa yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara *correlated item-total correlation* dengan *r table*.

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstitutif. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang atas pertanyaan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas yang digunakan menggunakan *Cronbach alfa*.

Uji persyaratan regresi linier

Dalam uji persyaratan linier ini digunakan uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi dan uji normalitas.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditentukan oleh adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Uji multikolinieritas dilakukan dengan *tolerance value* dan *variance inflation factor* (VIF).

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi kesamaan varian dari residual. Suatu model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$. Uji ini untuk mengetahui apakah terjadi hubungan antara satu responden dengan yang lainnya. Pengujian autokorelasi dalam penelitian ini menggunakan *Durbin Watson*.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan uji statistik sederhana yang dapat dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual.

4. Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan uji regresi berganda (*multiple linier regression*). Uji model analitis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji t, Uji F dan Uji koefisien determinasi.

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable independen terhadap variable dependen. Pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel. Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variable independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variable dependen atau terikat. Koefisien determinasi (R) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variable independen terhadap variable dependen.

BAB 4

ANALISIS DATA

1. Populasi dan Sampel

Dari 28 bank umum yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta, hanya 24 bank yang bersedia untuk mengisi kuesioner. Selama proses pengambilan data, kuesioner yang disebar sebanyak 58 eksemplar dan hanya 40 kuesioner yang bisa diolah.

Dalam penelitian ini, karakteristik responden dibagi menjadi:

Responden berdasarkan usia

Usia	Frekuensi	Presentase
23-26	8	20%
27-30	8	20%
31-34	2	5%
35-38	5	13%
39-42	4	10%
43-46	2	5%
47-50	1	3%
51-54	10	25%
jumlah	40	100%

Responden berdasarkan lama jabatan

Lama Jabatan	Frekuensi	Presentase
1-6	8	20%
7-12	8	20%
13-18	2	5%
19-24	5	13%
25-30	4	10%
31-36	2	5%
jumlah	40	100%

Responden berdasarkan jenis kelamin:

Jenis kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	31	78%
Perempuan	9	23%
jumlah	40	100%

2. Hasil Penelitian

2.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa keseluruhan butir pertanyaan tersebut adalah valid. Dari hasil uji validitas menunjukkan faktor loading seluruh item pertanyaan dalam penelitian ini lebih besar dari 0,4. Sehingga instrument ini dinyatakan valid.

2.2. Uji Reliabilitas

Dari uji reliabilitas menunjukkan bahwa keenam variable memiliki tingkat koefisien reliabilitas yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa instrument pertanyaan tersebut konsisten dari waktu ke waktu. Dilihat nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6, maka hasil pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan reliable.

2.3. Uji Persyaratan Regresi liner

2.3.1 Uji Multikolinieritas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi Antara variable independen. Model yang baik adalah tidak terdapat multikolinieritas. Dari uji ini tidak terdapat multikolinieritas karenai hasil pengujian multikolenieritas menunjukkan nilai VIF < 10.

2.3.2. Uji Heterokedastisitas

Uji ini dilakukan untuk membuktikan apakah terjadi kesamaan varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas.

2.3.3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk menguji ada tidaknya hubungan Antara satu responden dengan responden lain. Dari uji ini tidak terdapat autokorelasi dalam model ini.

2.3.4. Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variable pengganggu memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini hasilnya menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

3. Uji Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara atas masalah yang diuraikan, oleh karenanya harus diuji kebenarannya secara empiris. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada table berikut ini:

Variabel	B	Std. error	t	sig
Konstanta	-40.348	9.507	-4.244	0.000
Partisipasi dalam Penganggaran (X1)	0.559	0.174	3.215	0.003
Tingkat kesulitan sasaran penganggaran (X2)	0.768	0.193	3.984	0.000
Evaluasi anggaran secara dukungan (X3)	0.528	0.217	2.432	0.021
Evaluasi anggaran secara hukuman (X4)	0.292	0.108	2.701	0.011
Umpan balik anggaran (X5)	1.211	0.491	2.465	0.019
Kejelasan sasaran anggaran (X6)	0.402	0.155	2.597	0.014
R² = 0.654 F = 13.266 Sig = 0.000 n = 40				

3.1. Uji t

Uji t ini menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variable independen terhadap variable dependen. Apabila nilai t hitung lebih besar dari t table maka hipotesis nol ditolak.

1. Variable partisipasi dalam penganggaran

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi dalam anggaran (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y). Dari analisis regresi diperoleh koefisien regresi sebesar 0.559 dan t-hitung 3.215, sedangkan pada taraf signifikansi 5% diperoleh t-tabel 2.035. Perbandingan antara t-hitung yang lebih besar dari t-tabel mengindikasikan bahwa hipotesis alternative diterima. Artinya bahwa partisipasi dalam penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap sasaran anggaran.

2. Variable tingkat kesulitan sasaran penganggaran

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan tingkat kesulitan sasaran penganggaran (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Y). Dari analisis regresi diperoleh koefisien regresi 0.768 dan t-hitung 3.984, sedangkan pada taraf signifikansi 5% diperoleh t-tabel 2.035. Perbandingan antara t-hitung yang lebih besar dari t-tabel mengindikasikan bahwa hipotesis alternative diterima. Artinya bahwa tingkat kesulitan sasaran penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap sasaran anggaran.

3. Variable evaluasi anggaran secara dukungan

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan evaluasi anggaran secara dukungan (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Y). Dari analisis regresi diperoleh koefisien regresi 0.528 dan t-hitung 2.432, sedangkan pada taraf signifikansi 5% diperoleh t-tabel 2.035. Perbandingan antara t-hitung yang lebih besar dari t-tabel mengindikasikan bahwa hipotesis alternative diterima. Artinya bahwa evaluasi anggaran secara dukungan positif dan signifikan terhadap sasaran anggaran.

4. Variable evaluasi anggaran secara hukuman

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan evaluasi anggaran secara hukuman (X4) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Y). Dari analisis regresi diperoleh koefisien regresi 0.292 dan t-hitung 2.701, sedangkan pada taraf signifikansi 5% diperoleh t-tabel 2.035. Perbandingan antara

t-hitung yang lebih besar dari t-tabel mengindikasikan bahwa hipotesis alternative diterima. Artinya bahwa evaluasi anggaran secara hukuman positif dan signifikan terhadap sasaran anggaran.

5. Variable umpan balik anggaran

Hipotesis kelima dalam penelitian ini menyatakan umpan balik anggaran (X5) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Y). Dari analisis regresi diperoleh koefisien regresi 1.211 dan t-hitung 2.465, sedangkan pada taraf signifikansi 5% diperoleh t-tabel 2.035. Perbandingan antara t-hitung yang lebih besar dari t-tabel mengindikasikan bahwa hipotesis alternative diterima. Artinya bahwa umpan balik anggaran positif dan signifikan terhadap sasaran anggaran.

6. Variable kejelasan sasaran anggaran

Hipotesis keenam dalam penelitian ini menyatakan kejelasan sasaran anggaran (X6) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Y). Dari analisis regresi diperoleh koefisien regresi 0.402 dan t-hitung 2.597, sedangkan pada taraf signifikansi 5% diperoleh t-tabel 2.035. Perbandingan antara t-hitung yang lebih besar dari t-tabel mengindikasikan bahwa hipotesis alternative diterima. Artinya bahwa kejelasan sasaran anggaran positif dan signifikan terhadap sasaran anggaran.

5. Pembahasan

Dalam penelitian ini peneliti mengindikasikan pengaruh karakteristik sasaran penganggaran terhadap kinerja manajerial pada bank-bank di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa keenam variable dependen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian yang sudah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1.1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan atau partisipasi para kepala divisi dalam penganggaran akan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja mereka. Hal ini berarti semakin tinggi partisipasi, semakin tinggi kinerja mereka.

1.2. Kesulitan sasaran penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

tingkat kesulitan sasaran anggaran disini diartikan sebagai kesulitan yang ideal, yaitu menantang dan membangkitkan motivasi tetapi masih bisa dicapai. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kesulitan sasaran anggaran akan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja mereka. Semakin tinggi tingkat kesulitan sasaran anggaran, maka kinerja mereka juga akan meningkat ini sesuai dengan jawaban mereka yang sebagian besar menyatakan ketat namun masih bisa dicapai.

1.3. Evaluasi anggaran secara dukungan dan hukuman berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi anggaran baik secara dukungan maupun hukuman berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer kepala divisi. Semakin tinggi evaluasi varian anggaran dengan realisasi maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

1.4. Umpan balik anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Umpan balik anggaran merupakan tingkatan dimana sasaran penganggaran yang telah dicapai dijadikan sebuah variabel motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi umpan balik anggaran maka kinerja manajerial akan semakin tinggi. Hal ini sesuai dengan konsep bahwa dengan mengetahui hasil dari kinerja mereka lakukan berarti mereka bisa menilai apakah usaha mereka gagal atau tidak.

1.5. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Sasaran anggaran yang tidak jelas akan menimbulkan keengganan untuk mencapainya.

Penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik sasaran penganggaran secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sehingga hasil penelitian mendukung hipotesis yang diajukan.

2. Keterbatasan

Dalam penelitian ini penulis menyadari terdapatnya beberapa keterbatasan yang mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan yang pertama, sampel dalam penelitian ini terbatas pada manajer/kepala divisi pada bank-bank yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Keterbatasan kedua, pengukuran kinerja dilakukan dalam bentuk *self-rating* atau bisa terhadap ketepatan persepsi responden dalam menilai kinerja mereka.

3. Saranan.

Peneliti memberikan saran atas dasar kesimpulan diatas. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan alat ukur kualitatif dan kuantitatif sehingga hasilnya bisa lebih tepat. Selain itu variabel-variabel yang mungkin dapat mempengaruhi

kinerja manajerial akan lebih baik bila ditambah dengan variable lain, sehingga akan dilihat hubungan yang lebih luas antara kinerja manajerial dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, dan Vijay Govindarajan. *Management control system, 11th ed.* McGraw-Hill, 2004.
- Foster, George; SrikanatM. Datar; Charles T. Hongren. *Cost Accounting: A managerial emphasis.* Eleventh Edition. Prentice Hall, Pearson education International, 2003.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang, 2005.
- Hansen, Don R dan Maryanne M. Mowen. *Management Accounting 5th.* Edition. South western College Publishing.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. *Metodologi Penelitian Bisnis.* BPFE Yogyakarta, 2002.
- Kenis, Izzetin. *The Accounting review: Effect of Budgeting Goal Characteristic on Managerial Attitude and Performance.* The Accounting Review, 1979.
- Mahoney, T.A., Thomas H., Jardee dan Stephen J. Carol. *Development of Managerial Performance a Research Approach.* South Western Publishing, 1963.
- Morse, Wayne J., James R Davis., Al. L. Hartgraves. *Management Accounting: A Strategic Approach, 3rd ed.* South Western Publisher, 2003.
- Sekaran, Uma. *Research Methods for Business.* John Wiley and Sons, Inc. United State of America, 2003.

Undang-undang Republik Indonesia Nomer 3 Tahun 2004: Tentang Bank
Indonesia. Citra Umbara. Bandung, 2004.