

Apakah Partisipasi Anggaran dan *Budgetary Slack* Mampu Meningkatkan Kinerja Manajerial?

Ahmad Prabawanto 1), Siti Hamidah Rustiana 2), Sulhendri 3)

1, 2, 3, Program Studi Magister Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Jakarta

e-mail: ahmad.prabawanto@gmail.com 1), sh.rustiana@umj.ac.id 2), sulhendri@umj.com 3)

ABSTRACT

Keberhasilan suatu perusahaan terletak pada kinerja manajerialnya. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menyusun anggaran perusahaan seefektif mungkin, namun terkadang terjadi slack pada pembuatan budget atau target apakah telah sesuai dengan kemampuan perusahaan yang sesungguhnya atau tidak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan budgetary slack terhadap kinerja manajerial. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas dengan jenis sumber data primer. Penelitian ini melibatkan 135 karyawan perusahaan pada level supervisor hingga manajer sebagai peserta. Partial Least Squares (PLS) digunakan sebagai teknik analisis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, tingginya partisipasi meningkatkan performa manajerial dan budgetary slack berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial, hal ini mengakibatkan susahya tercapai suatu budget maka akan menurunkan kinerja manajerial. Penelitian ini mengkonfirmasi agency theory guna memprediksi partisipasi anggaran dalam proses penyusunan anggaran. Kewenangan yang diberikan pimpinan kepada bawahan dalam mengambil kebijakan sangat dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran. Teori agensi memberikan peluang keikutsertaan agen untuk memberikan ide dan masukan yang nantinya berguna buat organisasi. Selain itu, keikutsertaan dalam proses anggaran akan memberikan motivasi dalam bekerja yang nantinya dapat mempengaruhi kinerja. Serta penelitian ini mengkonfirmasi bahwa adanya pengaruh dari variabel eksogen yakni partisipasi anggaran dan budgetary slack terhadap kinerja manajerial. Keterbatasan penelitian yakni koefisien determinan (R^2) sebesar 25% masih kurang variabel eksogen lainnya sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial dan objek penelitian hanya dilakukan hanya di satu perusahaan, sehingga hasil ini tidak dapat digeneralisasikan.

Keywords: *Kinerja Manajerial, Partisipasi Anggaran, Budgetary Slack*

A. PENDAHULUAN

Kinerja organisasi merupakan efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus agar tercapai secara efektif. Upaya untuk mencapai kinerja manajerial diperlukan dalam studi organisasi [2]. Kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa kesuksesan bagi perusahaan. Pendorong utama kinerja yang sukses adalah sumber daya manusia dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasinya. Sumber daya manusia adalah inti dari nilai-nilai perusahaan [17].

Kinerja manajerial sangat penting dalam suatu organisasi, karena dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu penyebab kinerja manajemen yang kurang memadai merupakan masalah anggaran [18]. Salah satu alat manajemen yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan adalah anggaran. Fungsi penganggaran sebagai alat manajemen ini ialah untuk keperluan perencanaan dan pengawasan yang harus terlebih dahulu memilih tujuan dan

menentukan manfaat apa yang ingin mereka capai dari penggunaan anggaran sebagai alat manajemen [1]. Dalam penyusunan anggaran di beberapa perusahaan, atasan melibatkan bawahan mereka dalam penganggaran, bawahan terlibat dalam penganggaran karena bawahan diasumsikan tahu lebih banyak tentang kegiatan yang mereka bertanggung jawab langsung daripada manajemen [17].

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial, yaitu keterlibatan pegawai dalam proses anggaran akan membuat mereka menginternalisasi tujuan yang telah direncanakan dan memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan tersebut [22]. Partisipasi anggaran dapat menilai kinerja manajerial untuk meningkatkan kinerjanya. Partisipasi anggaran yang dimiliki oleh manajer akan memiliki pemahaman yang tinggi terhadap ketepatan sasaran anggaran, hal ini dikarenakan kinerja manajer ditentukan berdasarkan target anggaran yang telah dicapai, dengan demikian manajer akan bersungguh-sungguh dalam menyusun anggaran. Kinerja manajerial menjadi tolak ukur kerja bagi manajer perusahaan melalui bagaimana kinerja manajer perusahaan yang dinilai langsung oleh perusahaan dan karyawan bawahannya. Semakin baik peran manajer dalam suatu perusahaan, maka semakin baik pula perusahaan tersebut [28]. Penelitian yang dilakukan oleh [22,26,28] bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun terdapat hasil berbeda oleh [19,20] bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Ketika anggaran digunakan sebagai pengukur kinerja bawahan dalam suatu organisasi, maka bawahan akan berusaha meningkatkan kinerjanya dengan dua kemungkinan. Pertama, meningkatkan *performance* sehingga realisasi anggarannya lebih tinggi daripada yang ditargetkan sebelumnya. Kedua, melakukan *budgetary slack* pada saat penyusunan anggaran tersebut [15]. Jika suatu anggaran tercapai maka manajer akan mendapatkan insentif dikarenakan kinerja manager terlihat jauh lebih baik di mata top management ketika budget yang konservatif tercapai dari pada ketika *budget* atau target yang tinggi tidak terpenuhi. Faktor penekanan anggaran yang dapat menimbulkan *budgetary slack* yaitu seringkali perusahaan menggunakan budget sebagai satu-satunya parameter suatu kinerja manajemen [11]. Penilaian kinerja seperti ini yang mengukur berdasarkan tercapai atau tidaknya target anggaran akan mendorong bawahan untuk melakukan kesenjangan anggaran dengan tujuan meningkatkan potensi kompensasi yang bagus dimasa depan [13]. Lalu terjadinya *budgetary slack* merefleksikan sebuah ketidakmampuan manager dalam menyelesaikan konflik tujuan organisasi sehingga sulit tercapainya kinerja organisasi [3]. Dalam penelitian yang dilakukan oleh [18,25] menyatakan bahwa *budgetary slack* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan ada perbedaan hasil penelitian oleh [3] yakni pengaruh negatif *budgetary slack* terhadap kinerja manajerial.

Dari gap penelitian diatas maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh pengaruh partisipasi anggaran dan *budgetary slack* terhadap kinerja manajerial. Pada penelitian ini mengkonfirmasi *agency theory* guna memprediksi partisipasi anggaran dan *budgetary slack* dalam proses penyusunan anggaran. Kewenangan yang diberikan pimpinan kepada bawahan dalam mengambil kebijakan sangat dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran. Teori agensi memberikan peluang keikutsertaan bawahan untuk memberikan ide dan masukan yang nantinya berguna buat organisasi. Selain itu, keikutsertaan dalam proses anggaran akan memberikan motivasi dalam bekerja yang nantinya dapat mempengaruhi kinerja.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Agency theory

Agency theory adalah sebuah konsep yang berbicara tentang bagaimana agen dan prinsipal bekerja sama. Dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan, prinsipal adalah pihak yang memberikan wewenang kepada pihak lain, yaitu agen, untuk melakukan segala aktivitas atas namanya [21]. Hubungan keagenan adalah kesepakatan antara satu orang atau lebih (prinsipal) dan orang lain (agen) untuk memungkinkan agen melakukan layanan atas nama prinsipal dan memungkinkan prinsipal untuk membuat yang terbaik [12]. Diharapkan bahwa agen akan bertindak demi kepentingan terbaik para pihak jika kedua belah pihak memiliki tujuan yang sama untuk meningkatkan nilai perusahaan.

Agency theory mengadopsi perspektif ekonomi untuk menjelaskan mengenai kontrak antara satu orang atau lebih yang bertindak sebagai principal dan menunjuk orang lain sebagai agent untuk menjalankan sebuah bisnis termasuk mendelegasikan kekuasaan dalam pengambilan keputusan [7]. *Agency theory* adalah teori yang mendasari konsep *budgetary slack*. Menurut teori ini, senjangan anggaran adalah proses penganggaran di mana distorsi yang disengaja ditemukan dengan mengurangi pendapatan yang dianggarkan dan meningkatkan biaya yang dianggarkan untuk mempermudah pencapaian target anggaran. Ada sejumlah alasan atau penyebab potensial untuk kesenjangan anggaran ini.

Tiga alasan pokok eksekutif melakukan senjangan anggaran antara lain sebagai berikut:

1. *Budgetary slack* akan membuat kinerja seolah terlihat lebih baik di mata atasan jika mereka dapat mencapai target anggaran.
2. *Budgetary slack* sering digunakan untuk mengatasi ketidakpastian memprediksi masa yang akan datang.
3. Penempatan sumber daya akan dilakukan berdasarkan proyeksi anggaran biaya, sehingga senjangan membuat fleksibel.

Para pemangku anggaran melakukan praktik *budgetary slack* dengan motivasi dasar perilaku individu masing-masing [6]. Kecenderungannya mereka ingin selalu merasa aman pada saat pertanggungjawaban yakni seluruh target yang ditetapkan telah tercapai sehingga mempengaruhi penilaian performa atau kinerja manajerial.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan atau peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman [27]. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan. Manajemen kinerja adalah proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan [8]. Kinerja manajerial sangat penting dalam suatu organisasi, karena dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan [18]. Salah satu penyebab kinerja manajemen yang kurang memadai merupakan masalah anggaran. Hal ini terlihat dari kemungkinan terjadinya benturan kepentingan antara kedua pihak yang sama-sama ingin mencapai tujuan kesejahteraannya yang berujung pada defisit anggaran. Pernyataan tersebut sejalan dengan teori keagenan, agent menggunakan oportunistik untuk mencari keuntungan pribadi. Rendahnya target pencapaian anggaran tentunya mudah dicapai, sehingga kesadaran kinerja juga akan meningkat, meskipun pencapaian tersebut mengindikasikan adanya *budgetary slack*.

Kinerja manajerial yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyelidikan, pengaturan, negosiasi, pendelegasian, pengawasan dan evaluasi [22]. Dalam penelitiannya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial, yaitu keterlibatan pegawai dalam proses anggaran akan membuat mereka menginternalisasi tujuan yang telah direncanakan dan memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan tersebut.

Kinerja manajerial menjadi tolak ukur kerja bagi manajer perusahaan melalui bagaimana kinerja manajer perusahaan yang dinilai langsung oleh perusahaan dan karyawan bawahannya [28]. Semakin baik peran manajer dalam suatu perusahaan, maka semakin baik pula perusahaan tersebut. Secara umum kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, untuk evaluasi dan perencanaan ke depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien [26]. Dengan demikian, pengukuran kinerja tidak hanya informasi keuangan tetapi juga informasi *non* keuangan.

Budgetary Slack

Budgetary slack sudah dipelajari dengan perspektif yang berbeda dalam akuntansi manajemen dan akuntansi perilaku. *Budgetary slack* sebagai selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan secara efisien dan jumlah sumber daya yang lebih besar untuk menyelesaikan suatu tugasnya [14]. *Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang dinyatakan dan diestimasi terbaik yang secara jujur diprediksikan [23]. Kesenjangan anggaran terjadi dikarenakan manajer menetapkan pendapatan lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan estimasi yang seharusnya menjadi target organisasi tersebut. *Budgetary slack* adalah suatu tindakan dimana agen melebihkan kemampuan produktif dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi ketika diberi kesempatan untuk memilih standar kerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya [29].

Budgetary slack adalah selisih antara sumber daya yang sebenarnya diperlukan untuk secara efisien menyelesaikan suatu tugas dan jumlah sumber daya yang lebih besar yang diperuntukkan bagi tugas tersebut [10]. Lebih lanjut disampaikan bahwa *slack* diciptakan dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah, mengestimasi biaya lebih tinggi, atau menyatakan terlalu tinggi jumlah input yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu unit output. *Budgetary slack* merupakan suatu fenomena yang terjadi ketika perencanaan anggaran, Ketika seseorang diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam target anggaran maka dia tidak akan membuat target sesuai kemampuan optimalnya, akan tetapi membuat anggaran yang mudah dicapai [19]. *Budgetary slack* sebagai perbedaan atas anggaran yang dinyatakan dengan estimasi anggaran yang terbaik yang mampu diprediksikan dengan jujur [4]. *Budgetary slack* ini sendiri timbul akibat adanya penciptaan *overestimate expenditure* dan *underestimate revenue*. *Overestimate expenditure* terjadi karena manajer dan pembuat anggaran melebih-lebihkan dan menambah *buffer* biaya dalam anggaran agar ketika biaya actual terjadi tidak akan sebesar anggaran. Sebaliknya, *underestimate revenue* merupakan tindakan yang diambil oleh manajer dan pembuat anggaran untuk mengurangi estimasi pendapatan organisasi dengan maksud agar tujuan pendapatan mereka dapat dicapai dengan mudah. *Budgetary slack* yang terjadi akan berdampak pada penurunan atas kualitas estimasi organisasi yang akan memengaruhi pula target serta kinerja dari organisasi tersebut.

Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran yaitu proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran [5]. Pencapaian mereka akan dievaluasi dan kemungkinan akan dihargai berdasarkan tekanan tujuan anggaran mereka. Dalam proses penganggaran, manajemen bawah memiliki kewenangan untuk berpartisipasi begitu pula dalam pengajuan anggaran, tren anggaran yang dihasilkan oleh manajer akan lebih objektif karena informasi di setiap bagian dapat dimasukkan ke dalam anggaran perusahaan. Selain itu, partisipasi anggaran memungkinkan manajer untuk menyalurkan pengetahuan, kemampuan, dan keahlian untuk berkreasi guna meningkatkan kinerja manajerial [9].

Anggaran adalah salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan yang nantinya dapat menentukan kemajuan suatu perusahaan. Oleh karena itu partisipasi penganggaran merupakan keikutsertaan bawahan dalam proses penyusunan anggaran tersebut menjadi penting untuk dilakukan [10]. Perlunya partisipasi anggaran dikarenakan bawahan yang lebih mengetahui kondisi langsung bagiannya dan diharapkan akan tercipta anggaran yang sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Partisipasi anggaran dapat menilai kinerja manajerial untuk meningkatkan kinerjanya [28]. Partisipasi anggaran yang dimiliki oleh manajer akan memiliki pemahaman yang tinggi terhadap ketepatan sasaran anggaran, hal ini dikarenakan kinerja manajer ditentukan berdasarkan target anggaran yang telah dicapai, dengan demikian manajer akan bersungguh-sungguh dalam menyusun anggaran.

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran dapat menilai kinerja manajerial untuk meningkatkan kinerjanya. Partisipasi anggaran yang dimiliki oleh manajer akan memiliki pemahaman yang tinggi terhadap ketepatan sasaran anggaran, hal ini dikarenakan kinerja manajer ditentukan berdasarkan target anggaran yang telah dicapai, dengan demikian manajer akan bersungguh-sungguh dalam menyusun anggaran [28]. Partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial yaitu keterlibatan pegawai dalam proses anggaran akan membuat mereka menginternalisasikan tujuan yang telah direncanakan dan memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan tersebut [22].

Dalam penelitian yang dilakukan oleh [22,26,28] bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun hasil berbeda oleh [19,20] bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Oleh karenanya, hipotesis 1 dapat dinyatakan sebagai berikut:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

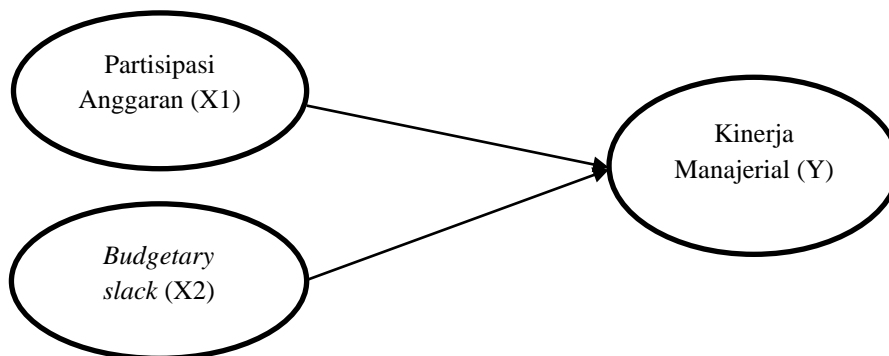
Pengaruh *Budgetary slack* terhadap Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial sangat penting dalam suatu organisasi, karena dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan [18]. Salah satu penyebab kinerja manajemen yang kurang memadai merupakan masalah anggaran. Hal ini terlihat dari kemungkinan terjadinya benturan kepentingan antara kedua pihak yang sama-sama ingin mencapai tujuan kesejahteraannya yang berujung pada defisit anggaran. Pernyataan tersebut sejalan dengan teori keagenan, agent menggunakan oportunistik untuk mencari keuntungan pribadi. Rendahnya target pencapaian anggaran tentunya mudah dicapai, sehingga kesadaran kinerja juga akan meningkat, meskipun pencapaian tersebut mengindikasikan adanya *budgetary slack*. Lalu terjadinya *budgetary slack* merefleksikan sebuah ketidakmampuan *manager* dalam menyelesaikan konflik tujuan organisasi sehingga sulit tercapainya kinerja organisasi [3]. *Budgetary slack* tinggi dapat meningkatkan kinerja manajerial, artinya pejabat melakukan perilaku *budgetary slack* positif, sehingga kinerjanya tetap tinggi [25]. Fenomena ini menggambarkan bahwa pejabat melakukan tindakan konservatif dalam mekanisme penganggaran dengan tujuan untuk mengantisipasi kondisi lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian atau pejabat telah melakukan *budgetary slack* positif dengan tujuan memperbaiki hubungannya dengan kepala daerah. Hal inilah yang disebut sebagai *a good job security*.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh [18,25] menyatakan bahwa *budgetary slack* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun terdapat perbedaan hasil penelitian oleh [3] yang menyatakan bahwa *budgetary slack* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karenanya, hipotesis 4 dapat dinyatakan sebagai berikut:

H2: *Budgetary slack* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, teori yang dikemukakan dan penelitian terdahulu, maka kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Data yang diolah, 2023.

C. RESEARCH METHOD

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan dengan tujuan dan kegunaan tertentu [24]. Faktor-faktor yang diteliti lebih fokus pada pengaruh partisipasi anggaran dan *budgetary slack* terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena bertujuan mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, menguji teori-teori dan atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena yang terjadi. Penelitian ini termasuk tipologi penelitian *explanatory research* yang bersifat asosiatif, yaitu menjelaskan hubungan dua variabel atau lebih [24]. Hubungan asosiatif antar variabel tersebut adalah hubungan kausalitas, yang memiliki tujuan utama membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti sehingga dapat diketahui bagaimana pengaruh masing-masing variabel yang akan diuji. Hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen adalah hubungan kausal, dimana peneliti berusaha mengungkap hubungan sebab-akibat antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Partisipasi anggaran dan *budgetary slack* menjadi variabel eksogen yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial (variabel endogen).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa jawaban atas kuesioner yang diberikan kepada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. kuesioner dirancang berdasarkan beberapa indikator untuk tiap-tiap variabel yang diukur dalam bentuk pernyataan. Indikator dalam penelitian ini berjumlah 9 indikator yang tersebar dalam 19 pernyataan dengan menggunakan pengukuran skala ordinal. Dimana angka yang diberikan mengandung pengertian tingkatan (urutan ranking) namun tidak memberikan nilai absolut terhadap objek. Jawaban setiap item instrumen mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif dengan menggunakan angka sesuai tingkatan gradasi, yaitu: Sangat setuju/sesuai (SS) diberi skor 5, Setuju/Sesuai (S) diberi skor 4, Kurang Setuju/Sesuai (KS) diberi skor 3, Tidak Setuju/Sesuai (TS) diberi skor 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS), diberi skor 1. Penelitian ini dilaksanakan di PT Bukit Makmur Mandiri Utama (BUMA).

Penentuan sampel dari populasi yang ada menggunakan metode *Purposive Sampling*, yaitu pengambilan sampel yang dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian yang ditetapkan oleh peneliti. Populasi di penelitian karyawan setingkat supervisor hingga kepala bagian pada PT BUMA. Kriteria responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan yang telah menjabat sebagai supervisor hingga *manager*
2. Terlibat dalam proses penyusunan anggaran perusahaan
3. Telah menduduki jabatan tersebut minimal satu tahun

Persyaratan ini diberlakukan agar karyawan yang menduduki jabatan yang memenuhi kriteria tersebut setidaknya dapat berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran karena mereka memiliki pengalaman penganggaran dan sekarang bertanggung jawab untuk itu. Berikut jumlah karyawan berdasarkan jabatan yang menjadi sampel dalam penelitian ini *Manager* berjumlah 76 orang, *Superintendent* berjumlah 318 dan *supervisor* berjumlah 1186. Dengan perhitungan sampel menggunakan metode slovin terhitung sebanyak 135 responden. Peneliti melakukan teknik pengumpulan data dengan seperangkat pertanyaan dengan jawaban yang sudah di sediakan oleh peneliti. Untuk teknik penyebaran angket (kuesioner), peneliti sendiri akan menggunakan e-forms dengan mengirimkan link kuesioner via email atau sosial media internal perusahaan. Metode dalam analisa data ialah *Partial Least Square* (PLS). Skala data apa pun nominal, interval, rasio, atau ordinal dapat digunakan dengan PLS, dan asumsi serta syarat penggunaan lebih fleksibel dan tidak terlalu kaku.

D. HASIL DAN DISKUSI

D.1. Hasil

Uji *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indicator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan memadai dengan skala minimal 0.50 – 0.6 masih dianggap cukup. Hasil pengujian *Convergent validity* sebagai berikut:

Table 1

Outer Loadings

| <i>Outer Loadings</i> | BS | KM | PA |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| BS1 | 0.772 | | |
| BS2 | 0.811 | | |
| BS3 | 0.882 | | |
| KM1 | | 0.699 | |
| KM2 | | 0.764 | |
| KM3 | | 0.809 | |
| KM4 | | 0.709 | |
| KM5 | | 0.833 | |
| KM6 | | 0.815 | |
| KM7 | | 0.797 | |
| PA2 | | | 0.870 |
| PA3 | | | 0.813 |
| PA4 | | | 0.832 |
| PA5 | | | 0.807 |
| PA6 | | | 0.716 |
| PA1 | | | 0.842 |

Sumber: Data yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 1, uji *outer loadings* menunjukkan nilai *loading factor* seluruh indicator yakni partisipasi anggaran, *budgetray slack*, dan kinerja manajerial diatas 0.7, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid.

Discriminant Validity

Discriminant Validity dilakukan untuk memastikan bahwa setia konsep dari masing variable laten berbeda dengan variable lainnya, model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indicator dari sebuah variabel laten memiliki nilai

loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variable laten lainnya. Hasil pengujian discriminant validity diperoleh sebagai berikut:

Tabel 1
Discriminant Validity

| Construct Validity | Average Variance Extracted (AVE) |
|--------------------|----------------------------------|
| BS | 0.677 |
| KM | 0.603 |
| PA | 0.664 |

Sumber: Data yang diolah, 2023

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa beberapa nilai AVE untuk setiap variable laten partisipasi anggaran, *budgetray slack*, dan kinerja manajerial memiliki nilai lebih besar dari 0.50 sehingga seluruh variabel laten dinyatakan valid.

Composite reliability

Uji *composite reliability* dilakukan untuk mengetahui nilai yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya untuk digunakan. variabel partisipasi anggaran, *budgetray slack*, dan kinerja manajerial dinyatakan reliable apabila nilai atas 0.70. Nilai *composite reliability* masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 2

Composite reliability

| Construct Reliability | Composite Reliability |
|-----------------------|-----------------------|
| BS | 0.863 |
| KM | 0.914 |
| PA | 0.922 |

Sumber: Data yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 3, hasil uji *composite reliability* menunjukkan bahwa nilai variabel partisipasi anggaran, *budgetray slack*, dan kinerja manajerial diatas 0.70 sehingga seluruh variabel dikatakan reliable.

Uji Cronbach's Alpha

Uji Cronbach's Alpha dilakukan untuk mengukur keandalan indikator-indikator yang digunakan dalam kuesioner penelitian. Seluruh variabel dinyatakan reliable apabila nilai *loading*-nya di atas 0.60. Nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 3

Uji Cronbach's Alpha

| Construct Reliability and Validity | Cronbach's Alpha |
|------------------------------------|------------------|
| BS | 0.765 |
| KM | 0.890 |
| PA | 0.898 |

Sumber: Data yang diolah, 2023

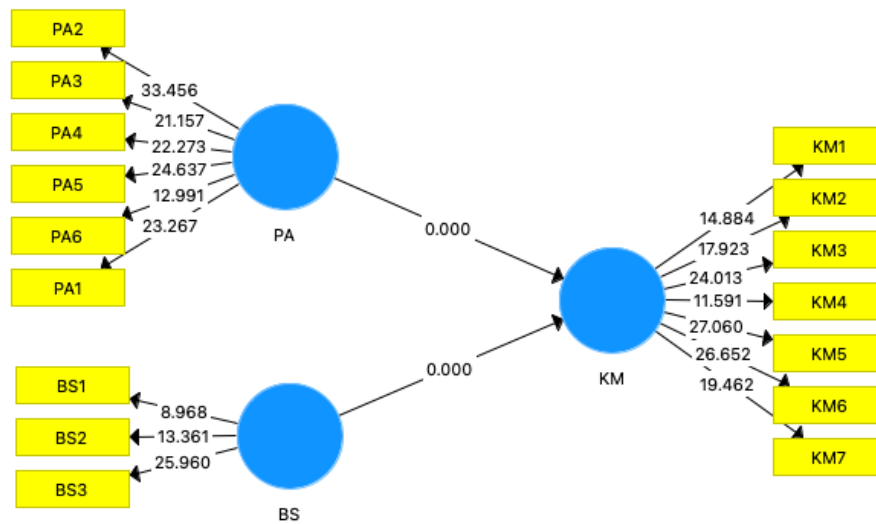
Berdasarkan tabel 4, hasil uji cronbach's alpha menunjukkan bahwa nilai seluruh variabel diatas 0.6 sehingga variabel partisipasi anggaran, *budgetray slack*, dan kinerja manajerial dinyatakan *reliable*.

D.2. Model

Pengujian Inner Model (Pengujian Model Structural)

Pengujian inner model atau model *structural* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dapat di lihat pada gambar 1 dibawah ini:

Gambar 1
Model Struktural



Sumber: Data yang diolah, 2023

Gambar 1 diatas merupakan model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural yang dijelaskan pada tahap selanjutnya.

R-Square

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variable laten dependen. Tabel 5 merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS 3.2 sebagai berikut:

Tabel 4
R-Square

| R Square | R Square | R Square Adjusted |
|----------|----------|-------------------|
| KM | 0.263 | 0.251 |

Sumber: Data yang diolah, 2023

Bisa dilihat pada tabel 5 besarnya angka R square variabel kinerja manajerial adalah 0.254 atau 25.4 %. Angka tersebut mempunyai arti bahwa pengaruh variable Partisipasi Anggaran dan *Budgetary slack* terhadap variabel kinerja manajerial adalah 25.4%.

D.3. Discussion

Pengujian hipotesis menggunakan SEM-PLS dengan evaluasi struktural model atau inner model. Tahap ini dapat diperoleh hasil koefisien jalur dan tingkat signifikansi yang berguna dalam pengambilan keputusan atau hasil pengujian hipotesis. Ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai T-table dan T-statistics. Jika nilai T-statistics lebih tinggi dibanding nilai T-table, berarti hipotesis terdukung. Untuk tingkat keyakinan 95 persen (alpha 5 persen) maka nilai T-tabel untuk hipotesis adalah $\geq 1,979$ signifikansi $< 5\%$. Sebelum menentukan nilai T – tabel dalam penelitian harus mencari nilai

Degrees Of Freedom (df) dengan melakukan pengurangan jumlah sampel dari variabel independen $df = \text{sampel} - \text{variabel independen}$ ($128 - 2 = 124$ atau 1.979 dengan signifikan 5%. Pada output *path coefficients* untuk pengujian model struktural sebagai berikut:

Table 5
Path coefficients

| Variabel | Original Sample (O) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|----------|---------------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| BS -> KM | -0.267 | 0.073 | 3.671 | 0.000 |
| PA -> KM | 0.413 | 0.086 | 4.811 | 0.000 |

Sumber: Data yang diolah, 2023

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan p-values $0.000 < 0.05$ dan t-statistics $4.881 > 1.979$) sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dinyatakan diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian dilakukan oleh Soleiman & Thalib (2020), Yanti & Widodo (2022) dan Tambunan (2021) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Nilai koefisien jalur sebesar 0.413 artinya memiliki pengaruh positif yang berarti bahwa apabila partisipasi anggaran meningkat maka kinerja manajerial juga akan meningkat sebesar 0.413. Partisipasi anggaran yang dimiliki oleh manajer akan memiliki pemahaman yang tinggi terhadap ketepatan sasaran anggaran, hal ini dikarenakan kinerja manajer ditentukan berdasarkan target anggaran yang telah dicapai, dengan demikian manajer akan bersungguh-sungguh dalam menyusun anggaran. keterlibatan karyawan PT BUMA dalam proses anggaran akan membuat mereka menginternalisasikan tujuan yang telah direncanakan dan memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan tersebut dikarenakan mempunyai budaya organisasi yakni *more delegation, more collaboration, plan better* dan *act faster*. Hal ini sejalan dengan teori agensi bahwa agen mengemban amanah dari principal untuk menjalankan tujuan perusahaan dengan sebaik-baiknya.

Pengaruh *budgetary slack* terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan tabel 6, menunjukkan p-values $0.000 < 0.05$ dan t-statistics $3.671 > 1.979$) sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *budgetary slack* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dinyatakan diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian dilakukan oleh Pradita & Susilowati (2021), dan Suhartini dkk. (2019) menyebutkan bahwa *budgetary slack* mempengaruhi terhadap kinerja manajerial. Nilai koefisien jalur sebesar -0.252 artinya memiliki pengaruh negatif yang berarti bahwa apabila *budgetary slack* meningkat maka kinerja manajerial juga akan menurun sebesar 0.252. Pengaruh *slack* anggaran ini memperburuk kinerja manajemen karena kurangnya pemantauan atau peninjauan kinerja terhadap actualisasi *budget*, sehingga *budget* tidak tepat sasaran. Jika *impact miss budgeting* mengakibatkan susahya tercapai suatu *budget* maka akan menurunkan kinerja manajerial. Hal ini tidak sejalan dengan teori agensi bahwa agen tidak bisa mengemban amanah dari principal untuk menjalankan tujuan perusahaan dengan sebaik-baiknya.

E. KESIMPULAN

Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran yang dimiliki oleh manajer akan memiliki pemahaman yang tinggi terhadap ketepatan sasaran anggaran, hal ini dikarenakan kinerja manajer ditentukan berdasarkan target anggaran yang telah dicapai, dengan demikian manajer akan bersungguh-sungguh dalam menyusun anggaran. keterlibatan manajer PT BUMA dalam proses anggaran akan membuat mereka menginternalisasikan tujuan yang telah direncanakan dan memiliki tanggung jawab

untuk mencapai tujuan tersebut dikarenakan mempunyai budaya organisasi yakni *more delegation, more collaboration, plan better* dan *act faster*. *Budgetary slack* berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh slack anggaran ini memperburuk kinerja manajemen PT BUMA dikarenakan kurangnya fungsi perencanaan kinerja, pemantauan atau peninjauan kinerja terhadap actualisasi *budget*, sehingga *budget* tidak tepat sasaran. Jika *impact miss budgeting* mengakibatkan susahny tercapai suatu *budget* maka akan menurunkan kinerja manajerial.

Penelitian ini mengkonfirmasi *agency theory* guna memprediksi partisipasi anggaran dalam proses penyusunan anggaran. Kewenangan yang diberikan pimpinan kepada bawahan dalam mengambil kebijakan sangat dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran. Teori agensi memberikan peluang keikutsertaan bawahan untuk memberikan ide dan masukan yang nantinya berguna buat organisasi. Selain itu, keikutsertaan dalam proses anggaran akan memberikan motivasi dalam bekerja yang nantinya dapat mempengaruhi kinerja. Salah satu parameter keberhasilan operasional perusahaan ialah fungsi dari kinerja manajerial yang baik. Hal tersebut dapat tercapai dengan meningkatkan partisipasi atau keikutsertaan dalam penyusunan anggaran. Menentukan sasaran anggaran yang jelas sesuai dengan tujuan dan parameter yang terukur sehingga slack anggaran dapat dihindari. Informasi yang penting harus tersampaikan dengan baik kepada atasan sehingga asimetri informasi dapat dihindari. Keberhasilan operasional *impact* dari kinerja manajerial yang baik dan didukung anggotanya yang kompeten di bidangnya.

Hasil uji model menghasilkan koefisien determinan (R²) sebesar 25% pada kinerja manajerial (Y). hal ini berarti bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) hanya 25% sedangkan sisanya 75% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian ini. Perlunya mengembangkan variabel moderasi selain pengendalian internal atau menggunakan variabel yang berbeda sehingga akan memperkaya kajian. Penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan ruang lingkup perusahaan lain atau bahkan sector lain, sehingga memberikan tingkat generalisasi yang tinggi dalam mengukur determinan tentang kinerja manajerial.

Bibliography

- [1] Adisaputro, G., & Anggarini, Y. (2020). Anggaran bisnis : Analisis, perencanaan dan pengendalian laba (Edisi kedua). UPP STIM YKPN.
- [2] Adisaputro, G., & Asri, M. (2018). Anggaran Perusahaan Buku 1 (Edisi Kedua). BPFE.
- [3] Adnan, M. A. (2019). Pengaruh Budgetary slack terhadap kinerja SKPD dengan komitmen organisasi dan kapasitas individu sebagai variabel moderasi. Jurnal Ilmu Pemerintahan & Ilmu Komunikasi, Vol 1 no 1.
- [4] Annetta, J. (2022). Pengaruh Asimetri Informasi dan Iklim Kerja Etis terhadap Budgetary Slack. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, 24(1), 101–116. <https://doi.org/10.34208/jba.v24i1.1147>
- [5] Anthony, R. N., & Govindarajan. (2007). Sistem Pengendalian Manajemen. Salemba Empat.
- [6] Barrainkua, I., & Espinosa-Pike, M. (2018). The Influence of Auditors' Commitment to Independence Enforcement and Firms' Ethical Culture on Auditors' Professional Values and Behaviour. 17–52. <https://doi.org/10.1108/S1574-076520180000021002>
- [7] Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Edisi 14 Buku 1. Salemba Empat.
- [8] Dessler, G. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 10). PT Indeks.
- [9] Dewi, M. W., & Ningsih, S. (2020). The Influence of Budget Participation and Organizational Commitment to Managerial Performance (Case Study at PT. Adhi Karya Persero Tbk). Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal, 4. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- [10] Hati, R. P. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budget Emphasis dan Self Esteem terhadap Budgetary Slack Pada Hotel Berbintang Empat di Kota Batam. Measurement: Jurnal Akuntansi, 13(1). <https://doi.org/10.33373/mja.v13i1.1855>

- [11] Hilton, & Platt. (2019). *Managerial Accounting: Creating Value In A Dynamic Business Environment*, 12th Edition (Twelfth Edition).
- [12] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- [13] Kusniawati, H., & Lahaya, I. A. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi terhadap Budgetary Slack pada SKPD Kota Samarinda. *AKUNTABEL*, 14(2), 144–156. <https://doi.org/10.29264/JAKT.V14I2.1904>.
- [14] Lubis, A. I. (2011). *Akuntansi Keperilakuan (Edisi Kedua)*. Salemba Empat.
- [15] Muria, R. D. (2020). Solusi Atas Problematika Perilaku Budgetary Slack Ditinjau Berdasarkan Etika Akuntan Manajemen. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(11). <https://doi.org/10.24843/EJA.2020.v30.i11.p17>.
- [16] Nabhan, F., & Munfa'ati, D. (2020). Managerial Performance Based on Participation Budgetary, Islamic Work Motivation and Organizational Commitment. *Advances in Economics, Business and Management Research*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210311.046>.
- [17] Novarima, T. A., Ludigdo, U., & Prihatiningtias, Y. W. (2018). Mengungkap Praktik Senjangan Anggaran pada Organisasi Nirlaba: Badan Pengelola Dana Amanat (Studi Etnometodologi). *Jurnal Akuntansi Aktual*, 5(1). <https://doi.org/10.17977/um004v5i12018p063>.
- [18] Pradita, S., Susilowati, E., & Akuntansi, J. (2021). Budgetary Slack Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha (Vol. 12, Nomor 03)*.
- [19] Rahmawati, E., & Adiyatama, E. A. (2023). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Desa. *Jurnal Akuntansi Inovatif*, 1(2), 9–15. <https://doi.org/10.59330/jai.v1i2.9>.
- [20] Seber, I. S., Rustam, F., & Husain, S. P. (2019). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *JAWARA: Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi*, Vol. 7, No. 1.
- [21] Sinkey Jr., J. F. (1992). *Commercial bank financial management in the financial-services industry (4th ed.)*. New York (N.Y.) : Macmillan. <http://lib.ugent.be/catalog/rug01:000271181>
- [22] Soleiman, I. D., & Thalib, S. B. W. (2020). The Effect of Budget Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment and Motivation as Moderating Variables (Empirical Study at the Local Government Work Unit Office of Ende Regency). *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol.169. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210311.008>.
- [23] Suartana, I. W., & Vidya, W. (2010). *Akuntansi keperilakuan : teori dan implementasi* . Andi Offset.
- [24] Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [25] Suhartini, D., Sari, R. P., & Riadi, E. (2019). Konsekuensi Budgetary Slack : Perspektif Gender. *Journal of Accounting Science*, 3(1), 37–48. <https://doi.org/10.21070/jas.v3i1.2454>.
- [26] Tambunan, B. H. (2021). The Effect Of Budget Participation, Budget Target Clarity and Authority Transfer on Managerial Performance. *International Journal Reglement & Society (IJRS)*, 2(1). <https://doi.org/10.55357/ijrs.v2i1.78>.
- [27] Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja*. STAIN Jember Press.
- [28] Yanti, L. I., & Widodo, H. (2022). Budget Participation and Organizational Commitment as Moderating Variables in Indonesian Construction Companies. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i12.11520>.
- [29] Young. (1985). Participative Budgeting : The effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, 23.