

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, GAYA
KEPEMIMPINAN, DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN
TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN
DENGAN KINERJA MANAJERIAL**

Riandy Sugiharto Cahyadi

Jesica Handoko

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

riandy_s_88@yahoo.com

Abstract

This study wanted to examine the influence of organizational commitment, leadership style and the uncertainty of the environment on the relationship between budget participation with managerial performance. The research objective was to determine the impact of (1) the budget participation with managerial performance; (2) organizational commitment to the relationship between budget participation with managerial performance; (3) leadership style on the relationship between budget participation with managerial performance and (4) environmental uncertainty on the relationship between the budget participation with performance managerial. The study respondents were middle-level managers. Data collected is processed by regression analysis interactions between variables. The research results are (1) there is a positive impact of the budget participation on managerial performance, (2) the influence of the interaction between organizational commitment with budget participation on managerial performance, (3) the absence of interaction effects between leadership styles with budget participation on managerial performance, and; (4) the influence of the interaction between environmental uncertainty with budget participation on managerial performance.

Keywords: *Budget participation, organizational commitment, leadership style, environmental uncertainty, managerial performance.*

Pendahuluan

Dalam situasi yang tidak menentu, proses perencanaan menjadi problematik, sebab kejadian di masa yang akan datang menjadi lebih sulit diprediksi. Aktivitas pengendalian juga ditegaskan memungkinkan untuk dipengaruhi oleh ketidakpastian. Kondisi ini diakui pula oleh Muslimah (1998) bahwa untuk tetap *survive* dalam lingkungan persaingan global sekarang ini, pelaku bisnis harus mampu menciptakan kondisi bisnis yang fleksibel dan inovatif. Hal ini disebabkan oleh pentingnya untuk mempertimbangkan faktor

eksternal organisasi yang semakin sulit untuk diprediksi. Oleh karena itu diperlukanlah suatu anggaran dalam organisasi.

Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa (Nafarin, 2007:11). Perencanaan dan pengendalian mempunyai hubungan yang sangat erat. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu organisasi dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Sedangkan sebagai pengendalian adalah melihat ke masa lalu, apa yang senyatanya terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai alat untuk melaksanakan tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Susanti (2004) menyatakan partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organizational, yang melibatkan individu dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Partisipasi yang baik membawa beberapa keuntungan: (1) memberi pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme, dan antusiasme, (2) memberikan hasil lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu, (3) meningkatkan kerjasama antara departemen, dan (4) karyawan dapat lebih menyadari situasi di masa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain. Hal ini mendukung pendapat Milani (1975, dalam Nor, 2007) bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajer, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka karyawan akan melaksanakan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Para peneliti di bidang akuntansi telah lama berusaha untuk mengetahui hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian-penelitian tersebut umumnya diarahkan pada hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel bebas dan kinerja manajerial sebagai variabel tidak bebas. Sekaran (2000, dalam Supriyono dan Syakhroza, 2003) menyatakan bahwa variabel independen adalah suatu variabel yang mempengaruhi variabel dependen secara negatif maupun positif. Nouri (1992, dalam Supriyono dan Syakhroza, 2003) menyatakan bahwa pada awal riset mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan bukti yang tidak konsisten dan seringkali bertentangan. Hasil riset ada yang menunjukkan asosiasi negatif signifikan (Campbell dan Gingrich, 1986; Ivancevich, 1977), positif signifikan (Brownell dan McInes, 1986; Chenhall dan Brownell, 1988; Early, 1985; Milani, 1975; Steers, 1975),

negatif tidak signifikan (Dosett, Latam, dan Mitchell, 1979; Mia, 1988), dan positif tidak signifikan (Latham dan marshall, 1982; Latham dan Yukl, 1976). Menurut Govindarajan (1986, dalam Supriyono dan Syakhroza, 2003), untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil riset tersebut diperlukan pendekatan kontijensi. Pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor/variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional adalah variabel *moderating*. Variabel *moderating* adalah satu variabel yang mempunyai pengaruh kontijensi yang kuat pada hubungan variabel *independent* dan variabel *dependent* (Sekaran, 2000; dalam Supriyono dan Syakhroza, 2003).

Banyak riset yang telah dilakukan di Amerika Serikat untuk meneliti variabel-variabel *moderating* yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Supriyono dan Syakhroza. (2003), mencatat beberapa variabel *moderating* yang diduga mempengaruhi hubungan tersebut seperti insentif berbasis anggaran (Aranya, 1990), *locus of control* (Brownell, 1982; Frucot dan Shearon, 1991; Kren, 1992), gaya kepemimpinan (Brownell, 1985), bidang fungsional (Brownell, 1985), standarisasi produk (Brownell dan Merchant, 1990; Merchant, 1984), otomasi proses (Brownell dan Merchant, 1990), asimetri informasi (Dunk, 1995), ketidakpastian lingkungan (Govindarajan, 1986), desentralisasi (Gui, Tsui, Fong, dan Kwok, 1995), ketercapaian anggaran (Lindquist, 1995), ukuran organisasi (Merchant, 1981, 1984), daur hidup produk (Merchant, 1984), motivasi (Mia, 1988), kesulitan tugas (Mia, 1989), keinginan sosial (Nouri, Blau, dan Shahid, 1995), kecukupan anggaran (Nouri dan Parker, 1995), komitmen organisasi (Nouri dan Parker, 1995), insentif (Tiller, 1983), dan keketatan standar (Tiller, 1983).

Termotivasi dengan hasil penelitian terdahulu, penelitian sekarang bertujuan menguji kembali hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, dengan menggunakan variabel *moderating* komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan. Objek penelitian adalah perusahaan-perusahaan agrobisnis di beberapa wilayah Indonesia, yang lingkup aktivitas usahanya tidak hanya di Indonesia tetapi juga untuk tujuan ekspor. Pada situasi ekonomi saat ini yang terkena krisis global, proses penyusunan anggaran bagi perusahaan-perusahaan tersebut akan menjadi sangat penting, karena kejadian di masa yang akan datang menjadi lebih sulit diprediksi.

Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Gaya kepemimpinan adalah sikap seorang pimpinan dalam mengelola organisasi, dan memastikan bahwa bawahan melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasinya. Ketidakpastian lingkungan adalah variabel lain yang dipertimbangkan dalam penelitian ini. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu yang terjadi di lingkungannya secara akurat. Dalam lingkungan relatif stabil (ketidakpastian rendah), individu dapat memprediksi keadaan di masa yang akan

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL OLEH: RIANDY SUGIHARTO CAHYADI DAN JESICA HANDOKO

datang sehingga langkah-langkah yang akan dilakukannya dapat membantu organisasi dalam menyusun rencana dengan lebih akurat. Ketiga variabel moderating di atas diduga akan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan ke dalam beberapa pertanyaan berikut:

1. Apakah ada pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?
4. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?

Rerangka Teori dan Hipotesis

Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:73), anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Penyelenggaraan anggaran biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pemasukan dan pengeluaran selama satu tahun itu. Menurut Hansen dan Mowen (2006:355), anggaran yaitu rencana keuangan untuk masa depan; rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Menurut Munandar (2000:10), kegunaan pokok anggaran, adalah:

1. Sebagai pedoman kerja
Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target yang harus dicapai oleh kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan.
3. Sebagai alat pengawasan kerja
Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi anggaran adalah proses di mana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2005:87). Partisipasi penyusunan anggaran terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan dilibatkannya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi

bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta membantu menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran berarti keikutsertaan para pimpinan operasional dalam memutuskan bersama komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan yang akan dilakukan oleh para pimpinan operasional tersebut, dimana tiap-tiap individu tersebut benar-benar terlibat secara nyata dan mengeluarkan ide secara spontan di dalamnya. Samryn (2001:195) mengemukakan beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan, yaitu:

1. Setiap orang pada semua level organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan kebijaksanaannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Orang yang memiliki hubungan langsung dengan suatu aktivitas berada dalam posisi paling baik untuk membuat estimasi anggaran.
3. Orang-orang lebih suka bekerja untuk memenuhi suatu anggaran yang mereka berpartisipasi dalam membuatnya daripada bekerja untuk memenuhi anggaran yang ditetapkan dari atas.
4. Memiliki sistem kendali sendiri yang unik karena apabila orang-orang tidak mampu mencapai spesifikasi anggaran yang ditetapkan maka mereka hanya menyalahkan diri mereka sendiri.

Kinerja Manajerial

Sebagaimana dikemukakan oleh Riyadi (2000), kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi fungsi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau representasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja manajerial merupakan seberapa jauh kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi-fungsinya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Menurut Shim dan Siegel (2001:297), pentingnya mengukur kinerja manajer diantaranya:

1. Memudahkan perumusan sistem insentif manajemen dan pengendalian operasi untuk memenuhi tujuan perusahaan.
2. Mengarahkan perhatian pihak manajemen di tingkat yang lebih tinggi ke arah kegiatan yang paling produktif.
3. Menentukan orang yang layak mendapatkan penghargaan karena kinerjanya yang baik.
4. Menentukan orang yang kinerjanya kurang baik sehingga perlu diambil langkah-langkah perbaikan.
5. Memberikan kepuasan kerja, karena manajer yang bersangkutan menerima umpan balik atas kinerjanya.

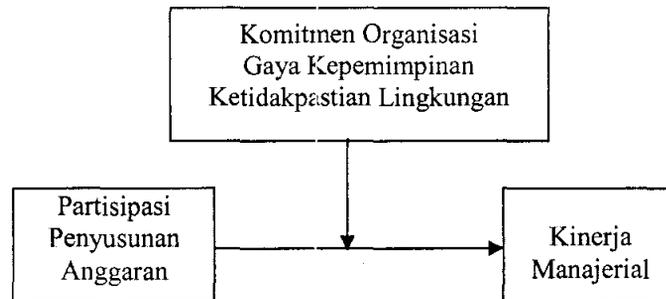
Pendekatan Kontijensi

Mengacu pada latar belakang masalah, hasil penelitian menunjukkan ketidakkonsistenan antara satu peneliti dengan peneliti lainnya dalam melihat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Govindarajan (1986, dalam Supriyono dan Syakhroza, 2003) menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil riset tersebut diperlukan

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL OLEH: RIANDY SUGIHARTO CAHYADI DAN JESICA HANDOKO

pendekatan kontijensi. Pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor/variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional adalah variabel *moderating*. Dalam penelitian ini, pendekatan teori kontijensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Faktor kontijensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan ketidakpastian lingkungan yang berperan sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis

Kontribusi terbesar dari kegiatan penyusunan anggaran terjadi jika bawahan harus diberi kesempatan berpartisipasi dalam berbagai keputusan organisasi terutama yang berpengaruh langsung kepada mereka. Salah satunya adalah proses penyusunan anggaran karena mereka harus merealisasikan anggaran tersebut, dan kinerja mereka diukur berdasarkan keberhasilan untuk merealisasikan. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang erat. Hasil penelitian-penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial tersebut ada yang menunjukkan berasosiasi negatif signifikan, positif signifikan, negatif tidak signifikan, dan positif tidak signifikan. Penelitian ini menduga bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan positif signifikan karena dari beberapa hasil penelitian terdahulu seperti Nor (2007) dan Milani (1975) menunjukkan hasil yang sama serta beranggapan bahwa partisipasi sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi mengakibatkan kinerja manajerial yang tinggi. Sebaliknya, partisipasi penyusunan anggaran yang rendah mengakibatkan kinerja manajerial yang rendah. Berdasarkan uraian tersebut dapat dibuat hipotesis:

H1: Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dengan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi merupakan sikap atau loyalitas karyawan kepada organisasi dan ditandai dengan partisipasi pada organisasi sebagai titik fokus dan

berlanjut sampai organisasi mencapai kesuksesan. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Bagi individu dengan komitmen organisasi tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi, dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter *et al.*, 1974, dalam Coryanata, 2004). Berdasar uraian tersebut dapat dibuat hipotesis:

H2 : Interaksi antara komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial. Pengaruh partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan tinggi apabila komitmen organisasi yang dimiliki manajer tinggi. Sebaliknya pengaruh partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan rendah apabila komitmen organisasi yang dimiliki manajer rendah.

Pada umumnya gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan sebagai yang diketahui pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan orang lain. Gaya kepemimpinan ditinjau dari dua sisi perilaku individu dalam menjalankan perusahaan merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin tajam. Keterlibatan kerja kelompok atau individu yang efektif bergantung pada pendanaan yang tepat antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis, yang oleh Decoster dan Fertakis (1968, dalam Ikhsan dan Ane, 2007) disebut dengan *consideration*. Salah satu hasil penelitiannya, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Di mana efektivitas partisipasi penyusunan anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen. Berdasarkan uraian tersebut dapat dibuat hipotesis:

H3 : Interaksi antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial. Pengaruh partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan tinggi apabila gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer tinggi. Sebaliknya pengaruh partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan rendah apabila gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer rendah.

Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL OLEH: RIANDY SUGIHARTO CAHYADI DAN JESICA HANDOKO

dengan lingkungan. Ketidakpastian merupakan persepsi dari anggota organisasi. Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara akurat. Penelitian yang menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan atas sistem pengendalian manajemen telah banyak dilakukan, terutama dihubungkan dengan berbagai dimensi sistem penganggaran, seperti partisipasi (Duncan, 1972; Govindarajan, 1986), penyusunan sasaran anggaran (Hirst, 1981) dan kinerja manajerial (Gul dan Chia, 1994; Kren, 1992). Penelitian Gul dan Chia (1994, dalam Ikhsan dan Ane, 2007) menunjukkan kinerja akan meningkat pada ketidakpastian lingkungan yang tinggi, karena manajer akan berusaha mencari informasi yang cukup untuk kepentingan perusahaan. Chenhall dan Morris (1986, dalam Sumadiyah dan Susanta, 2004) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan yang dirasakan memiliki hubungan dengan cakupan yang luas dari sistem informasi manajemen seperti informasi ekonomi, total penjualan pasar dan pangsa pasar perusahaan, informasi nonekonomi seperti demografi, cita rasa konsumen, tindakan pesaing, dan kemajuan teknologi. Banyak kesulitan yang diakibatkan oleh ketidakpastian lingkungan yang dirasakan berpengaruh terhadap perencanaan dan pengendalian. Cakupan informasi yang luas tersebut menjadi berguna bagi mereka yang menghadapi lingkungan yang tidak pasti. Melalui partisipasi dalam penyusunan anggaran, informasi yang berhubungan dengan tugas yang akan dilakukan oleh seluruh level manajemen dapat diperoleh, sehingga hal ini bisa meningkatkan kinerja seluruh level manajemen. Kondisi di luar lingkungan perusahaan tidak akan berpengaruh banyak terhadap kinerja manajerial karena seluruh level manajemen tidak kehilangan kontrol dan tetap bisa merencanakan dan melaksanakan anggaran. Berdasarkan uraian tersebut dapat dibuat hipotesis:

H4 : Interaksi antara ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi penyusunan anggaran akan mempengaruhi kinerja manajerial. Pengaruh partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan tinggi apabila ketidakpastian lingkungan yang dimiliki manajer tinggi. Sebaliknya pengaruh partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan rendah apabila ketidakpastian lingkungan yang dimiliki manajer rendah.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu suatu pendekatan penelitian yang hendak menguji hipotesis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen beserta variabel *moderatingnya* dengan menggunakan metode statistik dan menggunakan data-data terukur sehingga menghasilkan simpulan yang dapat digeneralisasi.

Penelitian menggunakan 5 variabel penelitian yaitu partisipasi penyusunan anggaran (variabel independen), komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, ketidakpastian lingkungan (*variabel moderating*) dan kinerja manajerial (variabel dependen) yang diukur dengan menggunakan instrumen-instrumen pengukuran.

a. Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan manajerial, meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau representasi (Riyadi, 2000). Kinerja manajerial diukur menggunakan kuesioner *self-rating* yang dikembangkan Mahoney dkk. (1963). Setiap responden diminta mengukur kinerjanya sendiri. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai 7. Skala kinerja dengan rentang dari 1 sampai dengan 2 menunjukkan kinerja di bawah rata-rata, 3 sampai 5 menunjukkan kinerja rata-rata dan rentang 6 sampai 7 menunjukkan kinerja di atas rata-rata.

b. Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Pengukuran keterlibatan dan pengaruh seorang manajer atau bawahan dalam proses penyusunan anggaran digunakan instrumen yang dikembangkan Milani (1975). Setiap responden diminta untuk menjawab 6 butir pertanyaan yang menggunakan skala likert untuk mengukur tingkat partisipasi responden, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi responden dalam proses penyusunan anggaran, dengan cara memilih satu nilai dalam skala satu sampai tujuh. Skor rendah (poin 1) menunjukkan partisipasi rendah, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan partisipasi tinggi.

c. Komitmen Organisasi (X_2)

Komitmen organisasi merupakan penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi diukur menggunakan 9 pertanyaan yang dikembangkan Mowday (1979). Pengukuran menggunakan skala likert, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih satu nilai dalam skala 1 (sangat tidak setuju) sampai skala 7 (sangat setuju).

d. Gaya Kepemimpinan (X_3)

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku manajer dalam berinteraksi dengan lingkungan organisasi, misalnya dengan bawahan, atasan atau kolega. Gaya kepemimpinan diukur menggunakan instrumen *Least Preferred Coworker* (LPC) yang dikembangkan Fidler (1981). Skala ini merupakan pasangan kata yang berlawanan artinya, meliputi enam belas pasangan kata dengan skala satu sampai tujuh. Apabila nilai rata-ratanya berada di atas nilai 56 maka dikategorikan *consideration* (pertimbangan) dan jika di bawah nilai 50 termasuk tipe *Initiating structure* (struktur inisiatif). Jika skor terletak antara 51 dan 55, maka perlu penetapan lagi tersendiri termasuk kategori apa gaya kepemimpinan yang dimiliki dengan mengacu kepada kelompok pertanyaan.

e. Ketidakpastian Lingkungan (X_4)

Ketidakpastian lingkungan dimaksudkan untuk mengetahui persepsi para manajer atas ketidakpastian lingkungan yang dirasakan. Ketidakpastian lingkungan diukur dengan 12 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Duncan (1972). Pengukuran variabel ini menggunakan skala Likert, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih satu nilai dalam skala 1 (sangat tidak setuju sekali) sampai skala 7 (sangat setuju sekali).

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif sedangkan sumber datanya berupa data primer dengan menggunakan kuesioner terstruktur sebagai instrumen penelitian di perusahaan-perusahaan di beberapa wilayah Indonesia.

Alat dan Metode Pengumpulan Data

Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data berupa daftar pertanyaan atau kuesioner yang diadopsi dari beberapa penelitian-penelitian yang terdahulu. Metode pengumpulan data dengan cara *mail survey* lewat *email* maupun jasa pos.

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian adalah perusahaan-perusahaan agrobisnis yang terdapat di Direktori Pasar Agrobisnis Dalam dan Luar Negeri 2005. Kelompok profesional yang dipilih sebagai responden adalah para manajer tingkat menengah yaitu manajer yang mempunyai atasan dan bawahan dan bertanggung jawab atas divisi yang dipimpinnya dan telah menduduki jabatan minimal 1 tahun. Kriteria ini dimaksudkan agar responden telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Perusahaan-perusahaan sebagai objek penelitian diambil dengan teknik *sampling* jenuh yang termasuk dalam teknik *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2008:122), *sampling* jenuh (*sensus*) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dipilihnya teknik ini karena tidak perlu lagi memilih perusahaan-perusahaan yang ingin dijadikan sampel, serta dimaksudkan untuk memperoleh data penelitian lebih banyak.

Teknik Analisis Data

1. Uji Kualitas Data atau Uji Prasyarat (Validitas dan Realibilitas)

Validitas merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatu instrumen pengukuran disebut valid bila instrumen melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas penelitian ini dilakukan dengan cara menghitung koefisien korelasi *Pearson* dari tiap butir-butir pertanyaan dengan total skor konstruk yang diperoleh. Jika validitas telah diperoleh, maka harus mempertimbangkan pula reliabilitas pengukuran. Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel-variabel. Pengukuran yang reliabel akan menunjukkan instrumen yang sudah dipercaya dan dapat menghasilkan data yang dipercaya pula. Analisis realibilitas diuji dengan menggunakan uji *Cronbach's Alpha*.

2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis 1 dilakukan dengan analisis regresi sederhana. Menurut Sugiyono (2008:270), untuk menguji hipotesis 1 persamaan regresinya adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + e \dots\dots\dots(1)$$

Untuk menguji hipotesis 2, 3, dan 4 dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan pendekatan interaksi. Persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_5 [(X_1X_2)] + e \dots\dots\dots(2)$$

$$Y = a + b_1 X_1 + b_3 X_3 + b_6 [(X_1X_3)] + e \dots\dots\dots(3)$$

$$Y = a + b_1 X_1 + b_4 X_4 + b_7 [(X_1X_4)] + e \dots\dots\dots(4)$$

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengumpulan data dilakukan selama satu setengah bulan, mulai awal Oktober 2009 sampai pertengahan November 2009. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 51 kuesioner. Detil dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Sampel dan Tingkat Pengembalian

Jumlah sampel perusahaan yang digunakan	101
Jumlah kuesioner yang dikirim (101 perusahaan*4 set)	404
Dikurangi: kuesioner yang tidak kembali	347
Jumlah kuesioner yang kembali	57
Dikurangi: kuesioner yang tidak lengkap	6
Jumlah kuesioner yang dapat diolah	51
Tingkat pengembalian (57/404x100%)	14,11%
Tingkat pengembalian yang digunakan (51/404x100%)	12,62%

Deskripsi Data

Data berasal dari isian kuesioner yang memenuhi kriteria dengan variabel bebas adalah partisipasi penyusunan anggaran (X_1), variabel *moderating* adalah komitmen organisasi sebagai variabel *moderating* pertama (X_2), gaya kepemimpinan sebagai variabel *moderating* kedua (X_3), dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel *moderating* ketiga (X_4), variabel terikat adalah kinerja manajerial (Y). Tabel 2 menyajikan statistik deskriptif atas jawaban 51 responden terhadap item-item kuesioner.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

	N	Kisaran Teoritis		Kisaran Aktual		Mean	Std. Deviation
		Min	Max	Min	Max		
X1	51	6	42	18	31	25.14	3.852
X2	51	9	63	30	54	40.71	7.215
X3	51	16	112	50	104	75.35	19.58
X4	51	12	84	44	77	60.27	8.467
Y	51	9	63	22	62	43.45	10.98

Pada Tabel 2 terlihat bahwa X_1 (partisipasi penyusunan anggaran) memiliki *mean* 25,14 dan standar deviasi 3,852, X_2 (komitmen organisasi) memiliki *mean* 40,71 dan standar deviasi 7,215, X_3 (gaya kepemimpinan) memiliki *mean* 75,35 dan standar deviasi 19,58, X_4 (ketidakpastian lingkungan) memiliki *mean* 60,27 dan standar deviasi 8,467, dan Y (kinerja manajerial) memiliki nilai *mean* 43,45 dan standar deviasi 10,98.

Analisis Data

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui banyak atau tidaknya butir-butir pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Untuk pengujian validitas dilakukan pada setiap variabel dengan cara menghitung koefisien korelasi *Pearson*. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh jawaban kuesioner dapat dikatakan valid dengan $r > 0,3$.

2. Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian reliabilitas karena suatu kuesioner dapat dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas instrumen pengukuran (kuesioner) dalam penelitian ini digunakan *Cronbach's Alpha*. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.6. Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas	Cronbach's Alpha	Simpulan
X.1	0,785	Reliabel
X.2	0,829	Reliabel
X.3	0,964	Reliabel
X.4	0,949	Reliabel
Y	0,673	Reliabel

3. Uji Hipotesis

Setelah uji kualitas data terpenuhi maka analisis data dilanjutkan dengan pengujian hipotesis yang dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel *moderatingnya*. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda. Pengujian hipotesis dengan persamaan regresi berganda dilakukan pada masing-masing hipotesis yang disesuaikan dengan variabel *moderatingnya*.

a. Pengujian hipotesis pertama

Pengujian H1 menggunakan persamaan regresi sederhana, yaitu melihat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil uji regresi linier sederhana untuk H1 dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Uji Regresi Linier Sederhana H1

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	T Hitung	Sig
Konstanta	2,145	1,981	0,053
X ₁ (partisipasi penyusunan anggaran)	0,640	2,507	0,016

Dari Tabel 4 diperoleh nilai konstanta 2,145 dan nilai koefisien regresi X_1 (partisipasi penyusunan anggaran) 0,640 sehingga dihasilkan persamaan regresi:

$$Y = 2,145 + 0,640 X_1 + e$$

Dari persamaan regresi tersebut, nilai $b_1 = 0,640$ merupakan nilai koefisien regresi untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Tanda positif menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Dari Tabel 4 diperoleh t_{hitung} sebesar 2,507 (lebih besar dari $t_{tabel} = 1,68$). Untuk H_1 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak artinya variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1) secara parsial memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y).

b. Pengujian hipotesis kedua

Pengujian H_2 menggunakan persamaan regresi linier berganda untuk melihat pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil uji analisis regresi linier berganda untuk H_2 dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Uji Regresi Linier Berganda H_2

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	t Hitung	Sig
Konstanta	22,130	4,934	0,000
X_1 (partisipasi penyusunan anggaran)	-4,666	-4,516	0,000
X_2 (komitmen organisasi)	-4,571	-4,031	0,000
X_1X_2 (interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi)	1,199	4,974	0,000

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh nilai konstanta 22,130, nilai koefisien regresi X_1 (partisipasi penyusunan anggaran) sebesar -4,666, nilai koefisien regresi X_2 (komitmen organisasi) sebesar -4,571, dan nilai koefisien regresi X_1X_2 (interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi) sebesar 1,199, sehingga dihasilkan persamaan regresi:

$$Y = 22,130 - 4,666 X_1 - 4,571 X_2 + 1,199 X_1X_2 + e$$

Dari persamaan regresi tersebut, nilai $b_1 = -4,666$ merupakan nilai koefisien regresi untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Tanda negatif menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Nilai $b_2 = -4,571$ merupakan nilai koefisien regresi untuk variabel komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Tanda negatif menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Nilai $b_3 = 1,199$ merupakan nilai koefisien regresi untuk variabel interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Tanda positif menunjukkan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL OLEH: RIANDY SUGIHARTO CAHYADI DAN JESICA HANDOKO

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Dari tabel 6. diperoleh t_{hitung} sebesar 4,974 (lebih besar dari $t_{tabel} = 1,68$. Untuk H2 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak artinya interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi (X_1X_2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y).

c. Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengujian H3 dilakukan dengan persamaan regresi linier berganda, untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil uji analisis regresi linier berganda untuk H3 dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Uji Regresi Linier Berganda H3

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	t Hitung	Sig
Konstanta	-0,826	-0,172	0,864
X_1 (partisipasi penyusunan anggaran)	1,148	1,039	0,304
X_3 (gaya kepemimpinan)	0,687	0,655	0,516
X_1X_3 (interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan)	-0,121	-0,502	0,618

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh nilai konstanta sebesar -0,826 nilai koefisien regresi X_1 (partisipasi penyusunan anggaran) sebesar 1,148, nilai koefisien regresi X_3 (gaya kepemimpinan) sebesar 0,687, dan nilai koefisien regresi X_1X_3 (interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan) sebesar -0,121 sehingga dihasilkan persamaan regresi:

$$Y = -0,826 + 1,148 X_1 + 0,687 X_3 - 0,121 X_1X_3 + e$$

Dari persamaan regresi tersebut, nilai $b_1 = 1,148$ merupakan nilai koefisien regresi untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Tanda positif menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Nilai $b_3 = 0,687$ merupakan nilai koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Tanda positif menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Nilai $b_6 = -0,121$ merupakan nilai koefisien regresi untuk variabel interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Tanda negatif menunjukkan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Dari Tabel 7 diperoleh t_{hitung} sebesar -0,502 (lebih kecil dari $t_{tabel} = 1,68$). H_3 karena $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 gagal ditolak artinya interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan (X_1X_3) secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y).

d. Pengujian hipotesis keempat

Pengujian H4 dilakukan dengan persamaan regresi linier berganda, untuk melihat pengaruh ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil uji analisis regresi linier berganda untuk H4 dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Uji Regresi Linier Berganda H4

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	t Hitung	Sig
Konstanta	50,886	7,966	0,000
X ₁ (partisipasi penyusunan anggaran)	-10,992	-7,441	0,000
X ₄ (ketidakpastian lingkungan)	-9,523	-7,553	0,000
X ₁ X ₄ (interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan)	2,254	7,851	0,000

Dari Tabel 7 diperoleh nilai konstanta sebesar 50,886, nilai koefisien regresi X₁ (partisipasi penyusunan anggaran) sebesar -10,992, nilai koefisien regresi X₄ (ketidakpastian lingkungan) sebesar -9,523, dan nilai koefisien regresi X₁X₄ (interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan) sebesar 2,254 sehingga dihasilkan persamaan regresi:

$$Y = 50,886 - 10,992 X_1 - 9,523 X_4 + 2,254 X_1 X_4 + e$$

Dari persamaan regresi tersebut, nilai $b_1 = -10,992$ merupakan nilai koefisien regresi untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Tanda negatif menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Nilai $b_4 = -9,523$ merupakan nilai koefisien regresi untuk variabel ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. Tanda negatif menunjukkan ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Nilai $b_7 = 2,254$ merupakan nilai koefisien regresi untuk variabel interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. Tanda positif menunjukkan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Dari tabel 7 diperoleh t_{hitung} sebesar 7,851 (lebih kecil dari $t_{tabel} = 1,68$). H_3 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 gagal artinya interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan ($X_1 X_4$) secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y).

Pembahasan

1. Hipotesis Pertama

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran secara partisipasi dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama yang menyebutkan adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Sumarno (2005) yang menunjukkan bahwa partisipasi

penyusunan anggaran mempunyai hubungan negatif dengan kinerja manajerial. Namun, hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Nor (2007) dan Susanti (2004) yang menemukan ada pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, yang menunjukkan semakin tinggi partisipasi yang diberikan manajer dalam proses penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Responden cenderung berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang dibuat di perusahaannya sehingga diduga para responden mampu untuk bekerja sama, mampu untuk saling mengisi dan menunjang dalam mencapai tujuan bersama. Dengan penyusunan anggaran secara partisipasi dapat mengikutsertakan semua bagian dalam perusahaan dan akan mempermudah kinerja manajerial, karena keputusan yang ditetapkan manajerial mampu dipahami secara seksama oleh setiap bagian. Tanpa didukung kebersamaan di antara bagian-bagian dalam lingkup organisasi, maka kinerja manajerial tidak akan berjalan dengan baik dan memadai.

2. Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan adanya pengaruh interaksi antara komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat berperan sebagai variabel *moderating* di dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dapat dikatakan bahwa adanya komitmen yang tinggi terhadap perusahaan menjadikan para karyawan lebih peduli terhadap nasib organisasi dan berusaha menjadikan perusahaan ke arah yang lebih baik. Apabila seorang karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah terhadap perusahaan maka mereka lebih mementingkan kepentingan pribadi atau kelompok masing-masing. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yaitu semakin tinggi komitmen organisasi akan menyebabkan individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki kinerja manajerial yang tinggi. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Susanti (2004) yang menyatakan bahwa interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial, tetapi mendukung penelitian Coryanata (2004) dan Sumarno (2005) yang menyatakan bahwa terdapat interaksi yang signifikan atau terdapat pengaruh interaksi antara komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

3. Hipotesis Ketiga

Hasil penelitian tidak mendukung hipotesis ketiga. Pengujian pada hipotesis ketiga menandakan bahwa tidak adanya pengaruh interaksi gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh karyawan dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak berperan sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dari hasil penelitian, gaya kepemimpinan yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis atau yang disebut dengan *consideration* belum mampu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Diduga ada dua alasan yang mendasari, yaitu:

1. Disebabkan adanya faktor lain yang lebih dominan seperti budaya bangsa Indonesia yang masih diwarnai dengan budaya feodalis sehingga memungkinkan partisipasi yang diperankan sebenarnya merupakan *pseudo participation*, kelihatannya berpartisipasi, tetapi pada kenyataannya tidak berpartisipasi. Partisipasi semu ini bisa terjadi apabila manajemen tingkat atas memegang kendali total atas proses penyusunan anggaran dan mencari dukungan bawahannya. Dukungan ini hanya merupakan penerimaan formal dari bawahannya atas anggaran yang disusun dan bukan mencari masukan dalam menyusun anggaran.
2. Gaya kepemimpinan yang cenderung mendikte dan tidak memberi kesempatan bawahan untuk berpartisipasi akan menyebabkan tekanan, kegelisahan dan pelemahan motivasi sehingga mengakibatkan kinerja manajerial menjadi menurun.

Hasil penelitian Decoster dan Fertakis (1968, dalam Ikhsan dan Ane, 2007) menunjukkan bahwa efektivitas partisipasi penyusunan anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen tidak terbukti dengan penelitian ini. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Nor (2007) dan Sumarno (2005) yang menyatakan bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial bukanlah kesesuaian terbaik.

4. Hipotesis Keempat

Pengujian hipotesis keempat menunjukkan adanya pengaruh interaksi antara ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, ketidakpastian lingkungan dapat berperan sebagai variabel *moderating* dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya informasi yang tepat waktu yang berkaitan erat dengan ketidakpastian lingkungan yang dirasakan, manajer perlu melakukan tindakan dan respon yang cepat terhadap perubahan yang tidak bisa diprediksi tersebut. Oleh karena itu, informasi yang tepat waktu menjadi sangat berguna bagi mereka dalam membantu mengambil keputusan yang cepat dalam proses penyusunan anggaran. Cakupan informasi yang luas tersebut seperti informasi ekonomi, total penjualan pasar dan pangsa pasar perusahaan, informasi nonekonomi seperti demografi, citarasa konsumen, tindakan pesaing, dan kemajuan teknologi.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis keempat yaitu semakin tinggi ketidakpastian lingkungan akan menyebabkan individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki kinerja manajerial yang tinggi. Penelitian ini tidak mendukung penelitian Kren (1992, dalam Sumadiyah dan Susanta, 2004) di mana hasil dari studi tersebut gagal membuktikan hubungan antara volatilitas lingkungan dalam meningkatkan partisipasi penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini mendukung Sumadiyah dan Susanta (2004); Gul dan Chia (1994, dalam Ikhsan dan Ane, 2007) yang menunjukkan bahwa kinerja akan meningkat pada ketidakpastian lingkungan yang tinggi, karena manajer akan berusaha mencari informasi yang cukup untuk kepentingan perusahaan.

Simpulan dan Keterbatasan

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh antara komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan agrobisnis. Hasil penelitian adalah: (1) Adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, (2) Adanya pengaruh untuk variabel *moderating* komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, (3) Tidak adanya pengaruh untuk variabel *moderating* gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hanya komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan yang dapat dijadikan sebagai moderator dalam partisipasi penyusunan anggaran yang nantinya dapat berguna untuk meningkatkan kinerja manajerial.

Keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini hanya menggunakan sebagian kecil dari variabel moderasi yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, ada kemungkinan memberikan hasil yang berbeda jika variabel *moderating*nya tidak menggunakan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan ketidakpastian lingkungan tetapi dengan memperluas cakupan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial seperti variabel *moderating* pelimpahan wewenang yang dapat bersifat desentralisasi maupun sentralisasi yang berkaitan dengan struktur organisasi di mana hasil tersebut tidak konsisten dengan hasil peneliti satu dengan yang lain.
2. Penelitian ini menerapkan metode *mail survey* yang dilaksanakan dengan instrumen atau pertanyaan tertulis. Hal ini menimbulkan persepsi yang berbeda dari responden dengan keadaan sesungguhnya. Selain itu, metode *mail survey* yang digunakan memiliki keterbatasan misalnya penentuan jawaban yang diberikan oleh responden apakah tanpa campur tangan atasannya dan kurangnya kendali atas siapa yang merespon kuesioner tersebut. Untuk penelitian mendatang, dapat dilakukan wawancara secara langsung terhadap responden sehingga didapatkan data sesuai keadaan sesungguhnya.
3. Populasi penelitian ini berdasarkan data Direktori tahun 2005 yang hanya terbatas pada perusahaan-perusahaan agrobisnis saja sehingga diharapkan penelitian yang akan datang mengambil sampel yang lebih luas dan terbaru agar tidak kesulitan dalam mendapatkan data.

Daftar Rujukan

- Anthony, R. N dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Terjemahan. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Coryanata, I. 2004. Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Makalah disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi VII*.

- Hansen, D. R., dan M.M. Mowen. 2006. *Management Accounting*. Edisi Terjemahan. Buku 1, Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Ikhsan, A., dan L. Ane. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi. Makalah disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Munandar. 2000. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE.
- Muslimah, S. 1998. Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan, dan *Job Relevant* terhadap *Perceived Usefulness* Sistem Anggaran. *Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia*. 1 (2): hal. 219-238.
- Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Nor, W. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Makalah disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Riyadi, S. 2000. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset dan Akuntansi Indonesia*. 3 (2): Hal. 134-150.
- Samryn, L.M. 2001. *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Shim, J.K., dan J.G. Siegel. 2001. *Budgeting: Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sumadiyah dan S. Susanta. 2004. *Job Relevant Information* dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Makalah disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi VII*. Hal. 476-489.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial, Makalah disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi VIII*.
- Supriyono, R.A. dan A. Syakhroza. 2003. Peran Asimetri Informasi dan Peresponan Keinginan Sosial sebagai Variabel Moderating Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia. Makalah disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi VI*.
- Susanti, V.A. 2004. Analisis Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Moderator (Studi Empiris: Perusahaan Manufaktur Go Public, Terdaftar di BEJ, Berkantor Pusat di Jawa Timur). *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*. 4 (3): hal. 264-285.

Halaman ini Sengaja Dikosongkan