

S

**PENGARUH ANGGARAN PARTISIPASI  
DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL : KETIDAKPASTIAN  
LINGKUNGAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(STUDI KASUS PADA PERUM PERHUTANI UNIT I  
JAWA TENGAH)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi**



**Diajukan oleh:**

**Nama : Yulistyo Ananta Soejoso  
NIM : C4C 000 178**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2004**

**Tesis Berjudul**

**PENGARUH ANGGARAN PARTISIPASI  
DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL :  
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(STUDI KASUS PADA PERUM PERHUTANI UNIT I JAWA TENGAH)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

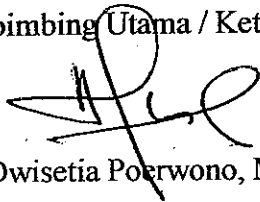
Yulistyo Ananta Soejoso

NIM C4C 000 178

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 31 Desember 2004  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing

Pembimbing Utama / Ketua



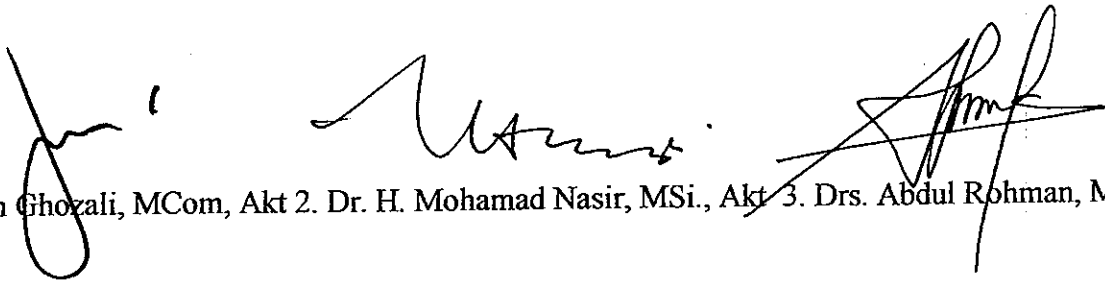
Dr. Dwisetia Poerwono, MSc

Pembimbing / Anggota

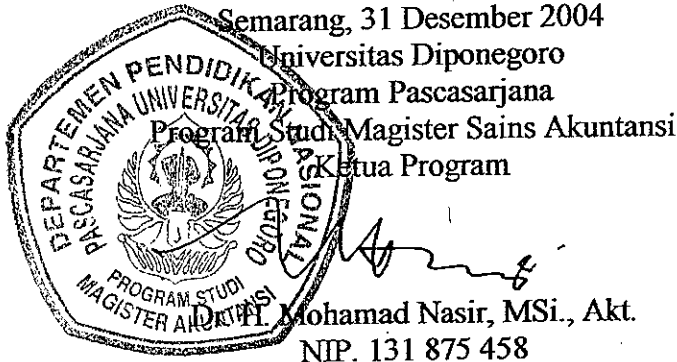


Drs. Agus Purwanto, MSi

Tim Penguji



Prof. Dr. Imam Ghozali, MCom, Akt 2. Dr. H. Mohamad Nasir, MSi., Akt 3. Drs. Abdul Rohman, MSi, Akt



**Motto:**

“Bertaqwalah kepada Allah di mana dan kapan pun engkau berada. Iringilah segera kejahatan dengan kebaikan, niscaya kebaikan itu menghapuskannya, dan pergaulilah sesama manusia dengan budi pekerti yang baik”

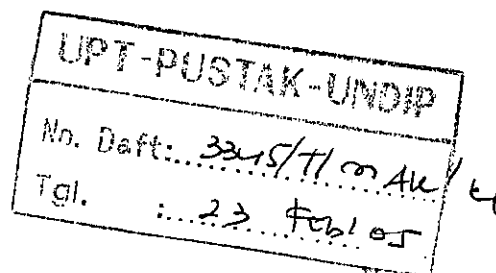
(Muhammad Saw, diriwayatkan oleh Tarmidzi)

“Rahasia dalam menuju kesuksesan adalah menjalani kehidupan tanpa harus kenal lelah untuk terus mencoba” (Albert Sweitzer)

**Persembahan**

Kupersembahkan karya ini untuk:

Istri dan anak-anakku tersayang yang senantiasa menjadi belahan jiwa.



### Surat Pernyataan Keaslian Tesis

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 4 Desember 2004



Yulistyo Ananta Soejoso

## Abstraksi

Studi tentang hubungan anggaran partisipasi terhadap kinerja managerial masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten dan pro-kontra. Hal ini menjadikan beberapa peneliti terdahulu untuk menyelidiki variabel-variabel yang mempengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut secara langsung atau secara tidak langsung. Sasaran dari studi ini adalah mereplikasi penelitian penelitian yang dilakukan oleh Harianti dan Nasir tentang pengaruh anggaran partisipasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja managerial dengan menambahkan variabel ketidak-pastian lingkungan sebagai variabel moderating.

Data diperoleh melalui mail survey dengan mengirimkan kuesioner kepada 300 manajer atau pimpinan divisi di Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah. Tetapi, hanya 75 kuesioner yang dikembalikan dan kemudian dianalisis. Studi ini menggunakan regresi dengan variabel moderating sebagai teknik analisis multivariat.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa ketidak-pastian lingkungan benar-benar merupakan variabel moderating yang memperkuat atau memperlemah pengaruh anggaran partisipasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja managerial. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa anggaran partisipasi mempunyai efek lebih tinggi terhadap kinerja managerial dibanding komitmen organisasi, bagaimanapun kedua variabel independen tersebut mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja managerial. Oleh karena itu, Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah perlu meningkatkan baik itu anggaran partisipasi maupun komitmen organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja managerialnya.

**Kata-Kata Kunci:** Anggaran Partisipasi, Komitmen Organisasi, Ketidak-pastian Lingkungan, Kinerja Managerial, Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah

### Abstract

The studies about the relationship of participative budgeting to managerial still show inconsistency and contra result. It leads some researchers to investigate the variables that affect the relationship between those variables directly or indirectly. The objective of this study is to re-exam the of Harianti and Nasir's study about the effect of participative budgeting and organization commitment to managerial performance with additional variable that is environment uncertainty as moderating.

Mail survey is conducted to collect data distributed to 300 managers or chief division on *Perum Perhutani Unit I Java Tengah* (First Unit Perhutani Public Company of Central Java). Only 75 returned questioners were analyzed. This study uses regression with moderating variable as the analysis technical for multivariate technical.

The result of this study shows that environment uncertainty is the moderating variable that makes the effect of participative budgeting and organization commitment stronger or weaker to managerial performance. The result of the effect between those variables also shows that participative budgeting has higher effect to managerial performance than organization commitment, however both of them have positive and significant effect. Therefore, the company should increase both the participative budgeting and the organization commitment in order to increase the managerial performance.

**Key Words :** Participative Budgeting, Organization Commitment, Environment Uncertainty, Managerial Performance, Perum Perhutani Unit I Java Tengah

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Segala puji bagi Allah SWT, atas limpahan kasih dan sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari sempurna sehingga tetap membutuhkan saran dan kritik yang membangun dalam rangka perbaikan.

Segala bantuan telah banyak diberikan oleh berbagai pihak demi terselesaikannya penulisan tesis ini, sehingga penulis sangat memberikan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Dr. Dwisetia Poerwono, MSc selaku dosen pembimbing pertama yang berkenan memberikan bimbingannya selama beberapa waktu sampai terselesaikannya penulisan tesis ini.
2. Bapak Drs. Agus Purwanto, MSi selaku dosen pembimbing kedua yang banyak memberikan dukungan, dan motivasi kepada penulis.
3. Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah khususnya Perum Perhutani KIPKJ Cepu dimana penulis dapat menyelesaikan penelitian.
4. Bapak Ir. Subroto Widyatmoko selaku Administratur KIPKJ Cepu yang telah memberikan kesempatan, dukungan dan motivasi kepada penulis sehingga dapat terselesainya penulisan tesis ini.
5. Para pejabat dan segenap staf Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro yang telah memberikan layanan yang baik kepada penulis selama menjadi mahasiswa.
6. Teman-teman mahasiswa dan ex-mahasiswa Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro atas kerja samanya selama ini.

7. Keluargaku tersayang (istriku Novi, anak-anakku Vito, Vina dan Vino) yang telah memberikan kasih sayang, dorongan, motivasi dan kesabaran dalam menunggu dan menanti penyelesaian tesis ini.
8. Bapak Supriyantono yang telah dengan sabar dan tak kenal lelah mengantar penulis dari Cepu ke Semarang guna penyelesaian tesis ini.
9. Bapak dan Ibu (almarhum) serta adik-adikku (Irma dan Rudy) yang memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis agar dapat menyelesaikan tesis ini.
10. Segala pihak yang telah membantu penulis dan tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuannya sehingga terselesainya penulisan tesis ini.

Sekali lagi, penulis sangat menghargai berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian agar tesis ini dapat berguna bagi dunia akademik.

Wassalamu'alaikum Warahmatullah,

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
ABSTRAKSI.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Definisi, Fungsi dan Dampak Anggaran.....	9
2.2. Anggaran Partisipasi.....	10
2.3. Anggaran Partisipasi dan Kinerja Manajerial.....	11
2.4. Komitmen Organisasi.....	13
2.5. Ketidakpastian Lingkungan.....	15
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	19

2.7. Perumusan Hipotesis .....	19
<b>3. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel .....	21
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	22
3.3 Prosedur Pengumpulan Data .....	24
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	25
3.4.1 Anggaran Partisipasi.....	25
3.4.2 Komitmen Organisasi.....	25
3.4.3 Ketidakpastian Lingkungan.....	26
3.4.4 Kinerja Manajerial.....	26
3.5. Metode Analisis Data .....	27
3.5.1. Statistik Deskriptif .....	27
3.5.2. Pengujian Kualitas Data.....	28
3.5.3. Pengujian Asumsi Klasik.....	28
3.5.3.1 Pengujian Heteroskedastisitas.....	29
3.5.3.2 Pengujian Normalitas.....	29
3.5.4. Pengujian Hipotesis.....	30
3.5.4.1 Pengujian Hipotesis 1.....	30
3.5.4.2 Pengujian Hipotesis 2.....	31
3.5.4.3 Pengujian Hipotesis 3 dan 4.....	31
<b>4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	34
4.2. Statistik Deskriptif .....	35
4.3 Pengujian <i>Responbias</i> .....	37
4.4. Pengujian Asumsi Klasik.....	38
4.4.1 Pengujian Heteroskedastisitas.....	39
4.4.3 Pengujian Normalitas.....	40
4.4. Pengujian Hipotesis.....	41
4.4.1 Pengujian Hipotesis 1.....	41

4.4.2 Pengujian Hipotesis 2.....	43
4.4.3 Pengujian Hipotesis 3 dan 4 .....	44
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan.....	49
5.2. Keterbatasan.....	50
5.3. Saran .....	51
DAFTAR PUSTAKA .....	54
LAMPIRAN KUESIONER .....	58
LAMPIRAN OUTPUT SPSS .....	63

## DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
2.1. Ringkasan Beberapa Penelitian Terdahulu .....	18
3.1. Tabel 3.1 KPH PT. Perhutani Unit I Jawa Tengah.....	21
4.1 Hasil Uji Reliabilitas Dan Validitas.....	34
4.2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	36
4.3 Pengujian <i>Non-Response Bias</i> .....	38
4.5.1. <i>Output SPSS Uji H1</i> .....	42
4.5.2. <i>Output SPSS Uji H2</i> .....	44
4.5.3. <i>Output SPSS Uji H3</i> .....	47
4.5.4. <i>Output SPSS Uji H4</i> .....	47

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HALAMAN
2.1. Kerangka Pikir Teoritis .....	19
4.1 Scatterplot –Pengujian Heteroskedastisitas.....	39
4.2 <i>Normal P-P Plot Regression Standardized</i> .....	40
4.3 Histogram .....	41

## DAFTAR SINGKATAN

Singkatan

1. RKAP = Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan
2. KPH = Kesatuan Pemangkuan Hutan

## DAFTAR LAMPIRAN

Instrumen ANGGARAN PARTISIPASI .....	58
Instrumen KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN.....	59
Instrumen Kinerja Manajerial .....	60
Instrumen KOMITMEN ORGANISASI .....	61
Output SPSS.....	63

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang langsung berhadapan dengannya. Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan yang berisikan rencana kegiatan di masa datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi membutuhkan anggaran untuk menterjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana operasional dan tujuan jangka pendek (Hansen dan Mowen, 2000).

Anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan memprediksi masa depan, yang meliputi berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan perencanaan keuangan yang menggambarkan seluruh aktivitas operasional perusahaan (Siegl dan Marconi, 1989). Kesalahan memprediksi akan mengacaukan rencana yang telah disusun dan berdampak terhadap penilaian kinerjanya.

Proses penyusunan anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia (Siegel dan Marconi, 1989), terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Berbagai masalah perilaku akan muncul dalam proses penyusunan anggaran. Hasil beberapa penelitian yang telah dilakukan mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran dapat berinteraksi dengan variabel dari berbagai aspek lingkungan dalam mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan (Govindarajan., 1986).

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan beberapa metode. Ada dua metode yang cukup dikenal yaitu partisipasi dan non partisipasi. Penyusunan anggaran secara partisipasi berarti melibatkan berbagai pihak yang mempunyai kompetensi yang diharapkan akan menciptakan motivasi dalam berperan pada proses pencapaian tujuan. Anggaran partisipasi merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektifitas organisasional melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individu atau kinerja manajerial. Namun demikian, hasil penelitian yang diperoleh selama ini menunjukkan bahwa hubungan keduanya tidak dapat disimpulkan secara konklusif, tidak adanya kejelasan hubungan dan hasilnya pun masih tidak konsisten. Argyris (1952); Bass dan Leavi H (1963) Becker dan Green (1962) semuanya dalam Hariyanti dan Nasir (2002) mengungkapkan bahwa anggaran partisipasi mempunyai efek positif dan kuat terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya, Schuler dan Kim (1976); Brownell (1982); Brownell dan McInnes (1986); Frocof Shearon (1991) dan Indiantoro (1993) semuanya juga dalam Hariyanti dan Nasir (2002) mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial. Namun penelitian dari Milani (1975); Kenis (1979); Brownell dan Hirst (1986) juga dalam Hariyanti dan Nasir (2002) dan Riyanto (1996) menunjukkan hubungan yang tidak signifikan. Sementara itu, Stedry (1960); Bryan dan Locke (1967) juga dalam Hariyanti dan Nasir (2002) justru menemukan hubungan yang bertolak belakang atau negatif.

Latar belakang dipilihnya variabel komitmen organisasi di dalam penelitian ini adalah karena komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan

dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai organisasi (Mowday, Steers, dan Porter 1979). Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan yang telah direncanakan (Porter, 1980). Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter 1980). Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya. Dia tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Sehingga, komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990) dalam Hariyanti dan Nasir (2002). Hal tersebut dibuktikan dalam penelitian Nouri dan Parker (1998) yang menggunakan konsep komitmen organisasi afektif, dihubungkan dengan kinerja manajerial menunjukkan hubungan yang positif. Hal tersebut juga didukung oleh Hariyanti dan Nasir (2002).

Ketidakpastian lingkungan adalah variabel yang dipertimbangkan dalam penelitian ini yaitu tentang bagaimana dampaknya terhadap kinerja manajerial. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu yang terjadi dilingkungannya secara akurat (Milliken, 1987). Chenhall dan Morris (1986) telah menyatakan bahwa dalam situasi tidak menentu proses perencanaan menjadi problematik, sebab kejadian di masa yang akan datang menjadi sulit diprediksi.

Aktivitas pengendalian juga sangat mungkin dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan.. Oleh karena itu, faktor eksternal perusahaan yang semakin sulit untuk diprediksi ini sangat penting untuk dipertimbangkan. Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sebagaimana dinyatakan dalam penelitian Gul dan Chia (1994) serta Kren (1992) dalam Amru S dan Nasir (2002). Ketidakpastian lingkungan sering juga digunakan sebagai variabel moderasi antara anggaran partisipasi dengan variabel lain contoh Govindrajan (1986) dan Amru S dan Nasir (2002) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan yang rendah menghasilkan/memoderasi hubungan positif antara anggaran partisipasi dan senjangan anggaran dan ketidakpastian yang tinggi memoderasi hubungan negatif antara anggaran partisipasi dan senjangan anggaran.

Fenomena seputar anggaran partisipasi dan ketidakpastian lingkungan juga terjadi di Perum Perhutani, tempat penulis bekerja. Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor 101/MBU/2002, setiap BUMN wajib menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP merupakan pedoman dasar direksi dalam melaksanakan kegiatan perusahaannya pada tahun berjalan dalam mencapai kinerja perusahaan sesuai rencana. RKAP memuat Rencana Kerja Perusahaan, Anggaran Perusahaan, Proyeksi Keuangan Pokok Perusahaan, Proyeksi Keuangan Pokok Anak Perusahaan, Rencana Kerja Anggaran PUKK (Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi).

Dalam penyusunan RKAP ini, Perum Perhutani menerapkan sistem anggaran partisipatif. Anggaran tersebut disusun dengan cara "*bottom up*" artinya

anggaran disusun dari satuan kerja yang paling bawah ( paling kecil ) dan oleh pejabat yang berada di *bottom management* sampai ke *top management* selanjutnya diotorisasi oleh direksi dan disahkan oleh Menteri BUMN.

Perum Perhutani menghadapi banyak perubahan-perubahan lingkungan salah satunya yang berkaitan dengan sertifikasi manajemen hutan lestari. Dalam situs internet [www.Perumperhutani.co.id](http://www.Perumperhutani.co.id) diberitakan bahwa hal ini berkenaan dengan kondisi hutan yang semakin memprihatinkan sehingga negara-negara anggota ITTO menerapkan kebijakan kehutanan yang terintegrasi dan menghentikan ekspor kayu dari pengeloaan hutan yang tidak berkelanjutan mulai tahun 2000. Kebijakan tersebut akhir-akhir ini mejadi alat propaganda yang digunakan oleh beberapa NGO di Eropa seperti *Green Peace* dan *Robin Wood* untuk mengajak konsumen memboikot produk negara tropis termasuk Indonesia yang belum memperoleh sertifikat manajemen hutan lestari dari *Forest Stewardship Council (FSC)* yang merupakan badan akreditasi asesor yang diakui dunia. Konsekuensinya, Perum Perhutani juga harus memenuhi kesepakatan dan mentaati persyaratan tersebut.

Fenomena lain tentang ketidakpastian lingkungan yang dihadapi khususnya pada Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah sebagaimana dilaporkan dalam laporan tahunannya untuk periode 2002 adalah berkenaan dengan gangguan keamanan hutan yang berupa pencurian pohon, perusakan, perambahan, dan kebakaran hutan serta pengembalaan liar yang sangat sulit diprediksi. Hal ini tentunya menyebabkan meningkatnya biaya pengamanan hutan yang melebihi anggaran dan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Dalam hal penjualan hasil industri kayu, Perum Perhutani menghadapi pasar ekspor yang lesu sehingga harus mengalihkan sasaran penjualan ke pasar dalam negeri. Hal ini menyebabkan realisasi anggaran penjualan hanya tercapai sebesar 32,7 % saja. Begitu pula dalam hal kegiatan usaha wisata, realisasi pengunjung di tahun 2002 hanya sebesar 59,% dari anggaran bahkan turun sebesar 29% dari tahun sebelumnya. Hal ini salah satunya disebabkan kondisi lingkungan yang rawan bencana alam, sehingga sebagian obyek wisata yang rawan bencana untuk sementara ditutup sebagai antisipasi.

Realisasi dalam hal pemeliharaan aset semisal mobil dan kendaraan bermotor pada kelompok terbang sering melampaui anggaran yang ditetapkan. Hal ini disebabkan oleh situasi ekonomi dalam negeri yang sering berubah salah satunya akibat kenaikan harga BBM dan *spare part* yang tidak sebanding dengan anggaran kenaikan biaya pemeliharaan yang ditetapkan.

Berdasarkan *research gap* dan fenomena yang terjadi di Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah di atas, maka peneliti tertarik untuk kembali mengkaji topik yang sama untuk menguji kembali hubungan langsung antara anggaran partisipasi dan komitmen organisasi dengan kinerja manajerial dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel *moderating*.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas terdapat beberapa permasalahan yaitu:

1. Terdapat ketidak konsistenan atas hasil temuan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Terdapat konsistensi dari hasil temuan penelitian terdahulu atas hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja.
3. Dari hasil temuan penelitian terdahulu terdapat efek moderating dari variabel ketidakpastian lingkungan dalam hubungan antara anggaran partisipasi dengan variabel lainnya.
4. Ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap realisasi anggaran di Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah yang disusun dengan sistem anggaran partisipasi.

Oleh karena itu, masalah yang diteliti dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah anggaran partisipasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial di Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah?
2. Apakah komitmen organisasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah?
3. Apakah anggaran partisipasi dan komitmen organisasi yang didukung oleh faktor ketidakpastian lingkungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menguji pengaruh anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah.
2. Menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah.
3. Menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating pada anggaran partisipasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi keperilakuan dan manajemen, khususnya untuk memahami hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi dengan kinerja manajerial dengan variabel ketidakpastian lingkungan sebagai variabel *moderating*.
2. Memberikan kontribusi praktis untuk organisasi yang terkait (Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah) sebagai rujukan dalam pengevaluasian pelaksanaan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan komitmen organisasi sebagai alat bantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja manajerial dengan juga mempertimbangkan aspek ketidakpastian lingkungan yang mempengaruhi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Definisi, Fungsi dan Dampak Anggaran

Anggaran merupakan rencana kerja jangka pendek yang dinyatakan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter yang penyusunannya sesuai dengan rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2000). Sedangkan menurut Hansen dan Mowen, (2000) anggaran diartikan sebagai perencanaan keuangan untuk masa depan perusahaan yang memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Menurut Chow et al. (1988), anggaran mempunyai dua tujuan, yaitu untuk memotivasi bawahan dan sebagai sarana untuk perencanaan. Karena pentingnya anggaran, manajer puncak membutuhkan estimasi yang dapat dipercaya terhadap kondisi perusahaan di masa mendatang.

Anggaran itu sendiri berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Anggaran dapat digunakan oleh organisasi sebagai pedoman untuk menilai kinerja (Schiff dan Lewin, 1970; Hansen dan Mowen, 2000), alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi (Chow, dkk, 1988; Hansen dan Mowen, 2000), alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi (Kenis, 1979; Hansen dan Mowen, 2000), alat untuk mendelegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan (Hofstede, 1968) dan memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan (Hansen dan Mowen, 2000). Berbagai fungsi anggaran tersebut, pada dasarnya merupakan konsep anggaran yang lebih luas sebagai alat pengendalian (Supomo, 1998).

## 2.2. Anggaran Partisipasi (*Participative Budgeting*)

Sistem penganggaran merupakan suatu kombinasi dari arus informasi dengan prosedur dan proses administratif yang umumnya merupakan bagian integral dari perencanaan jangka pendek dan pengendalian dari suatu organisasi (Merchant, 1981). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diungkapkan bahwa anggaran yang ada dalam sistem penganggaran senantiasa diharapkan dan diusahakan untuk dilaksanakan oleh setiap perusahaan, mengingat manfaat yang akan diperoleh perusahaan apabila sistem penganggaran dilakukan.

Sedangkan pengertian dari pada anggaran partisipasi itu sendiri seperti yang disampaikan oleh Brownell (1982) dalam Supomo (1998) adalah suatu proses dimana partisipasi individu akan dievaluasi, dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran (target) yang dianggarkan dimana mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan terget tersebut.

Partisipasi manajer (sebagai bawahan) dalam penyusunan anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran dan melaksanakannya untuk mencapai target yang ada dalam anggaran pada setiap pusat pertanggung jawaban. Beberapa peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi manajer dalam penentuan anggaran mendorong para manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target, menerima anggaran secara penuh, dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut (Argyris, 1952; Hanson, 1966).

Brownell (1982) dalam Supomo menjelaskan bahwa partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana para manajer dinilai

kinerjanya dan akan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran yang dicapai. Tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan kondisi yang membedakan antara anggaran partisipasi dan anggaran non-partisipasi (Milani, 1975). Mia (1988) menyimpulkan bahwa sistem anggaran (partisipasi atau non-partisipasi) yang selaras dengan sikap dan motivasi yang dimiliki anggota organisasi dapat menentukan baik buruknya suatu organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran dalam proses penganggaran merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif di dalam memahami anggaran (Anthony dan Govindarajan, 1995), dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Dalam lingkungan yang turbulen, hal ini akan mempercepat modifikasi dan penyesuaian anggaran.

### **2.3. Anggaran Partisipasi dan Kinerja Manajerial**

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja efektivitas organisasional adalah kinerja manajer. Seperti yang telah dibahas, partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat. Topik tersebut merupakan pokok bahasan yang selalu menarik untuk diteliti guna mengetahui lebih jauh hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Brownell (1982b) dalam Bambang Supomo mengemukakan alasan menariknya topik tersebut, yaitu: (1) Umumnya partisipasi dinilai sebagai pendekatan

manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan (2) Hasil penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara kedua variabel tersebut memberikan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti lainnya. Bass dan Leavi H (1963) Becker dan Green (1962) semuanya dalam Hariyanti dan Nasir (2002) mengungkapkan bahwa anggaran partisipasi mempunyai efek positif dan kuat terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya, Schuler dan Kim (1976); Brownell (1982); Brownell dan McInnes (1986); Frocof Shearon (1991) dan Indiantoro (1993) semuanya juga dalam Hariyanti dan Nasir (2002) mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial. Murray (1990) mengemukakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Namun penelitian dari Kenis (1979); Brownell dan Hirst (1986) juga dalam Hariyanti dan Nasir (2002) dan Riyanto (1996) menunjukkan hubungan yang tidak signifikan. Sementara itu, Stedry (1960); Bryan dan Locke (1967) juga dalam Hariyanti dan Nasir (2002) justru menemukan hubungan yang bertolak belakang atau negatif.

Lebih lanjut Milani (1975), menyatakan bahwa ketika suatu standar atau tujuan telah ditetapkan, maka karyawan juga memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran. Sementara itu, Becker dan Green (1962) dalam Riyadi (1998) dan Hofstede (1968) mengemukakan bahwa partisipasi dalam proses penganggaran dapat meningkatkan motivasi untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran. Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya penelitian-penelitian terdahulu yang

membahas hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Bila kita melihat dari hasil penelitian terdahulu yang menguji hubungan antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial, maka anggaran partisipasi merupakan variabel independen yang memiliki hubungan positif dengan kinerja manajerial. Atas dasar hal tersebut maka hipotesis pertama yang penulis ajukan adalah :

*H1 : Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.*

#### **2.4 Komitmen Organisasi**

Porter (1980) memberikan pengertian komitmen sebagai "*The strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*". Menurut Robbin (1996) komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu dan tujuan -tujuannya, dan berniat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi (Nouri dan Parker, 1998).

Nur Indriantoro (1999) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik adanya keyakinan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi, dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi. Sedangkan menurut Aranya et al.1981, komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai (1) sebuah

kepercayaan pada dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi dan atau profesi, (2) sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi dan atau profesi. (3) sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi dan atau profesi.

Menurut Randal (1990) dalam Hariyanti dan Nasir (2002) bahwa konsep komitmen organisasi dibedakan menjadi dua yaitu komitmen organisasi afektif (*affective comitment*) dan komitmen organisasi normatif atau berkelanjutan (*continuence*). Hubungan yang kuat ditunjukkan oleh konsep komitmen organisasi afektif. Meyer & Allen (1984) menyatakan bahwa komitmen organisasi afektif dan berkelanjutan berkaitan dengan hubungan antara tenaga kerja dan organisasi, namun kedua jenis komitmen ini memberikan prespektif yang berbeda. Tenaga kerja yang komitmen organisasi afektif kuat cenderung akan tetap tinggal dengan organisasi/perusahaan karena mereka menginginkannya sedangkan tenaga kerja yang memiliki komitmen organisasi berkelanjutan yang tinggi tetap tinggal dalam perusahaan karena mereka membutuhkan organisasi tersebut untuk bekerja.

Mowday et al ( 1979 ) melihat berbagai variasi anteseden dari *affective commitment* meliputi karakteristik personal, karakteristik struktural, karakteristik yang dihubungkan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Oleh karena itu seseorang yang memiliki nilai dan keinginan untuk tetap tinggal menjadi anggota organisasi seharusnya memiliki kerelaan untuk mempertimbangkan kekuasannya demi organisasi ( Meyer et al., 1984).

Hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial dapat diketahui dari hasil penelitian sebelumnya. Nouri dan Parker (1998) yang menggunakan konsep komitmen organisasi afektif, dihubungkan dengan kinerja

manajerial menunjukkan hubungan yang positif. Komitmen organisasi yang kuat sebagai penerimaan terhadap tujuan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial. Randal (1990) dalam Hariyanti dan Nasir (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Selanjutnya Hariyanti dan Nasir (2002) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial. Sehingga dari hasil penelitian terdahulu yang menguji hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial, maka komitmen organisasi merupakan variabel independen yang memiliki hubungan positif dengan kinerja manajerial.

Bila kita melihat dari hasil penelitian terdahulu yang menguji hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial, maka komitmen organisasi merupakan variabel independen yang memiliki hubungan positif dengan kinerja manajerial. Atas dasar hal tersebut maka hipotesis kedua yang penulis ajukan adalah :

*H2 : komitmen organisasi yang tinggi dalam keberhasilan organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial.*

## **2.5. Ketidakpastian Lingkungan**

Dalam penelitian ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu secara akurat (Miliken, 1987). Sumber utama ketidakpastian lingkungan adalah pesaing, konsumen, pemasok, kelompok pembuat peraturan, dan teknologi yang dibutuhkan oleh

industri (Kern & Kerr, 1993). Tingkat ketidakpastian lingkungan yang dihadapi bawahan dalam lingkungan organisasi mempunyai implikasi yang penting terhadap organisasi (Anderson Kida 1985 dalam Amru S dan Nasir (2002). Kemampuan untuk menganalisis dan memprediksi lingkungan yang berbeda-beda akan menimbulkan persepsi yang berbeda-beda dari manajer dan bawahan tentang ketidakpastian lingkungan yang dihadapi bawahan.

Dipilihnya ketidakpastian lingkungan sebagai variable moderating sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan atas sistem pengendalian yang dihubungkan dengan partisipasi (Govindrajan (1986) dan Duncan (1972)) dan kinerja manjerial (Gul dan Chia 1994; Kren, 1992 dalam Amru S dan Nasir (2002) ). Penelitian Gul dan Chia (1994) dalam Amru S dan Nasir (2002) menunjukkan bahwa kinerja akan meingkat pada ketidakpastian lingkungan yang tinggi, karena manajer akan berusaha mencari informasi yang cukup untuk kepentingan perusahaan. Sementara itu, Govindrajan (1986) dan Amru S dan Nasir (2002) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan yang rendah menghasilkan/memoderasi hubungan positif antara anggaran partisipasi dan senjangan anggaran dan ketidakpastian yang tinggi memoderasi hubungan negatif antara anggaran partisipasi dan senjangan anggaran. Juga ditemukan dalam penelitian yang sama bahwa ketidakpastian lingkungan bisnis berpengaruh signifikan terhadap efektifitas peartisipasi penyusunan anggaran dalam mempengaruhi kinerja. Manajer yang menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, pemberian partisipasi yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Demikian pula sebaliknya, manajer yang menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis yang rendah, maka partisipasi rendah dalam proses penyusunan

anggaran diasosiasikan dengan kinerja yang tinggi. Sementara itu, penelitian Kern (1992) mencoba meneliti pengaruh perubahan (volatilitas) lingkungan bisnis dan menemukan bahwa pada saat perubahan lingkungan tinggi, partisipasi akan dipergunakan secara lebih efektif untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan tugas.

Karena dari hasil penelitian sebelumnya (contoh Nouri dan Parker (1998); Randal (1990); Hariyanti dan Nasir (2002)) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja manajerial maka terdapat kemungkinan bahwa selain ketidakpastian lingkungan merupakan variabel moderating yang akan menguatkan atau melemahkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, ketidakpastian lingkungan juga sebagai variabel moderating pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Rumusan hipotesis untuk menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap pengaruh antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial seperti yang telah disajikan dalam telaah pustaka dan penelitian sebelumnya diatas adalah sebagai berikut:

*H3 : Ketidakpastian lingkungan adalah variabel moderating yang melemahkan/ menguatkan pengaruh anggaran partisipasi secara signifikan terhadap kinerja manajerial.*

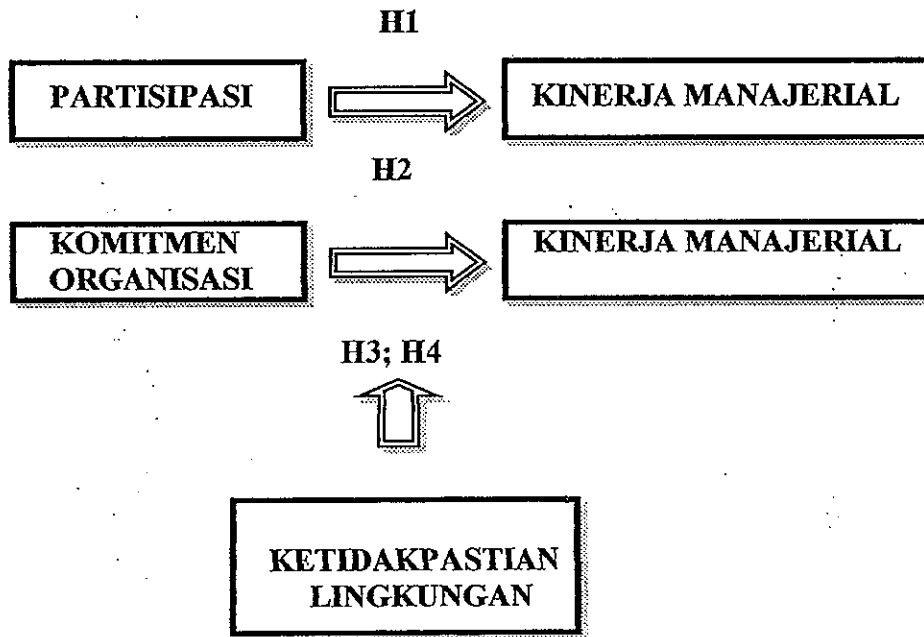
*H4 : Ketidakpastian lingkungan adalah variabel moderating yang melemahkan/ menguatkan pengaruh komitmen organisasi secara signifikan terhadap kinerja manajerial.*

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan tahun	Judul / Model Analisa	Hasil
1	Margo Tando Binti (2002)	Pengaruh komitmen organisasi dan pemahaman wewenang terhadap hubungan antara anggaran partisipasi dan kinerja manajerial. Model Analisis : Regresi Linier	-Partisipasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial -Kesesuaian antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. -Komitmen organisasi gagal sebagai variabel moderating.
2	Sukardi (2002)	Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, peran motivasi kerja dan kultur organisasional sebagai variabel moderating. Model Analisis : Regresi Berganda	-Pengaruh motivasi sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial tidak bisa diterima karena negatif dan tidak signifikan. -Pengaruh kultur organisasional juga tidak diterima
3	Sadat Amrul (2001)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran. Model Analisis : Regresi berganda	-Hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran positif dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah. -Menjadi negatif apabila ketidakpastian tinggi.
4	Haryanti dan Nasir (2002)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Model Analisis: Structural Equation Modelling (SEM)	-Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. -Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kecukupan anggaran. -Terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi. -Terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan komitmen organisasi. -Terdapat hubungan yang positif antara kecukupan anggaran dengan kinerja manajerial
4	Alim (2002)	Pengaruh Ketidakpastian Strategik dan Revisi Anggaran terhadap Efektivitas partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontinjensi Model Analisis: Regresi Multivariat	-Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. -Ketidakpastian strategik dan revisi penyusunan anggaran dapat menjadi variabel kontinjensi terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

## 2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

Bila kita melihat dari hasil penelitian terdahulu yang menguji hubungan antara anggaran partisipasi dan komitmen organisasi dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating terhadap kinerja manajerial, maka dapat disusun kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Teoritis

## 2.8. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu, hipotesis yang dapat diturunkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

*H1 : Partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan.*

*H2 : Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan.*

*H3 : Ketidakpastian lingkungan adalah variabel moderating yang melemahkan/ menguatkan pengaruh anggaran partisipasi secara signifikan terhadap kinerja manajerial*

*H4 : Ketidakpastian lingkungan adalah variabel moderating yang melemahkan/ menguatkan pengaruh komitmen organisasi secara signifikan terhadap kinerja manajerial.*

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas mengenai metode penelitian yang digunakan antara lain mengenai jenis dan sumber data, populasi dan prosedur penentuan sampel, penggunaan instrumen untuk mengukur variabel penelitian, dan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data dalam pengujian hipotesis.

#### 3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah responden yang merupakan seluruh manajer secara individual yang merencanakan/membuat (mulai setingkat Kepala Urusan di KPH dan Kepala Sub Seksi ditingkat Unit) anggaran seperti penelitian-penelitian lainnya yang menguji efektifitas anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja manajerial (misalnya dalam penelitian Brownell 1982; Frucot dan Searon 1991). Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu sampel dengan kriteria tertentu (sebagaimana dijelaskan di bawah) yang berasal dari para manajer yang membuat anggaran di Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah yang terdiri dari 23 satuan kerja setingkat KPH (Kesatuan Pemangkuan Hutan) dan 1 (satu) satuan kantor setingkat Kantor Unit yaitu :

Tabel 3.1 KPH Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah

No	Satuan Kerja	No	Satuan Kerja
1	Kantor Unit	13	KPH Pati
2	KPH Balapulang	14	KPH Pekalongan Barat
3	KPH Blora	15	KPH Pekalongan Timur
4	KPH Banyumas Barat	16	KPH Pemalang
5	KPH Banyumas Timur	17	KPH Purwodadi
6	KPH Cepu	18	KPH Randublatung
7	KPH Gundih	19	KPH Semarang
8	KPH Kebonharjo	20	KPH Surakarta
9	KPH Kedu Selatan	21	KPH Telawa
10	KPH Kendal	22	KPSA Soppeng
11	KPH Kedu Utara	23	KIPKJ Cepu
12	KPH Mantingan	24	KPE Semarang

Alasan dipilihnya manajer yang membuat anggaran sebagai responden adalah karena :

1. Manajer yang memimpin divisi (sub unit) dalam organisasi mempunyai persepsi yang berbeda.
2. Manajer yang bertindak sebagai pimpinan divisi diberi pelimpahan wewenang atau tanggung jawab yang berbeda untuk menjalankan kegiatan divisinya (Mia, 1988).

Pengumpulan data dilakukan dengan *cara mail survey* atau mengirimkan kuisioner melalui pos kepada 300 responden atau manajer yang membuat anggaran yang memimpin departemen fungsional dalam perusahaan dan terlibat dalam penyusunan anggaran pada Perhutani Unit I Jawa Tengah dan diperoleh 90 kuesioner kembali yang diterima dalam dua tahap. Tahap pertama yaitu yang diterima tanggal 11 Oktober 2003 hingga 17 Oktober 2003 sebanyak 50 kuesioner, tetapi yang dapat diolah datanya hanya sebanyak 40 kuesioner. Selanjutnya tahap kedua yaitu yang diterima seminggu berikutnya sebanyak 40 kuesioner dan yang dapat diolah datanya sebanyak 35 kuesioner.

### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui *mail survey* atau pengiriman daftar kuesioner yang terdiri dari enam untuk mengukur anggaran partisipasi dengan tujuh skala likert, sembilan untuk mengukur komitmen organisasi dengan lima skala likert, 11 item untuk mengukur ketidakpastian lingkungan dengan lima skala likert, dan *self-rating*

kuesioner yang berisi delapan item untuk mengukur kinerja manajerial dengan tujuh skala likert. Pengiriman daftar kuesioner tersebut ditujukan kepada responden dengan kriteria sebagai berikut :

1. Manajer yang membuat anggaran dari satuan kerja setingkat KPH sebanyak 23 KPH, dimana tiap KPH terdapat 11 manajer yang membuat anggaran yang terdiri dari :

- a. Administratur
- b. Ajun KSKPH / Kepala Sub KPH
- c. Ajun KTKU / Kepala Teknik Kehutanan Umum
- d. Ajun Kepala KTU / Kepala Tata Usaha
- e. KSS / Kaur Keuangan
- f. KSS / Kaur Hasil Hutan
- g. KSS / Kaur Umum
- h. KSS / Kaur Personalia
- i. Kaur Hugra
- j. Kaur Perencanaan
- k. Kaur Data

2. Manajer yang membuat anggaran dari satuan kerja setingkat Kantor Unit, terdiri dari 9 Biro (Keuangan, Umum dan SDM, Perlindungan SDH, Pembinaan SDH, Tehnik dan Perlengkapan, Produksi, Pemasaran, Industri dan PHI, Pengawasan), dimana tiap Biro terdapat 15 manajer yang membuat anggaran yang terdiri dari :

- a. Kepala Biro
- b. Kepala Seksi (3 orang)
- c. Ajun Kepala Seksi (2 orang)
- d. Kepala Sub Seksi (10 orang)

### 3.3. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan secara *mail survey* yaitu kuesioner yang terdiri dari enam untuk mengukur anggaran partisipasi dengan tujuh skala likert, sembilan untuk mengukur komitmen organisasi dengan lima skala likert, 11 item untuk mengukur ketidakpastian lingkungan dengan lima skala likert, dan *self-rating* kuesioner yang berisi delapan item untuk mengukur kinerja manajerial dengan tujuh skala likert dikirimkan kepada responden sesungguhnya dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Kuesioner akan dirancang dalam bentuk yang menarik, pertanyaan yang diajukan ringkas dan jelas dan waktu untuk mengisi kuesioner tidak lebih dari 20 menit.
2. Kuesioner yang dikembalikan oleh responden akan menggunakan sistem bebas peranko balasan.
3. Mengirimkan surat susulan atau menghubungi dengan telepon (bila nomor telepon diketahui) ke *contact person* responden guna mengingatkan, mengisi dan mengembalikan kuesioner.

Kemudian untuk menghadapi masalah non-response bias yang akan semakin serius apabila tingkat pengembalian (*response rate*) yang sangat rendah. Untuk mengatasinya peneliti akan melakukan uji *non-response* bias yang dilakukan dengan cara membandingkan karakteristik responden yang berpartisipasi dengan karakteristik responden yang tidak berpartisipasi. Dalam penelitian ini untuk menguji response bias menggunakan uji-t (*t-test*).

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Terdapat empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Untuk 2 variabel independen meliputi : anggaran partisipasi dan komitmen organisasi. Satu variabel *moderating* yaitu ketidakpastian lingkungan, sedangkan variabel dependen adalah kinerja manajerial. Instrumen yang digunakan untuk mengukur ketiga variabel tersebut diadopsi dari literatur-literatur yang ada dan telah banyak digunakan oleh para peneliti sebelumnya.

#### 3.3.1. Anggaran Partisipasi

Partisipasi dalam penelitian ini adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran (Brownell, 1982). Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Milani (1975) yang banyak digunakan oleh beberapa penelitian sebelumnya. Penggunaan instrumen tersebut dimaksudkan untuk mengukur tingkat partisipasi, yaitu pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan oleh manajer secara individual dalam proses penyusunan anggaran (Mia, 1988). Ada enam item yang dipakai untuk mengukur anggaran partisipasi dengan menggunakan skala tujuh skala likert, dimana skor rendah (poin 1) menunjukkan partisipasi rendah, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan partisipasi yang tinggi.

#### 3.3.2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al, 1979). Komitmen akan membuat

organisasi lebih produktif dan *profitable* (Luthans, 1995). 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. Pengukuran variabel ini menggunakan sembilan item kuisisioner yang diadopsi dari Cook dan Wall (1980) yang menggunakan lima skala likert dari skala 1 (komitmen tinggi) sampai dengan skala 5 (komitmen rendah).

### **3.3.3. Ketidakpastian Lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasionalisasi perusahaan (Kern & Kerr, 1993). Ketidakpastian Lingkungan diukur dengan menggunakan 11 item kuisisioner yang dikembangkan oleh Duncan (1972) dan telah diadopsi oleh Chenhall & Morrish (1986). Pengukuran variabel ini menggunakan 5 skala likert dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skala 5 (sangat setuju).

### **3.3.4. Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan perwakilan/representasi (Mahoney dkk., 1963). Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan kuisisioner "*self-rating*" yang dikembangkan oleh Mahoney, dkk (1963). Instrumen ini menanyakan delapan

bidang aktivitas manajemen dan satu pengukuran kinerja secara menyeluruh. Kedelapan bidang aktivitas tersebut meliputi investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan perwakilan/representasi. Pengukuran mencakup poin 1 (jauh dibawah rata-rata) sampai poin 7 (jauh diatas rata-rata). Rata-rata disini adalah kinerja rata-rata untuk manajer yang berada pada tingkatan manajemen yang sama dengan responden dalam satu perusahaan. Alasan dipilihnya *self-rating* sebagai instrumen dalam mengukur kinerja manajerial karena memberikan penilaian yang lebih *anonymity* dan atasan/pimpinan secara khusus kurang memberikan informasi yang baik dan bersifat lebih subyektif (Heneman, 1974 dalam Riyadi, 1998) serta mencegah kecenderungan pengevaluasian kinerja manajerial secara global atau berdasarkan dimensi tunggal (Brownell, 1982b).

### **3.4. Metode Analisis Data**

Data penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan alat analisis statistik yang terdiri dari :

#### **3.4.1. Statistik Deskriptif**

Untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian (umur, jenis kelamin, pendidikan, jabatan, lama jabatan dan jumlah bawahan) dan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan kinerja manajerial). Penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka kisaran, rata-rata dan deviasi standar.

### 3.4.2. Pengujian Kualitas Data

Kualitas data yang diperoleh dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas (Huck dan Cormier, 1996 dalam Bambang Supomo). Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Sedangkan uji validitas dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*) (Chenhall dan Morris, 1986).

Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan andal (*reliable*) apabila memiliki *cronbach's alpha* lebih dari 0,60 (Nunnaly, 1978 dalam Riyadi, 1998). Sedangkan pada pengujian validitas dengan uji homogenitas data dengan melakukan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total (*Pearson Correlation*) harus menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan pada level  $\leq 0,01$  sampai dengan 0,05.

### 3.4.3 Pengujian Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang akan digunakan dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan adalah uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

#### **3.4.3.1. Uji Heteroskedastisitas**

Salah satu asumsi penting dari model regresi linear klasik adalah bahwa *variance* dari residual yang muncul dalam fungsi regresi adalah homoskedastik; yaitu terjadi kesamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Gujarati 1995). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dilakukan uji Gletser dengan melihat tingkat signifikansi dari hasil regresi nilai absolut residual sebagai variabel terikat dengan variabel karakteristik sasaran penganggaran. Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat juga dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu ( bergelombang, melebar kemudian menyempit) pada grafik plot (scatterplot) antara nilai prediksi variabel terkait (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

#### **3.4.3.2. Pengujian Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terkait dan variabel bebas dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian distribusi normal dilakukan dengan cara melihat histogram yang membandingkan data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Disamping itu digunakan *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data distribusi normal. Jika distribusi normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

### 3.4.4. Uji Hipotesis

Metode statistik yang digunakan adalah regresi berganda (multiple regression). Persamaan regresi diadopsi dari persamaan yang dipakai Sukardi (2002) dan Sadat Amrul (2001). Metode regresi ini sesuai dengan rumusan masalah, tujuan dan hipotesis dalam penelitian ini yang menghubungkan satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen.

#### 3.4.4.1 Pengujian Hipotesis 1

Pengujian hipotesis pertama adalah untuk menguji apakah partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan. Pengujian ini menggunakan metode regresi linear dengan rumus sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$$

Dimana:

- $Y_1$  = Kinerja, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir pertanyaan.
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_1$  = Koefisien regresi  $X_1$
- $X_1$  = Anggaran Partisipasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{1i} - X_1)] / \sigma_{x1}$
- $e$  = measurement error

Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan Program SPSS versi 11.0 *for Windows*. Oleh karena itu kriteria pengujian hipotesis didasarkan atas nilai *p-value* yang dihasilkan output SPSS dimana nilai *p-value* dikatakan signifikan jika lebih kecil atau sama dengan 0,05 ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ). Jika koefisien  $\beta_1$  menunjukkan angka positif dan signifikan ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ) berarti anggaran partisipatif mempunyai pengaruh langsung positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis pertama dapat diterima. Tetapi jika tidak

hipotesis pertama ditolak.

#### 3.4.4.2 Pengujian Hipotesis 2

Pengujian hipotesis satu adalah untuk menguji apakah komitmen organisasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan. Pengujian ini menggunakan metode regresi linear dengan rumus sebagai berikut :

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana:

- $Y_2$  = Kinerja, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir pertanyaan.  
 $\beta_0$  = Konstanta  
 $\beta_2$  = Koefisien regresi  $X_2$   
 $X_2$  = Komitmen organisasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{2i} - X_2)] / \sigma_{x_2}$   
 $e$  = measurement error

Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan Program SPSS versi 11.0 *for Windows*. Oleh karena itu kriteria pengujian hipotesis didasarkan atas nilai *p-value* yang dihasilkan output SPSS dimana nilai *p-value* dikatakan signifikan jika lebih kecil atau sama dengan 0,05 ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ). Jika koefisien  $\beta_2$  menunjukkan angka positif dan signifikan ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ) berarti komitmen organisasi mempunyai pengaruh langsung positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis kedua dapat diterima. Tetapi jika tidak hipotesis kedua ditolak.

#### 3.4.4.3 Pengujian Hipotesis 3 dan 4

Pengujian hipotesis ketiga adalah untuk menguji apakah ketidakpastian lingkungan adalah variabel moderating yang melemahkan/ menguatkan pengaruh

anggaran partisipasi secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis keempat adalah untuk menguji apakah ketidakpastian lingkungan adalah variabel moderating yang melemahkan/ menguatkan pengaruh komitmen organisasi secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengujian ini menggunakan metode regresi uji residual. Hal ini beranjak dari kecenderungan bahwa pengujian variabel moderating dengan uji interaksi dan uji selisih nilai mutlak akan terjadi multikolinearitas yang tinggi antar variabel independen dan hal ini akan menyalahi asumsi klasik dalam regresi *ordinary least square* (OLS). Langkah uji residual hipotesis ketiga dapat digambarkan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_3 X_3 + e$$

$$|e| = \alpha + \beta_4 X_4 + e$$

Dimana:

- $X_3$  = Partisipasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{3i} - X_3)] / \sigma_{x3}$
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_3$  = Koefisien regresi  $X_3$
- $Y_3$  = Ketidakpastian lingkungan, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{3i} - X_3)] / \sigma_{x3}$
- $e$  = Measurement error
- $X_4$  = Kinerja, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir pertanyaan.
- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta_4$  = Koefisien regresi  $X_4$
- $|e|$  = AbsRes\_1 (nilai absolut dari residual anggaran partisipasi yang diregresikan terhadap ketidakpastian lingkungan)

Kemudian langkah uji residual untuk hipotesis keempat dapat digambarkan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_5 = \beta_0 + \beta_5 X_5 + e$$

$$|e| = \alpha + \beta_6 X_6 + e$$

Dimana:

- $X_5$  = Komitmen organisasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{4i} - X_4)] / \sigma_{x4}$
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_5$  = Koefisien regresi  $X_5$
- $Y_5$  = Ketidakpastian lingkungan, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{3i} - X_3)] / \sigma_{x3}$
- $e$  = measurement error
- $X_6$  = Kinerja, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir pertanyaan.
- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta_6$  = Koefisien regresi  $X_6$
- $|e|$  = AbsRes\_2 (nilai absolut dari residual komitmen organisasi yang diregresikan terhadap ketidakpastian lingkungan)

Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan Program SPSS versi 11.0 for Windows. Oleh karena itu kriteria pengujian hipotesis didasarkan atas nilai *p-value* yang dihasilkan output SPSS dimana nilai *p-value* dikatakan signifikan jika lebih kecil atau sama dengan 0,05 ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ). Untuk menguji bahwa variabel ketidakpastian merupakan variabel moderating yang akan menguatkan pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara signifikan terhadap kinerja manajerial maka koefisien  $\beta_4$  dan  $\beta_6$  harus negatif dan signifikan ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ) sehingga hipotesis ketiga dan hipotesis keempat dapat diterima. Tetapi jika tidak kedua hipotesis tersebut ditolak.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dengan *Pearson's Product Moment* menggunakan Program Komputer SPSS 11. Sementara itu estimasi reliabilitas instrumen penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Penggunaan teknik ini terutama dengan alasan kepraktisan dan tersedianya paket Program Statistik. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas yang disajikan dalam tabel 5 menunjukkan tingkat kekonsistenan dan kuakurasian yang cukup baik. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas dirangkum dalam tabel 5 sebagai berikut :

TABEL 4.1  
HASIL UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Pearson Correlation</i>
Partisipasi	0,7359	0,549** – 0,752**
KPL	0,7956	0,382** – 0,756**
Kinerja Manajerial	0,8728	0,392** – 0,671**
KO	0,6952	0,602** – 0,807**

\*\* Signifikan pada level 0,01

\* Signifikan pada level 0,05

Sumber : Data Primer diolah, 2004.

Pada uji reliabilitas konsistensi internal koefisien *Cronbach's Alpha* untuk variabel Partisipasi adalah 0,7359; variabel KPL (ketidakpastian lingkungan) 0,7956; variabel Kinerja Manajerial 0,8728; dan variabel KO (komitmen organisasi) 0,6952. Sehingga bisa disimpulkan bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel berada pada tingkat yang dapat diterima yaitu di atas 0,60 (Nunnally, 1978 dalam Riyadi 1988), sehingga kuesioner reliable atau konsisten. Sementara itu, pada pengujian validitas dengan uji homogenitas data dengan menggunakan uji korelasi

antara skor masing-masing butir dengan skor total (*Pearson Corelation*) dengan *significant level* ( $\alpha$ ) sebesar 5 % menunjukkan korelasi yang positif pada variabel Partisipasi dengan nilai  $r$  sebesar 0,549\*\* – 0,752\*\* yang signifikan pada *level* 0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur partisipasi anggaran valid. Pada variabel KPL (ketidakpastian lingkungan) dengan nilai  $r$  sebesar 0,382\*\*– 0,756\*\* yang signifikan pada *level* 0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur ketidak pastian lingkungan valid . Pada variabel Kinerja Manajerial dengan nilai  $r$  sebesar 0,392\*\* – 0,671\*\* yang signifikan pada *level* 0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur kinerja manajerial valid dan pada variabel KO (komitmen organisasi) dengan nilai  $r$  sebesar 0.602\*\* – 0.807\*\* yang juga signifikan pada *level* 0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur komitmen organisasi valid.

#### **4.2. Statistik Deskriptif**

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan kinerja manajerial) digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan kisaran sesungguhnya, rata-rata, standar deviasi, persentase dan frekuensi angka kisaran dari total jawaban responden untuk tiap-tiap variabel.

**TABEL 4.2.1**  
**STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN**

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Standar Deviasi	N
Partisipasi	6 – 42	16 – 42	28,33	5,22	75
KPL	11 – 55	27 – 50	39,98	4,99	75
KM	9 – 63	22 – 60	39,64	8,01	75
KO	9 - 45	21 - 43	32.73	4,39	75

Sumber : Data Primer diolah, 2004.

Berdasarkan tabel 4.2.1 dapat diketahui bahwa pada pengukuran variabel anggaran partisipasi, kisaran jawaban responden adalah antara 16 - 42 dengan kisaran teoritis 6 – 42. Angka ini menunjukkan bahwa tidak ada responden yang mempunyai partisipasi pada tingkat ekstrem yang rendah tetapi justru terdapat responden yang mempunyai partisipasi pada tingkat ekstrem yang paling tinggi sebagaimana tingkat tertinggi pada kisaran teoritisnya. Nilai rata-rata untuk jumlah jawaban responden untuk variabel anggaran partisipasi adalah 28,33.

Masih pada tabel 4.2.1. kisaran jawaban responden untuk variabel ketidakpastian lingkungan adalah antara 28 – 50 dengan kisaran teoritis 11 – 55. Angka ini menunjukkan bahwa tidak ada manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini, yang merasakan pengaruh ketidakpastian lingkungan pada tingkat ekstrem yang rendah tetapi justru terdapat manajer responden yang mempunyai nilai ketidakpastian lingkungan pada tingkat ekstrem yang tinggi hampir sama dengan kisaran teoritisnya yaitu 50.

Demikian pula pada variabel kinerja manajerial, kisaran jawaban responden antara 20 – 60 dengan kisaran teoritis 9 - 63 dengan nilai rata-rata

39,64. Hal ini berarti bahwa tidak ada manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini yang mempunyai kinerja pada tingkat ekstrim rendah tetapi justru terdapat manajer responden yang mempunyai nilai kinerja manajerial pada tingkat yang mendekati tingkatan ekstrem tertinggi dari kisaran teoritisnya yaitu 60. Nilai rata-rata untuk jumlah jawaban responden untuk variabel kinerja manajerial adalah 39.23.

Kemudian pada variabel komitmen organisasional, menunjukkan bahwa kisaran jawaban responden pada angka 23 – 38 dengan kisaran teoritisnya 9 – 45 hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya jawaban responden pada kisaran rendah namun jawaban responden cenderung pada kisaran yang tinggi. Sedangkan nilai rata-rata yang ditunjukkan pada variabel ini adalah 32.73.

#### **4.3. Pengujian *Rasponbias***

Metode pengujian *non-response bias* dilakukan dengan mengelompokkan jawaban dari kuesioner yang diterima kedalam dua kelompok yaitu (1) Kelompok awal (*early response*) adalah kuesioner yang diterima dan dapat diolah sejak awal tanggal 11 Oktober 2003 hingga 17 Oktober 2003 sebanyak 40 kuesioner yang selanjutnya diambil 35 kuesioner untuk dilakukan *T-test*, dan (2) Kelompok akhir (*late response*) adalah kelompok yang kuesionernya diterima dan dapat diolah satu minggu setelah tanggal 17 Oktober 2003 sebanyak 35 kuesioner. Terdapat empat variabel yang diuji untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan jawaban yang diberikan responden dari kedua kelompok tersebut. Keempat variabel tersebut meliputi partisipasi penyusunan anggaran (PARTSPS), ketidak pastian lingkungan (KPL) dan kinerja manajerial (KM) serta komitmen organisasional (KO). Pengujian keempat variabel dilakukan dengan *t-test* karena data berdistribusi normal. Dasar pengambilan keputusan

dengan melihat taraf signifikansi (*p-value*) >0,05. Hasil uji *non-response bias* ditunjukkan dalam tabel 4.3.

**TABEL 4.3**

**PENGUJIAN NON-RESPONSE BIAS**

Variabel	Awal (N=40)		Akhir (N=35)		<i>t-value</i>	p
	Rata-rata	SD	Rata-rata	SD		
Partisipasi	27,2571	4,30009	29,6000	5,71993	-1,839	0,075
KPL	40,2571	5,78712	39,7143	4,37622	0,436	0,666
KO	32,7429	4,73624	32,4571	4,14688	0,248	0,805
KM	38,7429	7,57062	40,4286	8,57591	-0,857	0,398

Sumber : Data Primer diolah 2004.

Hasil *T-test* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat signifikansi probabilitas (*p-value*) untuk variabel Partisipasi adalah 0,075; untuk variabel KPL (ketidakpastian lingkungan) 0,666; untuk variabel KO (komitmen organisasi) 0,805; dan untuk variabel KM (kinerja manajerial) 0,398. sehingga dapat disimpulkan bahwa *p-value* untuk masing-masing variabel adalah lebih dari 0,05. Ini berarti bahwa jawaban yang diberikan oleh kedua kelompok responden (*early response* dan *late response*) tersebut tidak ada perbedaan jawaban, sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 75 kuesioner (*response*) mampu menjelaskan/ mewakili kuesioner yang tidak kembali (*non-response*).

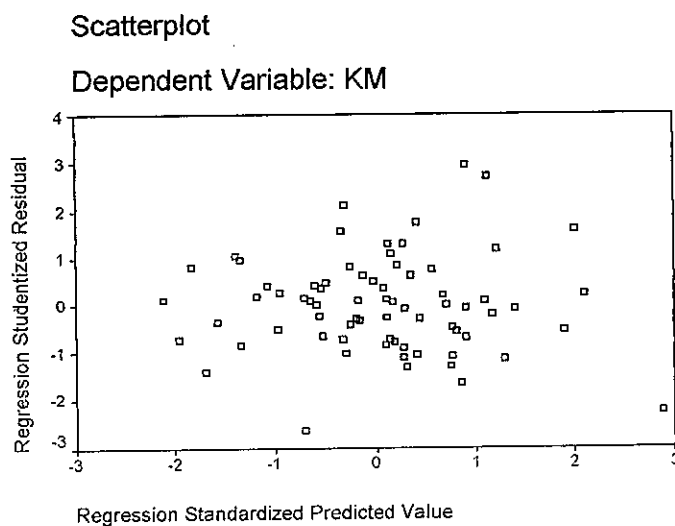
#### 4.4. Pengujian Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang akan digunakan dapat digunakan sebagai alat prediksi yang baik. Uji asumsi klasik yang akan dilakukan adalah uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

#### 4.4.1. Pengujian Heteroskedastisitas

Salah satu asumsi penting dari model regresi linear klasik adalah bahwa *variance* dari residual yang muncul dalam fungsi regresi adalah homoskedastik; yaitu terjadi kesamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Gujarati 1995). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dilakukan uji Gletser dengan melihat tingkat signifikansi dari hasil regresi nilai absolut residual sebagai variabel terikat dengan variabel karakteristik sasaran penganggaran. Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat juga dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu ( bergelombang, melebar kemudian menyempit) pada grafik plot (scatterplot) antara nilai prediksi variabel terkait (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

Untuk mengetahui adanya kondisi heterokedastisitas pada data penelitian ini maka digunakan gambar grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan *residualnya* (SRESID). Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (tidak acak) dan tidak menyebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas (Hair et al, 1998; Imam Ghozali,2001).



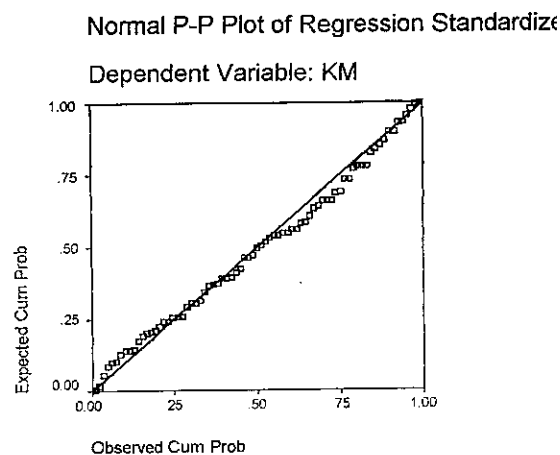
Gambar 4.1 Scatterplot –Pengujian Heteroskedastisitas

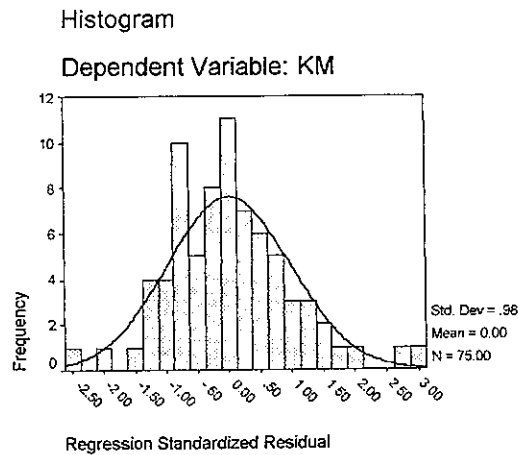
Gambar di atas menjelaskan hasil uji heterokedastisitas terhadap data penelitian ini. Tidak ditemukan kondisi heterokedastisitas yang terbukti bahwa titik – titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y.

#### 4.4.2. Pengujian Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terkait dan variabel bebas dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian distribusi normal dilakukan dengan cara melihat histogram yang membandingkan data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Jika data berdistribusi normal maka kurva histogram akan membentuk kurva membentuk lonceng

Untuk menguji apakah distribusi data normal atau mendekati normal dapat dilihat melalui grafik *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi data yang normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Haie et al,1998; Imam Ghozali,2001).





Gambar 4.2. *Normal P-P Plot Regression Standardized* dan Gambar 4.3. Histogram

Dua gambar di atas menjelaskan bahwa data penelitian ini berdistribusi normal terbukti dengan adanya penyebaran data di sepanjang dan searah garis diagonal pada gambar *Normal P-P Plot Regression Standardized*. Selain itu diperkuat dengan analisis kurva normal di atas yang membuktikan bahwa dari gambar histogram, kurva membentuk lonceng.

#### 4.5. Pengujian Hipotesis

Metode statistik yang digunakan adalah regresi berganda (multiple regression). Persamaan regresi diadopsi dari persamaan yang dipakai Sukardi (2002) dan Sadat Amrul (2001). Metode regresi ini sesuai dengan rumusan masalah, tujuan dan hipotesis dalam penelitian ini yang menghubungkan satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen.

##### 4.5.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis pertama adalah untuk menguji apakah partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial

secara signifikan. Pengujian ini menggunakan metode regresi linear dengan rumus sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$$

Dimana:

- $Y_1$  = Kinerja, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir pertanyaan.  
 $\beta_0$  = Konstanta  
 $\beta_1$  = Koefisien regresi  $X_1$   
 $X_1$  = Anggaran Partisipasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{1i} - X_1)] / \sigma_{x1}$   
 $e$  = measurement error

Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan Program SPSS versi 11.0 *for Windows*. Oleh karena itu kriteria pengujian hipotesis didasarkan atas nilai *p-value* yang dihasilkan output SPSS dimana nilai *p-value* dikatakan signifikan jika lebih kecil atau sama dengan 0,05 ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ). Jika koefisien  $\beta_1$  menunjukkan angka positif dan signifikan ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ) berarti anggaran partisipatif mempunyai pengaruh langsung positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis pertama dapat diterima. Tetapi jika tidak hipotesis pertama ditolak.

**Tabel 4.5.1**  
**Output SPSS Uji Hipotesis Pertama**  
**Coefficients**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.916	3.541		2.235	.028
	PRTPS	1.120	.123	.729	9.107	.000

a Dependent Variable: KM

Dari hasil output SPSS di dapat bahwa besarnya  $\beta_1$  untuk variabel PRTPS (partisipasi) menunjukkan angka positif 1,120 dengan *p-value* (Sig.) adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Karena itu disimpulkan bahwa kenaikan variabel

PRTPS sebesar satu akan memberikan pengaruh positif berupa kenaikan sebesar 1,120 pada variabel KM (kinerja manajerial) begitu pula sebaliknya penurunan variabel PRTPS sebesar satu akan memberikan pengaruh positif berupa penurunan sebesar 1,120 pada variabel KM. Pengaruh variabel PRTPS ( $X_1$ ) terhadap variabel KM ( $Y_1$ ) sebesar 1,120 ini adalah pengaruh positif dan signifikan pada taraf kepercayaan 95%. Sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan dapat diterima dan hasil temuan ini konsisten dengan hasil temuan Bass dan Leavi H (1963); Becker dan Green (1962); serta Hariyanti dan Nasir (2002).

#### 4.5.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis satu adalah untuk menguji apakah komitmen organisasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan. Pengujian ini menggunakan metode regresi linear dengan rumus sebagai berikut :

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana:

- $Y_2$  = Kinerja, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir pertanyaan.
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_2$  = Koefisien regresi  $X_2$
- $X_2$  = Komitmen organisasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{2i} - X_2)] / \sigma_{x2}$
- $e$  = measurement error

Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan Program SPSS versi 11.0 for Windows. Oleh karena itu kriteria pengujian hipotesis didasarkan atas nilai *p-value* yang dihasilkan output SPSS dimana nilai *p-value* dikatakan

signifikan jika lebih kecil atau sama dengan 0,05 ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ). Jika koefisien  $\beta_2$  menunjukkan angka positif dan signifikan ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ) berarti komitmen organisasi mempunyai pengaruh langsung positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis kedua dapat diterima. Tetapi jika tidak hipotesis kedua ditolak.

**Tabel 4.5.2.**  
**Output SPSS Uji Hipotesis Kedua**  
**Coefficients**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.791	6.242		1.889	.063
	KO	.851	.189	.466	4.501	.000

a. Dependent Variable: KM

Dari hasil output SPSS di dapat bahwa besarnya  $\beta_2$  untuk variabel KO (komitmen organisasi) menunjukkan angka positif 0,851 dengan  $p\text{-value}$  (Sig.) adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Karena itu disimpulkan bahwa kenaikan variabel KO sebesar satu akan memberikan pengaruh positif berupa kenaikan sebesar 0,851 pada variabel KM (kinerja manajerial) begitu pula sebaliknya penurunan variabel KO sebesar satu akan memberikan pengaruh positif berupa penurunan sebesar 0,851 pada variabel KM. Pengaruh variabel KO ( $X_2$ ) terhadap variabel KM ( $Y_1$ ) sebesar 0,851 ini adalah pengaruh positif dan signifikan pada taraf kepercayaan 95%. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan dapat diterima dan hasil temuan ini konsisten dengan hasil temuan Nouri dan Parker (1998), Randal (1990); serta Hariyanti dan Nasir (2002).

### 4.5.3 Pengujian Hipotesis 3 dan 4

Pengujian hipotesis ketiga adalah untuk menguji apakah ketidakpastian lingkungan adalah variabel moderating yang melemahkan/ menguatkan pengaruh anggaran partisipasi secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengujian hipotesis keempat adalah untuk menguji apakah ketidakpastian lingkungan adalah variabel moderating yang melemahkan/ menguatkan pengaruh komitmen organisasi secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengujian ini menggunakan metode regresi uji residual. Hal ini beranjak dari kecenderungan bahwa pengujian variabel moderating dengan uji interaksi dan uji selisih nilai mutlak akan terjadi multikolinieritas yang tinggi antar variabel independen dan hal ini akan menyalahi asumsi klasik dalam regresi *ordinary least square* (OLS). Langkah uji residual hipotesis ketiga dapat digambarkan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_3 X_3 + e$$

$$|e| = \alpha + \beta_4 X_4 + e$$

Dimana:

- $X_3$  = Partisipasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{4i} - X_4)] / \sigma_{x4}$
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_3$  = Koefisien regresi  $X_3$
- $Y_3$  = Ketidakpastian lingkungan, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{3i} - X_3)] / \sigma_{x3}$
- $e$  = Measurement error
- $X_4$  = Kinerja, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir pertanyaan.
- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta_4$  = Koefisien regresi  $X_4$
- $|e|$  = AbsRes\_1 (nilai absolut dari residual anggaran partisipasi yang diregresikan terhadap ketidakpastian lingkungan)

Kemudian langkah uji residual untuk hipotesis keempat dapat digambarkan dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y_5 = \beta_0 + \beta_5 X_5 + e$$

$$|e| = \alpha + \beta_6 X_6 + e$$

Dimana:

- $X_5$  = Komitmen organisasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{4i} - X_4)] / \sigma_{x4}$
- $\beta_0$  = Konstanta
- $\beta_5$  = Koefisien regresi  $X_5$
- $Y_5$  = Ketidakpastian lingkungan, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi  $[(X_{3i} - X_3)] / \sigma_{x3}$
- $e$  = measurement eror
- $X_6$  = Kinerja, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir pertanyaan.
- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta_6$  = Koefisien regresi  $X_6$
- $|e|$  = AbsRes\_2 (nilai absolut dari residual komitmen organisasi yang diregresikan terhadap ketidakpastian lingkungan)

Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan Program SPSS versi 11.0 *for Windows*. Oleh karena itu kriteria pengujian hipotesis didasarkan atas nilai *p-value* yang dihasilkan output SPSS dimana nilai *p-value* dikatakan signifikan jika lebih kecil atau sama dengan 0,05 ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ). Untuk menguji bahwa variabel ketidakpastian merupakan variabel moderating yang akan menguatkan pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara signifikan terhadap kinerja manajerial maka koefisien  $\beta_4$  dan  $\beta_6$  harus negatif dan signifikan ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ) sehingga hipotesis ketiga dan hipotesis keempat dapat diterima. Tetapi jika tidak kedua hipotesis tersebut ditolak.

**Tabel 4.5.3**  
**Output SPSS Uji Hipotesis Ketiga**  
**Coefficients**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.174	1.602		4.479	.000
	KM	-8.561E-02	.040	-.245	-2.161	.034

a Dependent Variable: ABSRES\_1

Dari hasil output SPSS di dapat bahwa besarnya  $\beta_4$  untuk variabel KM (kinerja manajerial) menunjukkan angka negatif -8.561E-02 (0.008561) dengan *p-value* (Sig.) adalah 0,034 yang lebih kecil dari 0,05. Karena itu disimpulkan bahwa kenaikan variabel KM sebesar satu ketika variabel ABSRES\_1 (nilai absolut dari residual anggaran partisipasi yang diregresikan terhadap ketidakpastian lingkungan) turun sebesar 0.008561 begitu pula sebaliknya penurunan variabel KM sebesar satu akan memberikan pengaruh negatif berupa penurunan sebesar 0.008561 pada variabel ABSRES\_1. Nilai koefisien parameter  $\beta_4$  yang negatif dan signifikan ini dapat disimpulkan bahwa variabel ketidak pastian lingkungan adalah variabel moderating yang menguatkan/ melemahkan pengaruh anggaran partisipasi terhadap kinerja manajerial yang berarti hipotesis ketiga dapat diterima. Temuan ini konsisten dengan hasil temuan Amru S dan Nasir (2002).

**Tabel 4.5.4.**  
**Output SPSS Uji Hipotesis Keempat**  
**Coefficients**

		Unstandar dized Coefficient s		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.406	1.660		4.462	.000
	KM	-8.861E-02	.041	-.245	-2.158	.034

b. Dependent Variable: ABSRES\_2

Dari hasil output SPSS di dapat bahwa besarnya  $\beta_6$  untuk variabel KM (kinerja manajerial) menunjukkan angka negatif -8.861E-02 (0.008861) dengan *p-*

*value* (Sig.) adalah 0,034 yang lebih kecil dari 0,05. Karena itu disimpulkan bahwa kenaikan variabel KM sebesar satu ketika variabel ABSRES\_2 (nilai absolut dari residual komitmen organisasi yang diregresikan terhadap ketidakpastian lingkungan) turun sebesar 0.008861 begitu pula sebaliknya penurunan variabel KM sebesar satu akan memberikan pengaruh negatif berupa penurunan sebesar 0.008861 pada variabel ABSRES\_2. Nilai koefisien parameter  $\beta_6$  yang negatif dan signifikan ini dapat disimpulkan bahwa variabel ketidak pastian lingkungan adalah variabel moderating yang menguatkan/ melemahkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial yang berarti hipotesis keempat dapat diterima. Temuan ini konsisten dengan hasil temuan Amru S dan Nasir (2002).

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dalam penelitian ini dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa besarnya *p-value* adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dan koefisien parameter anggaran partisipasi adalah positif sehingga disimpulkan bahwa hipotesis satu diterima yaitu terdapat pengaruh secara signifikan positif antara anggaran partisipasi ( $X_1$ ) dengan kinerja manajerial ( $Y_1$ ) pada taraf kepercayaan 95%. Hasil temuan ini konsisten dengan hasil temuan Bass dan Leavi H (1963); Becker dan Green (1962); serta Hariyanti dan Nasir (2002).
2. Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa besarnya *p-value* adalah 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dan koefisien parameter komitmen organisasi adalah positif sehingga disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima yaitu terdapat pengaruh secara signifikan positif antara komitmen organisasi ( $X_2$ ) dengan kinerja manajerial ( $Y_2$ ) pada taraf kepercayaan 95%. Hasil temuan ini konsisten dengan hasil temuan Nouri dan Parker (1998), Randal (1990); serta Hariyanti dan Nasir (2002).
3. Pengujian hipotesis ketiga yang menggunakan uji residual menunjukkan bahwa nilai *p-value* untuk variabel kinerja manajerial sebesar 0,034 atau kurang dari 0,05 dan nilai koefisien parameternya negatif, maka dapat disimpulkan bahwa variabel ketidakpastian lingkungan adalah variabel moderating. Ini berarti hipotesis ketiga dapat

diterima yaitu ketidakpastian lingkungan akan menguatkan pengaruh partisipasi anggaran secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Temuan ini konsisten dengan hasil temuan Amru S dan Nasir (2002)

4. Pengujian hipotesis keempat yang juga menggunakan uji residual menunjukkan bahwa nilai *p-value* untuk variabel kinerja manajerial sebesar 0,034 atau kurang dari 0,05 dan nilai koefisien parameternya negatif, maka dapat disimpulkan bahwa variabel ketidakpastian lingkungan adalah variabel moderating. Ini berarti hipotesis keempat dapat diterima yaitu ketidakpastian lingkungan akan menguatkan pengaruh komitmen organisasi secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

## 5.2. Keterbatasan

Beberapa keterbatasan yang kemungkinan mempengaruhi hasil penelitian ini antara lain:

1. Responden penelitian terbatas pada para manajer atau kepala bagian setingkat manajer yang berkerja hanya di Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah saja dengan *responrate* hanya sebesar 20%. Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada manajer di perusahaan jasa dan manufaktur yang bukan BUMN, dan tidak hanya studi kasus pada satu perusahaan saja sehingga didapatkan *respon rate* yang tinggi untuk lebih dapat menggeneralisir hasil penelitian .
2. Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi jawaban responden. Hal tersebut akan menimbulkan

masalah apabila persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Penelitian ini juga hanya menggunakan metode survey melalui kuesioner dan tidak melakukan wawancara atau terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.

3. Pengukuran sikap dengan skala *likert* yang disampaikan secara tertulis melalui kuesioner mungkin juga menghasilkan *respon bias* dan mempengaruhi *internal validity*. Penggunaan instrumen pengukuran kinerja manajerial secara *self-rating* cenderung menimbulkan *leniency bias*. Pengukuran berdasarkan laporan atau evaluasi kinerja formal oleh atasan (*superior-rating*) kemungkinan memberikan hasil yang berbeda.

### 5.3. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan dari keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Berhasil diterimanya seluruh hipotesis dalam penelitian ini memberikan peluang bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang menggunakan sampel dari perusahaan non BUMN untuk menguji efektivitas anggaran partisipasi dan komitmen organisasi serta ketidakpastian lingkungan terhadap peningkatan kinerja manajerial.
2. Penelitian yang akan datang yang menggunakan pendekatan residual perlu mengkaji lebih dalam aspek-aspek yang berkaitan dengan penerapan

pendekatan tersebut dalam mendesain penelitian yang berhubungan dengan teori kontijensi. Desain penelitian yang menerapkan metode analisis residual perlu memperhatikan aspek-aspek seperti: pengembangan suatu pemahaman kerangka teoritis yang mendalam dalam pembentukan model, tingkat reliabilitas dan validitas ukuran-ukuran (instrumen) yang digunakan untuk penelitian, perhatian terhadap sifat dasar hubungan antara variabel-variabel yang spesifik, dan antisipasi terjadinya *bias* yang mungkin terjadi dalam penerapan pendekatan residual.

3. Sebaiknya, pengumpulan data tidak menggunakan *mail survey* tetapi dengan mendampingi responden dalam mengisi kuesioner untuk memastikan kesungguhan dalam menjawab dan untuk memperoleh *responrate* yang lebih tinggi.
4. Sebaiknya, pada penelitian selanjutnya pengukuran kinerja manajerial dapat menggunakan laporan atau evaluasi kinerja formal oleh atasan (*superior-rating*) untuk kemungkinan memberikan hasil yang berbeda.
5. Sebaiknya pada penelitian mendatang juga dilakukan pengujian hubungan antara anggaran partisipasi dengan komitmen organisasi.

## DAFTAR REFERENSI

- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 1995. "Management Control System". Eight Edition. *International Student Edition*. Richard D. Irwin Inc. U.S.A.
- Aranya, N., J. Pollaock, dan J. Amernic. 1981. "An examination of profesional commitment in public accounting". *Accounting, Organization and Society* 6 : PP. 271 - 280.
- Argyris, C. 1952. *The Impact of Budgets on People*. Ithaca : *School of Bussiness and Public Administration*. Cornel University.
- Bambang Riyanto,. (1997), "A Test of the Effect of Attitude, Strategy and Desentarlization on Budget Participation : A System of Fit Approach"; *Makalah Simposium Nasional Akuntansi I Yogyakarta*.
- Bambang Supomo,. 1998. "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia". *Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada* (tidak dipublikasikan).
- Brownell, P. dan Hirst, M. (1986), Reliance on Acvounting Information, Budgetary Participation, and task Uncertainty, *Journal of Accounting Research*, Vol. 24, hal. 241-249.
- Chenhall, Robert H. dan Deigan Morris.1986. "The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting System", *The Accounting Review* (Vol. LXI, No. I, January 1986). Pp. 16-35.
- Chia., Y.M. 1995. "Decentralization, Management Accounting Systems (MAS) Information Characteristic and Their Iteration Effects on Managerial Performance : A Singapore Study. *Journal of Business Finance and Accounting*". September. pp. 811-830.
- Chow, C.W., Jean C.C., dan William S.W. 1988. "Participative Budgeting : Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on slack and Performance". *The Accounting Review*. No. 1. January. pp. 111-122.

- Duncan, R.B. 1972. Characteristic of Organizational Environment and Perceived Enviromental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17.pp. 313-327.
- Duncan., Keith dan Ken Moores. 1989. "Residual Analysis : A Better Methodology for Contingency Studies in Management Accounting". *Journal of management Accounting Review*. Vol. 1. pp. 89-102.
- Frucot., V., dan Shearon W.T. 1991. "Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction". *The Accounting Review*. January. pp. 80-89.
- Govindarajan, V., 1984, "Appropriatness of Accounting Dta in Performance Evaluation: An Empirical Animation of Enviromental Uncertainty as An Intervening Varriable", *Accounting Organization and Society*, , hal. 125 - 135.
- \_\_\_\_\_ (1986). "Impact of Participation in The Budgetary Process on Manajerial Attitudes and Performance". *Universalistic and Contingency Prespective. Decission Science* 17. pp.496-516
- Gujarati, D. 1995. *Basic Econometrics*. 3th Mc-Grawnhill. New York
- Gul, F.A., dan Chia, Y.M.1994. The Effect of Management Accounting Systems, Perceived Environmetal Uncertainty and Decentralization on Managerial Performance: A Test of Threee Way Interaction, *Accounting, organization and Society* 19: PP. 413-426.
- Hansen, Don R. dan M.M. Mowen. 2000. *Management Accounting*. 5th Edition. South-Western College Publishing.
- Hanson, E. I. 1966. "The Budgetary Control Function". *The Accounting Review*. April. pp. 239-243.
- Hofstede, G. 1968. "The Game of Budget Control : How Live with Budgetary Standards and Yet be Motivated by Them". *Van Gorcum. Netherlands*.
- Imam Ghozali. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Indriantoro, dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE-Yogyakarta.

- Kenis, I. (1979), Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance, *Accounting Review*, October, hal. 707-721.
- Kren, Leslie and Jeffrey L. Kerr, "The Effect of Behavior Monitoring and Uncertainty on The Use of Performance Contingent Compensation", *Accounting and Business Research*, Vol. 23, 1993. Pp. 159 – 167.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*. Mc. GrawHill. New York
- Mahoney, Thomas A., et.al., "Development of Managerial Performance, A Research Approach", *Shouth Western Publising*, 1963.
- Margo, Tando Binti (2002), "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pelimpahan Wewenang terhadap Hubungan Antara Anggaran Partisipasi dan Kinerja Manajerial" *Tesis Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi Universitas Diponegoro* (tidak dipublikasikan)
- Merchant, K.A. 1981. "The Design of The Corporate Budgeting System : Influences on Managerial Behaviour and Performance". *The Accounting Review*. Vol. LVI. No. 4. October. pp. 813-829.
- Meyer, J dan N. Allen. 1984. Testing The Side Bet Theory of Organizational Commitment : Some Metodological Considerations, *Journal of applied Psychology*. 69:372-378
- Mia, L. 1988. "Managerial Attitudes, Motivation and Effectiveness of Budget Participation". *Accounting Organizations and Society*. Vol. 13. No 5. pp. 465-475.
- \_\_\_\_\_ dan N.Z. Miah. 1996. "Decentralization, Accounting Controls and Performance of Government Organizations : A New Zealand Empirical Study". *Financial Accountability & Management*, 12(3). August. pp 173-189.
- Milani, K. (1975), The Relationship of Participation in Budget – Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes : A Fiels Study, *The Accounting Review*, April, hal. 274 – 284.
- Miliken F.Z., "Three Type of Perceived Uncertainty about the Environment: Statc, Effect and Responese Uncertainty", Dalam Gregson, Terry, et. al., "Role Ambiguity, Role Conflict, and Perceived Enviromental Uncertainty: Are the Scale Measuring Separate Constructs for Accounts?" *Behavioral Research in Accounting* (Vol.6, 1994). Pp. 144 – 159.

- Mohammad Nizarul Alim.2002. “ Pengaruh Ketidakpastian Strategik dan Revisi Anggaran terhadap Efektivitas partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontinjensi”. *Makalah Simposium Akuntansi 5 Semarang 2002. hal 626-634*
- Mowday, R., Steers, R.& Porter, L., The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behaviour* (1979)
- Mulyadi, dan Johny Setyawan. 2000, “Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan”. Edisi 1.*Aditya Media.*
- Murray. D. 1990. “The Performance Effects of Participative Budgeting : An Integration of Intervening and Moderating Variables”. *Behavioural Research In Accounting*, Vol. 2. pp. 104-123.
- Nouri, H., dan Parker R.J., 1998. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment, *Accounting Organization and Society. Volume 23.*
- Porter, Michael E. *Competitif Strategy.* Alih bahasa oleh: Agus Mulana.1980.Erlangga.
- PT. Perhutani Unit I Jawa Tengah. Laporan Tahunan PT. Perhutani Tahun Unit I Jawa Tengah, 2002. Semarang. Indonesia.
- Robbin, P, Stephen.1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi , Aplikasi* Prentice- Hall Inc
- Sadat Amrul S, & Muhamad Nasir,2002. “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidak Pastian Lingkungan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran”. *Makalah Simposium Akuntansi 5 Semarang 2002. hal 385-398*
- Schiff, M., dan A. Y. Lewin. 1970. “The Impact of People on Budgets”. *The Accounting Review.* April. pp. 259-267
- Slamet Riyadi. 1998. “Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial.” *Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada* (tidak dipublikasikan).
- Sukardi. 2002. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial : Motivasi Kerja dan Kultur Organisasi Sebagai Variabel Moderating ( Studi Empiris pada Badan Usaha Koperasi di Jawa

Tengah)". *Tesis Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi Universitas Diponegoro* (tidak dipublikasikan)

Widi Hariyanti, dan Mohamad Nasir (2002). "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening". *Makalah Simposium Nasional Akuntansi 5 Semarang 2002*. Hal 685-700

**Lampiran Kuesioner**

**Instrumen ANGGARAN PARTISIPASI (Milani, 1975)**

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan peran Anda dalam penyusunan anggaran perusahaan. Mohon Anda menjawab pertanyaan berikut ini dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu angka, dari angka 1 hingga angka 7. Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban Anda dengan kedua pilihan yang tersedia.

1. Kategori manakah di bawah ini yang menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Anda dalam penyusunan anggaran!. Saya ikut dalam penyusunan.....

1	2	3	4	5	6	7
Tidak satupun anggaran					Semua anggaran	

2. Bagaimana penilaian Anda terhadap alasan yang diberikan oleh Atasan Anda, ketika Atasan Anda merevisi anggaran yang Anda usulkan :

1	2	3	4	5	6	7
Sangat sembarangan dan /atau tidak logis				Sangat masuk akal dan/atau logis		

3. Seberapa seringkah Anda menyatakan permintaan, pendapat dan/atau usulan tentang anggaran anda kepada Atasan anda tanpa diminta ?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak pernah					Sangat sering	

4. Menurut Anda, seberapa banyak pengaruh usulan/pemikiran Anda terhadap anggaran akhir (final) ?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak pernah					Sangat banyak jumlahnya	

5. Menurut Anda, seberapa pentingkah usulan/pemikiran Anda terhadap anggaran?

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak penting					Sangat penting	

6. Seberapa seringkah atasan Anda meminta pendapat dan/atau usulan kepada Anda ketika anggaran sedang disusun ?

1	2	3	4	5	6	7
Tidak pernah					Sangat sering	

### Instrumen KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN (Duncan 1972)

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan Rasa Ketidak Pastian Lingkungan di perusahaan anda. Mohon anda menyatakan pendapat atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan menyilang nomor diantara 1 samapai dengan 5.

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Tidak Pasti apakah setuju atau tidak setuju (TP)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

No	PERNYATAAN	KATEGORI				
		STS	TS	T P	S	SS
1.	Saya merasa yakin metoda mana yang terbaik bagi perusahaan saya	1	2	3	4	5
2.	Saya mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan yang benar.	1	2	3	4	5
3.	Ketika melaksanakan pekerjaan, sulit mengukur apakah saya membuat keputusan yang benar.	1	2	3	4	5
4.	Elemen-elemen yang tidak masuk dalam pengendalian saya, sering mempengaruhi keputusan yang saya buat.	1	2	3	4	5
5.	Saya yakin bagaimana bertindak dalam perusahaan saya.	1	2	3	4	5
6.	Saya yakin dengan penyesuaian yang saya buat untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi.	1	2	3	4	5
7.	Saya dapat menyatakan bahwa tindakan saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan.	1	2	3	4	5
8.	Saya tahu bagaimana memperoleh informasi-informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.	1	2	3	4	5
9.	Saya dapat menyatakan bahwa saya dapat memenuhi harapan orang lain dalam perusahaan saya.	1	2	3	4	5
10.	Sangat sulit bagi saya untuk menentukan apakah metoda yang saya gunakan memenuhi tujuan di perusahaan saya.	1	2	3	4	5
11.	Saya merasa yakin bagaimana melakukan pekerjaan saya.	1	2	3	4	5

### Instrumen Kinerja Manajerial (Mahoney dkk, 1963)

Untuk masing-masing aktifitas berikut ini, mohon Anda mengukur kinerja Anda dengan cara : membandingkan kinerja Anda dengan rata-rata manajer dalam tingkatan manajemen yang sama pada perusahaan Anda !

1	2	3	4	5	6	7	
Jauh di bawah rata-rata			Rata-rata		Jauh di atas rata-rata		

No	KETERANGAN	KINERJA MANAJERIAL						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Menentukan tujuan, kebijakan dan rencana tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, dan pemrograman	1	2	3	4	5	6	7
2.	Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening (mengukur hasil, pencatatan pembukuan, dan analisa pekerjaan)	1	2	3	4	5	6	7
3.	Tukar menukar informasi dengan orang lain dalam organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mengevaluasi dan menilai usulan kerja, mengamati atau melaporkan kinerja (seperti: penilaian pegawai, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk)	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda (seperti : membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja bawahan, memberikan tugas pekerjaan, dan menangani keluhan)	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mempertahankan angkatan kerja di bagian Anda (seperti : merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai)	1	2	3	4	5	6	7
7.	Melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa (seperti negoisasi pajak, menghubungi pemasok, dan tawar menawar secara kelompok)	1	2	3	4	5	6	7

8.	Mempromosikan tujuan umum organisasi Anda, dengan cara : memberikan konsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan individu atau kelompok di luar perusahaan (seperti : menghadiri pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan)	1	2	3	4	5	6	7
9.	Bagaimana Anda mengevaluasi kinerja Anda secara keseluruhan	1	2	3	4	5	6	7

### Instrumen KOMITMEN ORGANISASI (Cook dan Wall 1980)

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasi tempat anda bekerja pada saat ini. Instrumen ini dikembangkan oleh Cook dan Wall (1980). Mohon anda menyatakan pendapat atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan menyilang nomor diantara 1 sampai dengan 5.

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

No	PERNYATAAN	KATEGORI				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya sangat bangga bisa bercerita kepada orang lain mengenai perusahaan saya	1	2	3	4	5
2.	Kadang-kadang, rasanya saya ingin mengundurkan diri dari perusahaan.	1	2	3	4	5
3.	Saya tidak mau bekerja keras hanya untuk membantu perusahaan ini.	1	2	3	4	5
4.	Meskipun kondisi keuangan perusahaan tidak begitu baik, rasanya saya tidak ingin pindah ke perusahaan lain.	1	2	3	4	5
5.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan ini.	1	2	3	4	5
6.	Dalam bekerja, saya ingin kerja keras saya bermanfaat bukan hanya untuk diri saya pribadi, tapi juga untuk kepentingan perusahaan.	1	2	3	4	5

7.	Tawaran gaji yang lebih besar dari perusahaan lain tidak akan membuat saya ingin pindah bekerja.	1	2	3	4	5
8.	Saya tidak akan menyarankan kepada teman baik saya untuk bekerja di perusahaan ini.	1	2	3	4	5
9.	Rasanya senang sekali jika tahu bahwa apa yang saya lakukan bermanfaat bagi perusahaan ini.	1	2	3	4	5