

PENGARUH STRUKTUR DESENTRALISASI DAN PARTISIPASI
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI:
ORIENTASI NILAI MANAJER PADA INOVASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING

(Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta
di Lingkungan Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah)

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi



Diajukan oleh :

Nama : Retno Indah Hernawati
NIM : C4C001297

Kepada
PROGRAM MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2005

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	4418/T/MAK/d
Tgl.	3-8-06



SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang diajukan adalah hasil karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi lain. Tesis ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu dan belum pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain, kecuali yang diacu secara tertulis dalam tesis ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 16 Mei 2005

Retno Indah Hernawati

Tesis berjudul

**PENGARUH STRUKTUR DESENTRALISASI DAN PARTISIPASI
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI:
ORIENTASI NILAI MANAJER PADA INOVASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING**

**(Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta
di Lingkungan Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah)**

yang dipersiapkan dan disusun oleh
Retno Indah Hernawati
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 16 Mei 2005
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama/Ketua

Dr. M. Syafruddin,MSi,Akt

Pembimbing/Anggota

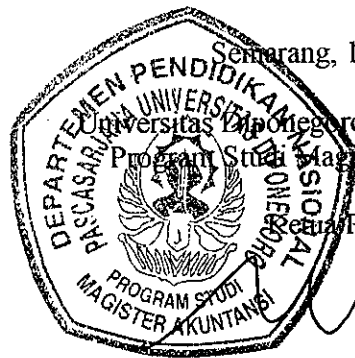
Drs. M. Didik Ardiyanto,MSi,Akt

Anggota Tim Penguji

Sugeng Pamudji, Drs.,MSi, Akt

Darsono, SE, MBA, Akt

Dr. Jaka Isgiyarta, MSi, Akt



Semarang, 16 Mei 2005

Universitas Diponegoro Program Pascasarjana
Program Studi Magister Sains Akuntansi
Departemen Program

Dr. Mohammad Nasir, MSi, Akt

Kupersembahkan karya ini untuk:

*Suami & Anak-Anakku
(Mas Kokok, Ama, Atta, Azza & Mirza)
Terima kasih atas doa & ijinnya*

*Ibu Mertua, Ibu dan Bapak
Terima kasih atas restu pangestunya*

ABSTRACT

The objective of this study is to examine the role of manager's value orientation towards innovation as moderating variable in the relationship between decentralized structure, budgetary participation and organizational commitment. The respondents were middle level managers and lower level managers at the private universities in Kopertis VI Central of Java.

Out of 400 questionnaires distributed, 71 can be used for analysis, with a response rate of 18 percents. The sampling method used was purposive sampling.

Using Regression Analysis, the result of this study indicates that manager's value orientation towards innovation does not significantly affect as moderating variable in the relationship between decentralized structure, budgetary participation and organizational commitment.

Keywords : manager's value orientation towards innovation; decentralized structure; budgetary participation, organizational commitment

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran moderasi dari Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi dalam hubungan antara Struktur Desentralisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Komitmen Organisasi. Responden yang berpartisipasi adalah para pejabat struktural perguruan tinggi swasta di lingkungan Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah.

Dari 400 kuesioner yang disebar, 71 data yang dapat diolah dengan tingkat kembalian responden 18%. Metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling.

Dengan menggunakan Analisa Regresi menunjukkan hasil bahwa Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Struktur Desentralisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Komitmen Organisasi.

Kata Kunci: Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi; Struktur Desentralisasi; Partisipasi Penyusunan Anggaran; Komitmen Organisasi

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb.

Alhamdulillahirrobbil'alamin, segala puji hanya bagi Allah SWT, shalawat dan salam semoga tetap dilimpahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW, keluarga dan semua pengikutnya. Puji syukur atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga penyusunan tesis dengan judul: "Pengaruh Struktur Desentralisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Komitmen Organisasi: Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi sebagai Variabel Moderating" dapat terselesaikan.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Sains dan Akuntansi di Universitas Diponegoro Semarang.

Penyusunan Tesis ini dapat terselesaikan atas bantuan moril dan materiil dari segenap pihak, untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Segenap civitas akademik pada Program Studi Magister Sains Universitas Diponegoro Semarang, khususnya pada Bapak Dr. M. Syafrudin, M.Si, Akt dan Bapak M. Didik Ardiyanto, M.Si, Akt selaku dosen pembimbing.
2. Ibu Tri Rustanti, SE dan seluruh jajaran di Yayasan Dian Nuswantoro Semarang
3. Bapak Dr. Ir. Edi Noersasongko, M.Kom dan Bapak St. Dwiarso Utomo, SE, M.Kom, Akt serta segenap civitas akademika di lingkungan Universitas Dian Nuswantoro Semarang, khususnya Fakultas Ekonomi Universitas Dian Nuswantoro Semarang

4. Seluruh responden yang telah berpartisipasi
5. Mbak Willy, Mbak Westri, Pak Dwi Ratmono dan Pak Fuad atas bantuan pengumpulan dan pengolahan data.
6. Seluruh rekan kuliah Angkatan VI sore pada MAKSI UNDIP

Semoga Allah SWT menjadikannya sebagai amal sholeh dan memberikan balasan atas segala kebaikan yang telah Ibu/Bapak/Saudara berikan.

Harapan penulis tesis ini dapat memberikan manfaat bagi segenap pembaca, amin.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Semarang, Mei 2005

Retno Indah Hernawati

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Persembahan	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1 Telaah Pustaka	7
2.1.1 Struktur Desentralisasi	7
2.1.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran	9
2.1.3 Pendekatan Kontijensi	13
2.1.4 Manager's VOI	15
2.1.5 Komitmen Organisasi	16
2.2 Penelitian Terdahulu	17
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	18
2.4 Perumusan Hipotesis	19
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Sumber Data	21
3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	21
3.3 Metode Pengumpulan Data	22
3.4 Definisi Operasional Variabel	23
3.4.1 Variabel Independen	24
3.4.2 Variabel Moderating	25
3.4.3 Variabel Dependen	25
3.5 Teknik Analisis	25
3.5.1 Statistik Deskriptif	25
3.5.2 Uji Non Response Bias	26
3.5.3 Uji Kualitas Data	26
3.5.4 Uji Asumsi Klasik	27
3.5.5 Uji Hipotesis	28

BAB IV :	HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN	
4.1	Deskripsi Responden	31
4.2	Gambaran Umum Responden	32
4.2.1	Analisis Deskriptif	32
4.2.2	Uji Non Response Bias	34
4.2.3	Uji Kualitas Data	35
4.2.4	Uji Asumsi Klasik	39
4.3	Uji Hipotesis dan Pembahasan	43
4.4	Pembahasan	44
BAB V :	KESIMPULAN DAN SARAN	50
5.1	Kesimpulan	50
5.2	Implikasi	51
5.3	Keterbatasan	52
5.4	Saran	
DAFTAR PUSTAKA		53

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 :	Hasil Kuesioner	23
Tabel 4.1 :	Profil Responden	32
Tabel 4.2 :	Statistik Deskriptif	33
Tabel 4.3 :	Hasil Uji Respon Bias	35
Tabel 4.4 :	Uji Validitas	36
Tabel 4.5 :	Uji Reabilitas	37
Tabel 4.6 :	Hasil Uji Durbin Watson	38
Tabel 4.7 :	Hasil Output SPSS: Hipotesis 1	41
Tabel 4.8 :	Hasil Output SPSS: Hipotesis 2	43

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 :	Kerangka Pemikiran Teoritis	19
Gambar 3.1 :	Interaksi antara Struktur Desentralisasi dengan variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi	29
Gambar 3.2 :	Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi	30
Gambar 4.1 :	Scatterplot	39
Gambar 4.2 :	Normal Plot dan Histogram	40

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner
- Lampiran 2 : Uji Reliabilitas dan Validitas
- Lampiran 3 : Uji Response Bias
- Lampiran 4 : Uji Regresi

BABI

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tujuan didirikannya perusahaan adalah untuk menciptakan kekayaan dengan menggunakan sumber daya organisasi yang dimilikinya. Agar perusahaan tetap hidup, perusahaan dituntut untuk dapat menciptakan sistem manajemen yang tepat untuk organisasinya, baik pada pengelolaan personalia maupun struktur organisasinya. Personal diarahkan untuk lebih berpartisipasi dalam pembuatan keputusan terutama untuk manajemen level bawah dan menengah. Sedangkan pengelolaan struktur organisasi dikembangkan lebih kepada struktur yang terdesentralisasi. Tuntutan ini berlaku untuk semua organisasi yang tumbuh dalam persaingan (bukan monopoli), termasuk didalamnya adalah Perguruan Tinggi Swasta. Oleh karena itu Perguruan Tinggi perlu mendesain sistem manajemen yang sesuai dengan kondisi organisasinya.

Sistem Pengendalian Manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Anthony, dkk (1990) menyatakan bahwa pengendalian manajemen merupakan proses untuk memotivasi para anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Sistem Pengendalian Manajemen terdiri dari dua komponen yaitu struktur pengendalian manajemen dan proses sistem. Struktur pengendalian manajemen terdiri dari unsur-unsur struktur organisasi, jejaring informasi dan sistem penghargaan. Sedangkan proses sistem terdiri dari unsur-unsur perumusan strategis, perencanaan strategis,

penyusunan program, penyusunan anggaran serta implementasi dan pemantauan (Mulyadi dan Johny Setiawan, 2001).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional maupun disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Milani, 1975). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran, Argyris (1952) menyarankan perlunya melibatkan bawahan dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap motivasi. Hal ini disebabkan karena adanya kecenderungan dari bawahan untuk menerima target anggaran apabila mereka turut serta memegang kendali dibandingkan apabila anggaran ditetapkan secara sepihak (Govindarajan, 1986). Bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh dalam anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggungjawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan targetnya (Bambang Supomo, 1998). Semakin luas kesempatan berpartisipasi diberikan kepada bawahan, struktur organisasi akan semakin mengarah pada struktur desentralisasi.

Struktur desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab dari manajemen puncak kepada manajer bawah dan menengah berkaitan dengan pengambilan keputusan (Gordon dan Narayanan, 1984). Semakin luas pendelegasian diberikan semakin mengarah ke struktur desentralisasi, sebaliknya semakin sempit pendelegasian yang diberikan semakin mengarah ke struktur sentralisasi. Semakin terdesentralisasi suatu struktur organisasi akan menimbulkan kreatifitas dan inovatif yang tinggi. Sebaliknya

semakin rendah desentralisasi (sentralisasi) akan menurunkan inovasinya karena setiap keputusan harus melalui atasan terlebih dahulu.

Struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran yang mengarah pada meningkatnya komitmen organisasi, kinerja manajerial dan kepuasan kerja akan lebih baik jika didukung oleh manajer yang memiliki pemikiran inovatif dan kreatif (Jeffrey Gasperesz, 2003). Orientasi nilai manajer pada inovasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat dapat diterimanya struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran oleh manajer untuk membantu penyelesaian pekerjaannya.

Beberapa penelitian yang menguji hubungan langsung antara struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi menunjukkan hasil yang signifikan, namun hasil penemuannya menunjukkan perbedaan sehingga hubungannya menjadi tidak jelas. Beberapa penelitian itu antara lain:

1. Penelitian yang menguji hubungan secara langsung antara struktur desentralisasi dengan komitmen organisasi oleh Mathiew dan Hamel (1989) menunjukkan hubungan sebesar -0.14 (untuk struktur desentralisasi rendah) sedang penelitian Brooke *et al.* (1988) melaporkan hubungan sebesar -0.40 .
2. Penelitian yang menguji hubungan secara langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi oleh Meyer dan Allen (1988) dan Barling *et al.*, (1990) menunjukkan hasil yang saling berbeda (0.25 dan 0.60).

Perbedaan beberapa hasil penelitian tersebut diduga disebabkan oleh peran moderating oleh variabel lain, diantaranya adalah *manager's value orientation towards innovatiob* (Orientasi nilai manajer pada inovasi). Orientasi nilai manajer pada inovasi menunjukkan kemampuan manajer dalam merefleksikan inovasi dan kreatifitas atas pekerjaannya (O'Really *et al.*; 1991).

Penelitian Subramaniam dan Mia (2001) yang menguji peran moderasi dari orientasi nilai manajer pada inovasi dengan pendekatan kontijensi menunjukkan hasil bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi mempunyai peran moderasi yang signifikan ($P < 0.001$) terhadap hubungan antara strutur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi. Hasil yang positif dan lebih kuat ditunjukkan oleh manajer yang memiliki orientasi nilai pada inovasi yang tinggi dibandingkan dengan manajer yang memiliki orientasi nilai pada inovasi yang rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat komitmen organisasi yang berhubungan dengan struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini mendukung penelitian O'Connor (1995).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Subramaniam dan Mia (2001). Penelitian ini dilakukan untuk menguji ulang peran orientasi nilai manajer pada inovasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi. Subramaniam dan Mia (2001) menyatakan bahwa manajer dengan orientasi nilai pada inovasi yang tinggi dalam menghadapi kondisi ketidakpastian yang tinggi akan lebih termotivasi dengan adanya struktur desentralisasi dan partisipasi

penyusunan anggaran dibandingkan dengan manajer yang memiliki orientasi nilai pada inovasi yang rendah.

Obyek penelitian ini adalah perguruan tinggi swasta dengan pertimbangan bahwa lembaga ini menghadapi ketidakpastian lingkungan yang memungkinkan mengancam kelangsungan hidup lembaga. Ketidakpastian ini dikarenakan peraturan pemerintah, dan rendahnya minat studi lanjut para lulusan SMU, oleh karena itu para pejabat/pengelola dituntut untuk dapat meningkatkan komitmen anggota organisasinya, salah satunya melalui peningkatan inovasi anggotanya. Orientasi nilai manajer pada inovasi akan mempengaruhi manajer dalam bentuk tingkat inovasi terhadap ide produk atau proyek. Manajer yang inovatif dan kreatif mempunyai kemungkinan menghadapi ketidakpastian yang lebih tinggi, maka mereka membutuhkan otonomi pengambilan keputusan yang lebih besar. Dengan otonomi ini manajer akan dapat mengelola lingkungan yang kurang dapat diprediksi maupun lingkungan yang dinamis secara efektif.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka masalah yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah orientasi nilai manajer terhadap inovasi berfungsi sebagai moderating secara positif dalam hubungan antara struktur desentralisasi dengan komitmen organisasi?

2. Apakah orientasi nilai manajer terhadap inovasi berfungsi sebagai moderating secara positif dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Atas dasar rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. menguji secara empiris orientasi nilai manajer terhadap inovasi sebagai fungsi variabel moderating terhadap hubungan antara struktur desentralisasi dengan komitmen organisasi
2. menguji secara empiris orientasi nilai manajer terhadap inovasi sebagai fungsi variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk memperkuat penelitian sebelumnya berkaitan dengan pemakaian orientasi nilai manajer terhadap inovasi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi.
2. Untuk memperjelas faktor-faktor kontijensi yang mempengaruhi hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Struktur Desentralisasi

Struktur desentralisasi menunjukkan bahwa manajemen puncak mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab kepada manajer menengah dan bawah dalam bentuk pembuatan keputusan (Gordon dan Narayanan, 1984).

Hansen Mowen (1997) menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki banyak pusat pertanggungjawaban biasanya memilih salah satu bentuk struktur organisasi berdasarkan pendekatan pengambilan keputusan untuk mengelola kegiatannya, yaitu sentralisasi atau desentralisasi. Pengambilan keputusan sentralisasi dilakukan pada manajemen puncak, sedangkan tanggungjawab implementasinya ada pada manajemen jenjang yang lebih rendah. Pengambilan keputusan desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada manajemen jenjang yang lebih rendah termasuk didalamnya membuat dan mengimplementasikan keputusan yang dibuat dalam wilayah pertanggungjawaban mereka.

Kemudahan pengumpulan dan pemanfaatan informasi pada struktur desentralisasi akan memudahkan manajer dalam merespon ketidakpastian lingkungan. Pada kondisi ketidakpastian yang tinggi, penerapan struktur desentralisasi akan lebih efektif dibandingkan dengan struktur sentralisasi (Bambang Soepomo, 1998). Pada struktur desentralisasi sebagian besar wewenang pembuatan keputusan dari manajemen puncak didelegasikan kepada

manajer di tingkat yang lebih rendah. Wewenang pembuatan keputusan oleh bawahan relatif lebih besar pada struktur terdesentralisasi dibandingkan dengan struktur sentralisasi (Ferdinand Gul *et al.*; 1995)

Russel dan Russel (1992) menyatakan bahwa semakin terdesentralisasi suatu struktur organisasi akan menimbulkan gagasan yang lebih kreatif dan inovatif. Sebaliknya rendahnya desentralisasi (sentralisasi) akan menurunkan inovasi mereka dalam menciptakan suatu kreasi baru karena setiap keputusan yang diambil harus melalui atasan terlebih dahulu.

Manajer mempunyai otonomi pengambilan keputusan yang lebih besar pada perencanaan dan pengendalian dalam organisasi yang berstruktur desentralisasi. Bateman dan Strasser (1984) dan Moris dan Steers (1980) mengindikasikan adanya korelasi positif antara struktur desentralisasi dan komitmen organisasi. Matthieu dan Zajac (1990) menyimpulkan adanya hubungan positif antara tugas otonomi manajer dan komitmen organisasi. Penelitian lain yang menunjukkan adanya hubungan positif antara struktur desentralisasi dan komitmen organisasi pada manajer yang mempunyai orientasi nilai pada inovasi yang lebih rendah, dengan 2 alasan:

1. Manajer dengan orientasi nilai pada inovasi yang tinggi cenderung lebih menyukai ide dan proyek yang inovatif dengan prediktabilitas laba dan keuntungan yang rendah (Koberg dan Chusmir, 1987). Orientasi nilai manajer pada inovasi tinggi lebih menyukai otonomi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan karena akan memberikan fleksibilitas dalam menghadapi kontijensi yang tidak diharapkan (*unexpected contingencies*). Mereka juga lebih termotivasi dan percaya diri dalam melakukan kegiatan

- yang inovatif jika mereka memiliki otonomi yang lebih besar dalam memutuskan masalah yang berkaitan dengan alokasi sumber daya, harga dan pelayanan konsumen (Kim, 1980). Pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan yang lebih besar kepada manajer cenderung akan menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar.
2. Struktur desentralisasi menyebabkan pengembangan ide dan kegiatan baru yang lebih kreatif (Russel dan Russel, 1992). Manajaer yang memiliki orientasi nilai pada inovasi tinggi cenderung lebih memotivasi dan mendorong rasa percaya diri dalam melakukan kegiatan inovasi karena mereka merasa lebih fleksibel dalam menghadapi situasi yang tidak diharapkan (*unexpected contingency*).

2.1.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan di masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson, 1966). Schiff dan Lewin (1970) mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki dua peranan, yaitu anggaran berperan sebagai perencanaan dan anggaran berperan sebagai kriteria kinerja. Anggaran berperan sebagai perencanaan artinya bahwa anggaran tersebut berisi ringkasan rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Anggaran berperan sebagai kriteria kinerja artinya anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Penganggaran dibagi menjadi dua yaitu penganggaran partisipatif (*bottom up*) dan penganggaran *top down*. Pada penganggaran partisipatif proses penyusunan anggaran melibatkan manajer tingkat yang lebih rendah untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Sedangkan pada penganggaran *top down* proses penyusunan anggaran tidak melibatkan manajer tingkat bawah (Alim; 2002)

Argyris (1952) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran akan terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran.

Partisipasi manajer (bawahan) dalam penyusunan anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran dan melaksanakan untuk mencapai target yang ada dalam anggaran pada setiap pusat pertanggungjawaban. 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)

Brownell (1982) menjelaskan bahwa partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana para manajer dinilai kinerjanya dan akan memperoleh penghargaan (kontraprestasi) berdasarkan target anggaran yang dicapai. Tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan kondisi yang membedakan antara partisipasi dan non-partisipasi anggaran. (Milani, 1975). Ray H. Garisson dan Eric W. Noreen (diterjemahkan oleh Budisantosa, 2000) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran

adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh dari bawahan (manajer) pada semua tingkatan. Sejumlah keunggulan yang biasanya diungkapkan atas partisipasi penyusunan anggaran adalah:

1. Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran
3. Orang lebih cenderung untuk mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan melibatkan orang tersebut
4. Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem kendali yang unik sehingga jika mereka tidak dapat mencapai anggaran, maka yang harus mereka salahkan adalah diri mereka sendiri. Sedangkan bila anggaran diberi dari atasan mereka akan berdalih bahwa anggarannya tidak masuk akal atau tidak realistis untuk diterapkan atau dicapai.

Shield dan Shield (1998) menunjukkan bahwa ketidaktepatan tingkat struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran dapat mengarah pada *job related outcome* yang tidak menguntungkan seperti pelaporan data yang tidak valid, rendahnya moral dan rendahnya kepuasan kerja. Magner *et al* (1996) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa bawahan yang diperbolehkan berpartisipasi dalam proses penetapan anggaran, berhasil dalam mengungkapkan informasi privat. Hasil informasi ini berguna untuk merencanakan anggaran yang lebih realistis dan akurat, terutama informasi yang berhubungan dengan pekerjaan.

Govindarajan (1992) menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif untuk memotivasi manajer. Hal ini didasarkan adanya

kecenderungan yang lebih besar dari bawahan untuk menerima target anggaran apabila mereka turut memegang kendali dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan secara sepihak. Hal ini akan mendorong bawahan untuk terikat pada komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai kinerja. Ferdinand Gul *et al* (1995) menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajer. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Greenberg dan Folger (dalam Arief dan Mahfud; 2004) berpendapat bahwa partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena :

1. partisipasi memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya
2. partisipasi memungkinkan bawahan untuk memilih, dan tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggungjawab atas apa yang telah dipilih.

Milani (1975) menjelaskan dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka bawahan akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dalam bentuk tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunannya (dalam Ratnawati; 2004).

2.1.3 Pendekatan Kontijensi

Teori kontijensi menjelaskan bahwa desain dan sistem pengendalian bergantung pada konteks organisasi dimana pengendalian tersebut dilakukan (Fisher, 1998). Menurut Outley (1991) akuntansi manajemen merupakan usaha untuk mengidentifikasi sistem pengendalian berbasis akuntansi yang paling sesuai untuk semua kondisi. Oleh karena itu usaha untuk mengidentifikasi variabel kontijensi dan menduga efeknya terhadap desain sistem pengendalian sangat diperlukan. Hubungan yang lebih baik antara variabel kontijensi dan sistem pengendalian diduga akan meningkatkan kinerja organisasinya.

Zainuddin (2003) berpendapat bahwa sistem pengendalian manajemen (SPM) berbasis kontijensi ditujukan untuk menguji “*fit*” antara SPM dengan variabel kontekstual. Teori kontijensi dalam pengendalian manajemen muncul dari adanya asumsi dasar peningkatan universal. Artinya bahwa pengendalian manajemen dapat diterapkan pada seluruh perusahaan diberbagai kondisi yang bersifat (1) *situation specific model*, artinya sebuah model pengendalian yang tepat akan sangat dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi; dan (2) pada kenyataannya sebuah SPM dapat digeneralisir untuk diterapkan pada beberapa perusahaan yang berbeda-beda (Tutik, 2004).

Beberapa variabel kontijensi yang dapat terjadi dalam sebuah sistem pengendalian manajemen dapat dibagi dalam 5 kategori (Fisher, 1998):

1. Variabel yang terikat dengan unsur ketidakpastian baik ketidakpastian tugas maupun lingkungan eksternal.
2. Variabel yang terkait dengan teknologi dan interdependensi perusahaan

3. Variabel yang terkait dengan industri, perusahaan maupun unit bisnis, misalnya diversifikasi produk, struktur organisasi maupun ukuran perusahaan.
4. Variabel misi dan strategi kompetitif.
5. Variabel terkait dengan faktor-faktor yang dapat diobservasi seperti pengukuran, evaluasi dan umpan balik terhadap aktivitas personal dan hasil (*outcome*) dalam sistem pengendalian.

Menurut Riyanto (2001) pendekatan kontijensi didasarkan pada asumsi tidak ada rancangan atau sistem akuntansi manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi (organisasi). Sebuah sistem akuntansi manajemen hanya efektif untuk situasi atau organisasi tertentu. Dengan kata lain, sistem akuntansi manajemen akan efektif apabila kondisi organisasi konsisten atau sesuai dengan sistem.

O'Connor (1995) menjelaskan bahwa dalam mendesain sistem pengendalian perlu mempertimbangkan karakteristik orientasi nilai manajer pada inovasi, struktur organisasi dan sistem pengendaliannya, termasuk didalamnya adalah sistem anggaran. Hasil penelitian menunjukkan kecocokan antara orientasi nilai manajer pada pekerjaannya dalam bentuk pengendalian manajemen merupakan determinan penting dari *outcome* yang berhubungan dengan pekerjaan manajerial. Kecocokan antara orientasi nilai manajer pada tingkat kekuasaan dan partisipasinya dalam penyusunan anggaran serta proses evaluasi kinerja, menyebabkan rendahnya peran mendua dan hubungan yang lebih menguntungkan antara superior dan subordinate. Hasil ini didukung oleh penelitian Subramaniam dan Mia (2001).

Hasil penelitian Subramaniam dan Mia (2001) menunjukkan adanya kecocokan yang signifikan antara orientasi nilai manajer pada inovasi dengan dua bentuk pengendalian manajemen (struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran) dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Hubungan yang positif dan lebih kuat ditemukan pada manajer yang memiliki orientasi nilai pada inovasi yang tinggi dibandingkan dengan manajer yang memiliki orientasi nilai pada inovasi yang lebih rendah.

2.1.4 Manager's VOI

Manager's Value Orientation Towards Innovation (Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi) merupakan tingkat atau derajat pentingnya manajer yang menempatkan inovasi dan kreativitas pada pekerjaan (O'Reilly; 1991). Orientasi nilai manajer pada inovasi akan mempengaruhi perilaku manajer dalam menciptakan kreatifitas dan inovasi baru dalam ide maupun proyeknya. Organisasi yang mendorong strategi bisnis yang inovatif dan kreatif cenderung memiliki manajer yang mempunyai orientasi nilai pada inovasi yang tinggi. Orientasi nilai manajer pada inovasi akan mempengaruhi manajer dalam bentuk tingkat inovasi terhadap ide produk atau proyek. Manajer yang inovatif dan kreatif mempunyai kemungkinan menghadapi ketidakpastian yang lebih tinggi, maka mereka membutuhkan otonomi pengambilan keputusan yang lebih besar. Dengan otonomi ini manajer akan dapat mengelola lingkungan yang kurang dapat diprediksi maupun lingkungan yang dinamis secara efektif (Russel dan Russel; 1992).

Subramaniam dan Mia (2001) menjelaskan bahwa manajer yang memiliki orientasi nilai pada inovasi tinggi akan dilibatkan dalam proyek-proyek yang lebih kreatif, inovatif dan mempunyai ketidakpastian yang lebih besar baik hasil maupun pemanfaatan sumber daya. Dengan kondisi ini, mereka akan merasa lebih percaya diri terhadap target kinerja yang menantang namun realistis. Manajer dengan orientasi nilai pada inovasi yang tinggi akan merespon dengan baik partisipasi penyusunan anggaran karena akan memberikan kesempatan bagi mereka untuk terlibat dalam proses penetapan target. O'Connor (1995) menemukan hubungan yang kongruen antara orientasi nilai manajer pada inovasi dan partisipasi manajer dalam penetapan anggaran dan proses evaluasi kinerja.

2.1.5. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi. Keinginan ini ditunjukkan dengan mengerahkan segala upaya atas nama organisasinya dengan suatu keyakinan, penerimaan nilai dan tujuan dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi ini ditunjukkan dengan sikap loyalitas pekerja secara terus menerus kepada organisasi untuk keberhasilan dan kesejahteraan organisasinya (Mowday, dkk., 1982). Komitmen organisasi ini dapat dikonseptualisasikan dalam berbagai cara. Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasi dibedakan dalam dua perspektif, yaitu komitmen dalam perspektif afektif dan komitmen dalam perspektif normatif.

1. Perspektif afektif (perilaku) merupakan aspek psikologis yang dibentuk oleh karyawan dalam hubungannya dengan identifikasi dan keterlibatannya dalam organisasi (Porter et al., 1974; Allen dan Meyer, 1990).
2. Perspektif normatif merupakan komitmen karyawan untuk melanjutkan pekerjaannya pada organisasi yang didasarkan pada *cost-benefit* apabila ia meninggalkan organisasinya. (Allen dan Meyer, 1990).

Bawahan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya akan berfikir positif untuk memihak pada organisasinya, karena bawahan yang mempunyai komitmen yang tinggi menginginkan tujuan organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan (Lowe dan Shaw, 1968; Nouri, 1994).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan dalam menguji peran orientasi nilai manajer pada inovasi antara lain:

1. O'Connor (1995)

Penelitian ini menguji peran moderating dari nilai yang berhubungan dengan pekerjaan individu terhadap hubungan antara bentuk-bentuk pengendalian manajemen terhadap *outcome*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecocokan antara orientasi nilai manajer terhadap tingkat kekuasaan dan partisipasinya dalam penyusunan anggaran serta proses evaluasi kinerja menyebabkan rendahnya peran mendua dan terciptanya hubungan yang lebih menguntungkan antara superior dan subordinate.

2. Subramaniam dan Mia (2001)

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kontijensi dan didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi mempunyai peran moderating yang signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan struktur organisasi terhadap komitmen organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa variabel orientasi nilai manajer pada inovasi merupakan faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan struktur organisasi terhadap komitmen organisasi.

3. Jefry Gaspersz (2003)

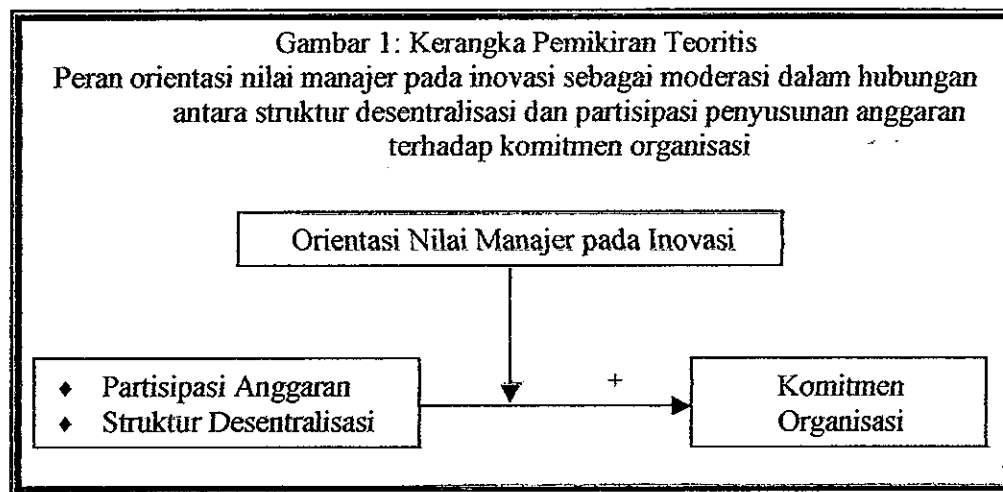
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja manajer. Manajer yang memiliki orientasi nilai pada inovasi tinggi lebih mempunyai kemampuan, motivasi dalam mengembangkan ide-ide inovasi dan kreatif pada pekerjaannya, akibatnya komitmen kepada organisasinya akan meningkat.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran merupakan dua bentuk pengendalian manajemen yang umum digunakan untuk memotivasi dan menilai kinerja manajer. Keselarasan antara bentuk pengendalian manajemen dan orientasi nilai manajer pada inovasi pada pekerjaannya merupakan determinan penting dari pekerjaan manajerial yang berhubungan dengan hasil. Orientasi nilai manajer pada inovasi akan mempengaruhi manajer dalam bentuk tingkat inovasi terhadap ide produk atau proyek. Manajer yang inovatif dan kreatif mempunyai kemungkinan menghadapi ketidakpastian yang lebih tinggi. Orientasi nilai

manajer pada inovasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat dapat diterimanya struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran oleh manajer dalam membantu menyelesaikan pekerjaannya. Komitmen organisasi akan cenderung meningkat sejalan dengan meningkatnya struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran yang dimoderasi oleh orientasi nilai manajer pada inovasi yang tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



2.4 Perumusan Hipotesis

Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H_{a1} : Orientasi nilai manajer terhadap inovasi berperan sebagai variabel moderasi secara positif dalam hubungan antara struktur desentralisasi dengan komitmen organisasi

H_{a2} : Orientasi nilai manajer terhadap inovasi berperan sebagai variabel moderasi secara positif dalam hubungan antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini merupakan data subyek (*self-report data*). Data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian/responden.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang dikumpulkan melalui metode survei (kuesioner). Teknik kuesioner ini memberikan tanggungjawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan (Nur Indriantoro, Bambang; 1999).

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Nur Indriantoro, Bambang; 1999). Populasi dalam penelitian ini adalah para pejabat struktural di lingkungan perguruan tinggi swasta yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Perguruan tinggi swasta di lingkungan kopertis wilayah VI Jawa Tengah yang terdiri dari 31 universitas, 39 sekolah tinggi, 2 IKIP, 69 akademi dan 8 politeknik (Direktori Perguruan Tinggi; 2002).

Sampel merupakan elemen atau anggota dari suatu populasi (Nur Indriantoro, Bambang; 1999). Pemilihan sampel menggunakan metode pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*).

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode *Survey*, yaitu dengan mengirimkan kuesioner kepada responden. Jumlah kuesioner yang dikirimkan 400 kuesioner, dimana 320 kuesioner dikirimkan melalui jasa pos dan 80 kuesioner dikirim secara personal. Untuk memudahkan pengembalian kuesioner dilengkapi dengan amplop balasan yang telah diberi alamat dan perangko (untuk pengumpulan data melalui jasa pos).

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para pejabat struktural di lingkungan perguruan tinggi swasta se-Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. Berdasarkan Direktori Perguruan Tinggi 2002, teridentifikasi 149 perguruan tinggi (31 Universitas; 39 Sekolah Tinggi; 2 IKIP; 69 Akademi dan 8 Politeknik).

Metode sampling yang digunakan adalah *Purposive Sampling Method*. Kriteria responden yang dipilih sebagai sampel adalah para pimpinan lembaga/unit yang ada di perguruan tinggi, seperti Dekan, Pembantu / Sekretaris Dekan, Ketua Jurusan, Ketua Program Studi, Kepala Bagian dan Kepala UPT yang terlibat dalam penyusunan anggaran dengan masa jabatan lebih dari 1 tahun. Posisi ini dipilih karena umumnya terlibat secara langsung dalam proses penyusunan anggaran dan sekaligus sebagai pimpinan operasional. Sebagai pimpinan operasional akan dihadapkan pada berbagai kemungkinan pengambilan keputusan di lapangan. Para pejabat struktural yang terpilih diharapkan dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan pelimpahan wewenang dalam pengambilan keputusan, partisipasinya dalam penyusunan anggaran, tingkat inovasi serta komitmennya terhadap organisasi.

Data untuk penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner kepada perguruan tinggi swasta di lingkungan Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. Kuesioner dikirimkan kepada para pejabat struktural tingkat pimpinan (Kepala Sekolah Tinggi, Direktur Akademi, Dekan dan Kepala UPT) dengan jumlah kuesioner antara 2 – 8 bendel. Para pejabat ini dimohon untuk mendistribusikan kuesioner kepada pihak-pihak yang bersangkutan (pejabat struktural dilingkungannya yang terlibat dalam penyusunan anggaran).

Dari pengiriman kuesioner yang telah dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3.1: HASIL KUESIONER

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Kuesioner yang disebarkan:		
– Melalui jasa pos	320	80%
– Secara personal	80	20%
	400	100%
Kuesioner yang kembali:		
– Melalui jasa pos	45	14%
– Secara personal	43	54%
Kuesioner yang dapat diolah	71	
Kuesioner yang rusak/tidak lengkap	17	
Tingkat kembalian responden		18%

Sumber: data primer diolah

Data tersebut diperoleh dari Akademi (11 data), Sekolah Tinggi (7 data), Politeknik (1 data) dan Universitas (52 data).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini memakai empat variabel yang terdiri dari 2 variabel independen, 1 variabel moderating dan 1 variabel dependen.

3.4.1 Variabel Independen

1. Struktur Desentralisasi

Konsep struktur organisasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah struktur hirarki (sentralisasi dan desentralisasi) yang menunjukkan tingkat pelimpahan wewenang pembuatan keputusan para individu dalam organisasi (Gordon dan Narayanan, 1984). Pelimpahan wewenang yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah seberapa luas wewenang yang diberikan kepada responden untuk mengambil keputusan dalam lingkup tanggungjawab yang diberikan. Variabel struktur organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Gordon dan Narayanan (1984). Instrumen tersebut berisi 5 butir pertanyaan yang diukur dengan skala Likert 5 point. Point 1 menunjukkan struktur Sentralisasi dan point 5 menunjukkan struktur Desentralisasi.

2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran mengukur seberapa jauh keterlibatan responden dalam menyusun atau menentukan anggaran yang ada di organisasinya. Instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi diambil dari Milani (1975). Penggunaan instrumen tersebut dimaksudkan untuk mengukur tingkat partisipasi responden secara individual dalam proses penyusunan anggaran (Mia, 1988). Ada 6 item pernyataan yang dipakai untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala Likert 5 point. Point 1 menunjukkan partisipasi rendah dan point 5 menunjukkan partisipasi tinggi.

3.4.2 Variabel Moderating

Variabel moderating yang digunakan adalah orientasi nilai manajer pada inovasi. Orientasi nilai manajer pada inovasi digunakan untuk mengetahui konsep inovasi responden sebagai anggota organisasi. Variabel diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh O'Really (1991) dengan skala pengukuran 1 (tidak sama sekali) sampai dengan 5 (sangat luas sekali).

3.4.3 Variabel Dependen

Komitmen organisasi diartikan sebagai dorongan dari dalam individu para responden untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi dapat tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosi terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi (Porter, 1974). Komitmen organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Mowday et al (1979) dengan skala 5 point yang menggambarkan kondisi Sangat Tidak Setuju (1) sampai dengan Sangat Setuju (5).

3.5 Teknik Analisis

3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan demografi responden (usia, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja), serta deskripsi dari variabel

penelitian. Penelitian menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, kisaran dan deviasi standar.

3.5.2 Uji Non Response Bias

Uji *non response bias* dilakukan untuk melihat ada tidaknya perbedaan dari responden. Misalnya, responden dibagi dalam dua kelompok berdasarkan kriteria tanggal masuknya kuesioner. Kuesioner yang masuk sebelum batas tanggal ditetapkan dimasukkan ke dalam kelompok satu, selebihnya dimasukkan kedalam kelompok kedua. Dua kelompok ini dicari variansnya masing-masing untuk diuji beda. Apabila *P value* lebih dari 0.05 artinya tidak ada perbedaan responden pada dua kelompok tersebut, sehingga data responden dari kedua kelompok dapat digunakan.

3.5.3 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dilakukan dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas data. Uji validitas bertujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan apa yang akan diukur. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor dari variabel yang diteliti. Apabila masing-masing pertanyaan berkorelasi secara signifikan terhadap total skor dari variabel yang diteliti, dinyatakan valid (Imam Ghazali, 2001).

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji andal tidaknya variabel penelitian yang digunakan. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menghitung *Cronbach's*

Alpha dari masing-masing instrumen. Instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan andal apabila memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.60 (Nunnaly, 1978, dalam Imam Ghazali 2001).

3.5.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik menurut Imam Ghazali (2002) meliputi pengujian:

1. Multikolinieritas, yang bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari
 - a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh model regresi sangat tinggi, tetapi secara individual variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
 - b. Menganalisis matrik korelasi variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (diatas 0,90), maka hal ini mengindikasikan adanya multikolinieritas
 - c. Dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *cut off* yang umumnya dipakai adalah nilai *Tolerance* 0.10 atau VIF diatas 10
2. Heteroskedastisitas, yang bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau tidak. Jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas (homokedastisitas). Uji ini dapat dilakukan dengan model Uji Part, Uji Gletser, Uji White atau Uji Spearman Rank Correlation.

3. Autokorelasi, yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada kesalahan pengganggu pada periode t dalam kesalahan periode t-1. Jika terjadi korelasi dikatakan telah terjadi autokorelasi. Model pengujian yang dapat digunakan adalah Uji Durbin Watson.
4. Normalitas, yang bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi mempunyai distribusi data secara normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi normal atau mendekati normal.

3.5.5 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan metode regresi berganda dengan persamaan sebagai berikut:

1. menguji hipotesis 1

Persamaan yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_{SD} + \beta_2 X_{OM} + \beta_3 X_{SD} X_{OM} + \varepsilon \dots\dots\dots (1)$$

Dimana:

Y : Komitmen Organisasi

α : Konstanta

X_{SD} : Struktur Desentralisasi

X_{OM} : VOI Manajer

$X_{SD} X_{OM}$: Interaksi X_{SD} dan X_{OM}

β_{1-3} : Koefisien Regresi

ε : Error Term

2. menguji hipotesis 2

Persamaan yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_{PA} + \beta_2 X_{OM} + \beta_3 X_{PA} X_{OM} + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

Dimana:

Y : Komitmen Organisasi

α : Konstanta

X_{PA} : Partisipasi Anggaran

X_{OM} : VOI Manajer

$X_{PA} X_{OM}$: Interaksi X_{PA} dan X_{OM}

β_{1-3} : Koefisien Regresi

ε : Error Term

Untuk memperjelas sifat dan arah masing-masing variabel, dilakukan perhitungan matematis derivasi parsial yang hasilnya disajikan dalam bentuk grafik. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah pengaruh variabel independen (struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran) terhadap variabel dependen (komitmen organisasi) akan konstan sepanjang garis VOI Manajer. Apabila konstan, hal ini menunjukkan adanya hubungan *monotonic*, sebaliknya apabila tidak konstan menunjukkan hubungan *nonmonotonic* (Schoonhoven, 1981). Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menguji sifat dan arah hubungan adalah sebagai berikut:

1. Membuat turunan parsial dari persamaan regresi (1):

$$\delta Y / \delta X_{SD} = b_1 + b_3 X_{OM} \dots\dots\dots(3)$$

Membuat turunan parsial dari persamaan regresi (2):

$$\delta Y / \delta X_{PA} = b_1 + b_3 X_{OM} \dots\dots\dots(4)$$

2. Menentukan nilai titik infleksi (*inflection point*)

Pada persamaan turunan parsial (3), variabel kontijensi tidak mempunyai pengaruh moderating terhadap hubungan antara struktur desentralisasi dan komitmen organisasi. Titik infleksi dapat ditentukan sebagai berikut:

Pada sumbu Y = nilai *inflection point* terletak pada b_1

Pada sumbu X = nilai *inflection point* terletak pada $-b_1/b_3$

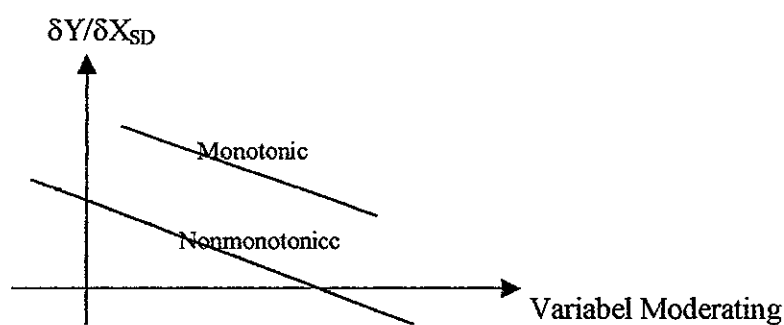
Pada persamaan turunan parsial (4), variabel kontijensi tidak mempunyai pengaruh moderating terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi. Titik infleksi dapat ditentukan sebagai berikut:

Pada sumbu Y = nilai *inflection point* terletak pada b_1

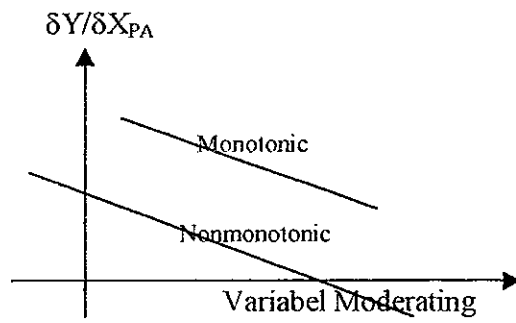
Pada sumbu X = nilai *inflection point* terletak pada $-b_1/b_3$

3. Menghubungkan titik yang ada di sumbu Y dan sumbu X dalam bentuk linier.

Gambar 2: Interaksi antara Struktur Desentralisasi dengan variabel moderating yang mempengaruhi komitmen organisasi



Gambar 3: Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan variabel moderating yang mempengaruhi komitmen organisasi



BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Responden

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini tampak seperti dalam tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1 : PROFIL RESPONDEN (n = 71)

Keterangan	Jumlah (Orang)	Prosentase
Gender:		
– Perempuan	32	45%
– Laki-Laki	39	55%
Usia:		
– < 30	3	4%
– 30 – 40	53	75%
– 41 – 50	10	14%
– 51 – 60	3	4%
– > 60	2	3%
Masa Kerja:		
– 1 – 5	9	13%
– 6 – 10	26	37%
– > 10	36	50%
Jabatan Struktural:		
– Dekan	6	9%
– Pembantu/Sekretaris Dekan	18	25%
– Ketua Progdj/Jurusan	17	24%
– Wakil/Sekretaris Progdj/Jurusan	8	11%
– Ketua Bagian/UPT	22	31%
Tingkat Pendidikan:		
– Akademi	1	1%
– Sarjana (S1)	27	38%
– Sarjana (S2)	42	60%
– Sarjana (S3)	1	1%

Sumber: data primer diolah

4.2 Gambaran Umum Responden

4.2.1 Analisis Deskriptif

Pembahasan ini berisi tentang gambaran jawaban responden pada masing-masing variabel (Struktur Desentralisasi; Partisipasi Penyusunan Anggaran; Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi dan Komitmen Organisasi). Dari hasil statistik deskripsi ditunjukkan angka kisaran teoritis, kisaran sesungguhnya, nilai rata-rata dan standar deviasi, seperti tampak dalam tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.2 : STATISTIK DESKRIPTIF

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-Rata	Standar Deviasi
- Struktur Desentralisasi	5 – 25	5 – 24	12,82	5,45
- Partisipasi Penyusunan Anggaran	6 – 30	6 – 30	17,42	6,55
- Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi	6 – 30	8 – 27	18,97	4,32
- Komitmen Organisasi	7 – 35	17 – 34	26,27	3,60

Sumber : data primer diolah

Variabel struktur desentralisasi mempunyai kisaran teoritis antara 5 sampai dengan 25. Hasil jawaban responden menunjukkan kisaran antara 5 sampai dengan 24 dengan nilai rata-rata 12,82 dan standar deviasi 5,45. Dari hasil ini maka dapat diinterpretasikan bahwa tingkat pendelegasian wewenang kepada manajer untuk mengambil keputusan menunjukkan bahwa struktur desentralisasi yang ada pada perguruan tinggi swasta relatif kecil (rata-rata 2 dari skala 5).

Variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai nilai kisaran teoritis antara 6 sampai dengan 30. Hasil jawaban responden menunjukkan kisaran nilai antara 6 sampai dengan 30, nilai rata-rata 17,42 dengan deviasi standar 6,55. Hal

ini menunjukkan bahwa keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran relatif cukup tinggi (rata-rata 3 dari skala 5).

Variabel orientasi nilai manajer pada inovasi mempunyai kisaran nilai teoritis antara 6 sampai dengan 30. Hasil jawaban responden menunjukkan kisaran nilai antara 8 sampai dengan 27, nilai rata-rata 18,97 dengan deviasi standar 4,32. Hal ini menunjukkan bahwa manajer pada perguruan tinggi swasta memiliki orientasi nilai pada inovasi yang cukup (rata-rata 3 dari skala 5).

Variabel komitmen organisasi mempunyai kisaran nilai teoritis antara 7 sampai dengan 35. Hasil jawaban responden menunjukkan kisaran nilai antara 17 sampai dengan 34, nilai rata-rata 26,27 dengan deviasi standar 3,60. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi para manajer sebagai anggota organisasi relatif tinggi (rata-rata 4 dari skala 5).

4.2.2 Uji Non Respon Bias

Uji *non response bias* dilakukan untuk melihat ada tidaknya perbedaan dari responden. Responden dikelompokkan dalam dua kelompok berdasarkan batas kriteria tanggal masuknya kuesioner (28 Februari 2004). Kuesioner yang masuk sebelum batas tanggal ditetapkan dimasukkan ke dalam kelompok satu (36 data), selebihnya dimasukkan ke dalam kelompok kedua (35 data). Hasil uji *responsse bias* tampak seperti dalam tabel berikut ini:

TABEL 4.3 : HASIL UJI RESPON BIAS

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig
TOTSTRUK	Equal variances assumed	.451	.504
TOTPARTS	Equal variances assumed	1.458	.231
TOTVOI	Equal variances assumed	.031	.860
TOTKOM	Equal variances assumed	.856	.358

Sumber : data primer diolah

Dari hasil pengujian tampak bahwa signifikansi lebih besar dari 0.05. Hal ini berarti bahwa tidak ada perbedaan responden pada dua kelompok tersebut, sehingga data responden dari kedua kelompok dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.2.3 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dilakukan dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas data. Uji validitas bertujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan apa yang akan diukur. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor dari variabel yang diteliti. Apabila masing-masing pertanyaan berkorelasi secara signifikan terhadap total skor dari variabel yang diteliti, dinyatakan valid (Imam Ghazali, 2001).

Dari hasil pengujian validitas tampak masing-masing skor korelasi antar variabel sebagai berikut:

Tabel 4.4 : UJI VALIDITAS

	Pearson Correlation	Sig.
Struk1	.765	.000
Struk2	.708	.000
Struk3	.748	.000
Struk4	.695	.000
Struk5	.802	.000

	Pearson Correlation	Sig.
Part1	.818	.000
Part2	.450	.000
Part3	.767	.000
Part4	.809	.000
Part5	.791	.000
Part6	.821	.000

	Pearson Correlation	Sig.
Voi1	.773	.000
Voi2	.829	.000
Voi3	.830	.000
Voi4	.533	.000
Voi5	.578	.000
Voi6	.737	.000

	Pearson Correlation	Sig.
Komit1	.734	.000
Komit2	.744	.000
Komit3	.337	.000
Komit4	.752	.000
Komit5	.390	.000
Komit6	.546	.000
Komit7	.622	.000

Correlation is significant at the 0.01 level
 Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel diatas diketahui signifikansi dari masing-masing indikator lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mampu menggambarkan variabel penelitian. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner adalah valid.

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji andal tidaknya variabel penelitian yang digunakan. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menghitung *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrumen. Instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan andal apabila memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.60 (Nunnaly, 1978, dalam Imam Ghazali 2001).

Dari hasil pengujian reliabilitas tampak bahwa koefisien alpha dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

TABEL 4.5 : UJI RELIABILITAS

Variabel	Koefisien Alpha
1. Struktur Desentralisasi	0,7959
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,8429
3. Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi	0,8100
4. Komitmen Organisasi	0,6771

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel diatas tampak bahwa koefisien alpha untuk semua variabel diatas 0,6. Hal ini berarti bahwa variabel penelitian yang digunakan mempunyai tingkat keandalan yang dapat diterima. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner adalah reliabel sehingga data yang dihasilkan dapat digunakan.

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

1. Autokorelasi

Uji Autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada kesalahan pengganggu atas jawaban satu responden dengan responden yang lain. Jika terjadi korelasi dikatakan telah terjadi autokorelasi. Model regresi yang baik adalah terbebas dari autokorelasi. Pengujian autokorelasi yang digunakan adalah Uji Durbin Watson (seperti tampak dalam tabel 4.6).

Tabel 4.6: HASIL UJI DURBIN WATSON

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,273 ^a	,074	,061	3,4860	,074	5,546	1	69	,021	
2	,389 ^b	,152	,127	3,3618	,077	6,196	1	68	,015	
3	,391 ^c	,153	,115	3,3849	,001	,073	1	67	,788	1,707

- a. Predictors: (Constant), TOTSTRUK
 b. Predictors: (Constant), TOTSTRUK, DUMMY
 c. Predictors: (Constant), TOTSTRUK, DUMMY, DMY_STRK
 d. Dependent Variable: TOTKOM

Sumber : Data primer diolah

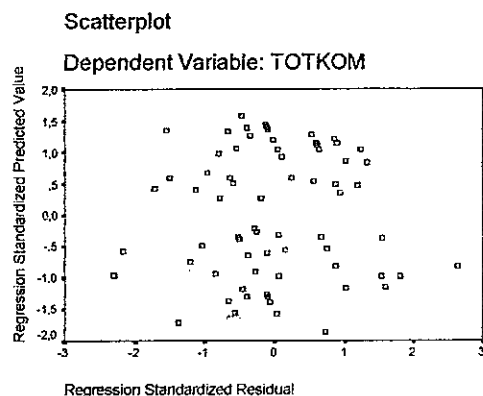
Dari hasil diatas menunjukkan nilai DW sebesar 1.707. Karena koefisien ini terletak antara batas atas (du) dan $4 - du$ maka dapat dikatakan bahwa model regresi ini terbebas dari autokorelasi.

2. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas dapat memperlemah kemampuan prediksi suatu model regresi, maka model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas (homokedastisitas).

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik Scatterplot, seperti tampak dalam gambar berikut ini:

Gambar 4.1: SCATTERPLOT



Sumber : data primer diolah

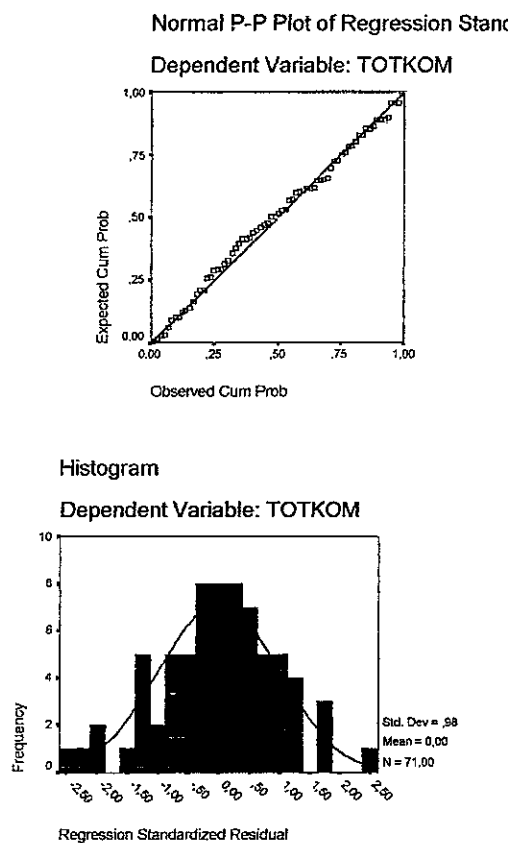
Berdasarkan hasil *Scatterplot* diatas tampak bahwa penyebaran data tidak menunjukkan pola tertentu. Hal ini didasarkan pada sebaran data baik diatas maupun dibawah nilai 0 pada sumbu Y. dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa model terbebas dari heteroskedastisitas.

3. Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi mempunyai distribusi data secara normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian distribusi normal dapat dilakukan dengan menggunakan *normal probability plot*. Apabila sebaran data mengikuti sumbu diagonal maka model dikatakan memiliki distribusi normal. Selain itu dapat dilihat dari histogramnya, yaitu dengan melihat distribusi data observasinya.

Hasil pengujian normalitas tampak seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 4.2: NORMAL PLOT DAN HISTOGRAM



Sumber : data primer diolah

Berdasarkan *normal probability plot* dan histogram tampak bahwa sebaran data mempunyai distribusi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

4.3 Uji Hipotesis

Hipotesis 1 merupakan pengujian peran orientasi nilai manajer pada inovasi sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara struktur desentralisasi dengan komitmen organisasi. Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

H_{a1} : Orientasi nilai manajer pada inovasi berperan sebagai variabel moderasi secara positif dalam hubungan antara struktur desentralisasi dengan komitmen organisasi

Persamaan yang digunakan untuk menguji hipotesis 1 adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_{SD} + \beta_2 X_{OM} + \beta_3 X_{SD} X_{OM} + \varepsilon \dots\dots\dots (1)$$

$$= 18.142 + 0.06167 X_{SD} + 1.657 X_{OM} + 0.04527 X_{SD} X_{OM} + \varepsilon$$

Dimana:

- Y : Komitmen Organisasi
 α : Konstanta
 X_{SD} : Struktur Desentralisasi
 X_{OM} : Orientasi nilai manajer pada inovasi
 $X_{SD} X_{OM}$: Interaksi X_{SD} dan X_{OM}
 β_{1-3} : Koefisien Regresi

Dengan menggunakan model regresi (interaksi) didapatkan hasil sebagai berikut:

TABEL 4.7 : HASIL OUTPUT SPSS : HIPOTESIS 1

Model	F	Sig	Unstandardized Coefficients B	t	Sig
1 (constant) TOTSTRUK	5.546	.021	23.961 .180	22.534 2.355	.000 .021
2 (constant) TOTSTRUK VOI	6.080	.004	24.149 0.08376 2.248	23.487 1.006 2.486	.000 .318 .015
3 (constant) TOTSTRUK VOI VOI-STRUK	4.022	.011	24.380 0.06167 1.657 0.04527	18.142 .527 .699 .270	.000 .600 .487 .788

Model	R Square	Adjusted R Square
1 (constant) TOTSTRUK	.074	.061
2 (constant) TOTSTRUK VOI	.152	.127
3 (constant) TOTSTRUK VOI VOI-STRUK	.153	.115

Dependent Variable: TOTKOM

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa koefisien dari β_3 adalah 0.04527 dengan signifikan sebesar 0.788. Hasil ini menunjukkan bahwa signifikansi lebih besar dari 5% sehingga hipotesis ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara struktur desentralisasi dengan komitmen organisasi tidak dimoderasi oleh keberadaan para manajer yang memiliki orientasi nilai pada inovasi yang tinggi.

Hipotesis 2 merupakan pengujian peran orientasi nilai manajer pada inovasi sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi. Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

H₂₂ : Orientasi nilai manajer pada inovasi berperan sebagai variabel moderasi secara positif dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi

$$Y = \alpha + \beta_1 X_{PA} + \beta_2 X_{OM} + \beta_3 X_{PA} X_{OM} + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

$$= 26.476 - 0.0962 X_{PA} + 0.595 X_{OM} + 0.127 X_{PA} X_{OM} + \varepsilon$$

Dimana:

- Y : Komitmen Organisasi
 α : Konstanta
 X_{PA} : Partisipasi penyusunan anggaran
 X_{OM} : Orientasi nilai manajer pada inovasi
 $X_{PA}X_{OM}$: Interaksi X_{PA} dan X_{OM}
 β_{1-3} : Koefisien Regresi

Hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS tampak sebagai berikut:

TABEL 4.8: HASIL OUTPUT SPSS HIPOTESIS 2

Model	F	Sig	Unstandardized Coefficients B	t	Sig
1 (constant)	.538	.466	25.425	20.476	.000
TOTPART			0.04833	.733	.466
2 (constant)	5.663	.005	25.575	22.272	.000
TOTPART			-0.0364	-.544	.588
VOI			2.854	3.273	.002
3 (constant)	4.070	.010	26.476	17.756	.000
TOTPART			-0.0962	-1.046	.299
VOI			0.595	.235	.815
VOI-PART			0.127	.948	.346

Model	R Square	Adjusted R Square
1 (constant)	.008	-.007
2 (constant)	.143	.118
3 (constant)	.154	.116

Dependent Variable: TOTKOM

Sumber : Data primer diolah

Dari hasil olah SPSS diatas ditemukan koefisien dari β_3 adalah positif (0.127) dengan tingkat signifikansi sebesar 0.346, sehingga disimpulkan bahwa hipotesis ditolak (signifikansi lebih besar dari 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi tidak berperan sebagai variabel moderasi

dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi.

4.4 Pembahasan

Penolakan hipotesis 1 dan 2 dapat dijelaskan dengan menggunakan model analisis regresi bertingkat dimana tampak bahwa variabel orientasi nilai manajer pada inovasi bukan merupakan variabel yang memoderasi hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi.

Penolakan hipotesis 1 dapat dijelaskan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi yang moderat (analisa deskriptif tampak pada nilai rata-rata “cukup”) tidak menjadi stimuli bagi manajer untuk memberikan ide atau gagasan yang dapat meningkatkan komitmen organisasinya melalui peningkatan peran struktur desentralisasi. Hal ini diperlemah dengan tingkat struktur desentralisasi yang relatif rendah, dimana tingkat pendelegasian wewenang yang berkaitan dengan pengambilan keputusan di tingkat manajer menengah dan bawah sangat kecil. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dengan tingkat struktur desentralisasi yang rendah (sentralisasi) tidak dapat ditingkatkan dengan menggunakan stimuli berupa penempatan manajer yang memiliki orientasi nilai pada inovasi yang rendah.

Orientasi nilai manajer pada inovasi yang rendah justru memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi (hipotesis 2). Hal ini tampak pada regresi tingkat pertama koefisien partisipasi penyusunan anggaran bernilai positif (0.04833), sedangkan pada regresi tingkat

tiga sebesar -0.0962 . Peran partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran semakin rendah dalam menciptakan komitmen organisasi, ketika mereka memiliki orientasi nilai pada inovasi yang rendah pula.

Hasil temuan ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi berperan sebagai variabel moderasi (Subramanian dan Mia; 2001; Hamdani; 2004). Perbedaan ini disebabkan karena:

- a. Berdasarkan analisis regresi bertingkat, pada hasil regresi tingkat kedua tampak bahwa variabel orientasi nilai manajer pada inovasi diduga dapat berperan sebagai variabel bebas (*independent*) yang berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi yang positif dan signifikan. Untuk itu diperlukan pengujian lebih lanjut tentang peran orientasi nilai manajer pada inovasi sebagai variabel bebas dalam hubungannya dengan komitmen organisasi, seperti yang telah dilakukan oleh Jeffrey Gaspersz (2003). Hasil pengujian Jeffrey Gaspersz menunjukkan hasil yang signifikan dalam hubungan antara orientasi nilai manajer pada inovasi dengan komitmen organisasi. Hasil ini memberikan penjelasan bahwa manajer yang mempunyai orientasi nilai pada inovasi yang tinggi akan lebih mempunyai kemampuan dan motivasi dalam mengembangkan ide-ide inovasi dan kreatif pada pekerjaannya, yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen organisasinya.
- b. Teori kontijensi dalam pengendalian manajemen timbul dengan asumsi dasar bahwa sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan pada seluruh perusahaan dengan berbagai kondisi. Dengan menggunakan

manajemen ilmiah kenyataannya sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan untuk beberapa perusahaan yang mempunyai karakteristik dan skala usaha yang relatif sama. Atas dasar ini, maka teori kontijensi berada pada dua kondisi yang berbeda, yaitu: (Zaenudin 2003)

1. Sistem pengendalian manajemen dapat bersifat *situation spesifik model* yang berarti bahwa sistem pengendalian yang tepat akan sangat dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi, atau
2. Sistem pengendalian manajemen yang bersifat umum yang dapat diterapkan pada beberapa perusahaan yang berbeda-beda.

Dari hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen yang ada di perguruan tinggi termasuk dalam kategori usaha bidang jasa ternyata lebih bersifat *situation spesifik model*. Hal ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan dibidang manufaktur seperti yang dilakukan oleh:

1. Subramanian dan Mia (2001), yang dilakukan pada perusahaan manufaktur yang terdaftar pada *Kompas Australia Business Directory*. Hasil penelitian menunjukkan hasil yang signifikan, bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi memoderasi hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi.
2. Hamdani (2004), yang dilakukan pada industri pengolahan kayu di Kalimantan Selatan menunjukkan hasil yang signifikan, bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi memoderasi hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Subramanian dan Mia (2001) dengan maksud untuk mengidentifikasi faktor-faktor kontijensi yang mempengaruhi hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji peran moderasi dari orientasi nilai manajer pada inovasi dalam hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kontijensi yang berupa orientasi nilai manajer pada inovasi tidak memoderasi hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi. Orientasi nilai manajer pada inovasi memungkinkan untuk berperan secara langsung sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Hal ini konsisten dengan penelitian Jeffrey Gaspersz (2003).

5.2 Implikasi

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi, yaitu:

1. Penelitian ini tidak berhasil menemukan efek moderasi dari orientasi nilai manajer pada inovasi dalam hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap komitmen organisasi. Sehingga akan lebih baik apabila orientasi nilai manajer pada inovasi diuji lebih

lanjut peranannya sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

2. Memberi gambaran kepada pihak *top management* di lembaga perguruan tinggi swasta khususnya, bahwa orientasi nilai-nilai inovasi dari tingkatan manajemen dibawahnya dimungkinkan dapat mempengaruhi secara langsung terhadap komitmen organisasi. Hal ini perlu diperhatikan pada saat mendesain sistem pengendalian manajemen organisasi.

5.3 Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, sehingga memungkinkan persepsi yang diberikan oleh responden tidak mencerminkan kondisi yang sebenarnya.
2. Responden dalam penelitian ini terdiri dari berbagai jenis perguruan tinggi (universitas, akademi, sekolah tinggi dan politeknik) sehingga memungkinkan adanya perbedaan persepsi yang mampu mempengaruhi hasil pengujian.

5.4 Saran

Berdasarkan penjelasan diatas maka penelitian yang akan datang dapat:

1. mengumpulkan data melalui wawancara, sehingga responden dapat memberikan informasi yang mendekati keadaan yang sebenarnya.

2. memilih populasi yang sejenis saja (universitas/sekolah tinggi/akademik), sehingga struktur dan persepsi pekerjaan untuk jenjang yang setingkat relatif sama.
3. menggunakan variabel orientasi nilai manajer pada inovasi sebagai variabel bebas dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alim, Muhammad Nizarul; 2002; "Pengaruh Ketidakpastian Strategik dan Revisi Anggaran terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontijensi"; *Proceeding Simposium Nasional Akuntansi V*
- Allen, N.J. dan Meyer, J.P.; 1990; "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organisation"; *Journal of Occupational Psychology*; Vol. 63; pp 1 – 18
- Anthony, Robert N.; Dearden, John dan Bedford, Norton M.; 1990; *Management Control System*; Richard D.Irwin, Inc
- Argyris, C.; 1952; "The Impact of Budgets on People"; Ithaca: School of Bussiness and Public Administration; Cornel University
- Arief, W dan Mahfud, S.; 2004; "Peran Partisipasi Penganggaran dalam Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja"; *Proceeding Simposium Nasional Akuntansi VII*
- Bambang Supomo; 1999; "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran Partisipasi dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan manufaktur Indobesia"; *Kelola No. 18/VII*; pp 61 – 84
- Barling, J., Wade, B, dan Fullager, C.; 1990; "Predicting Employee Commitment to Company and Union: Divergentmodels"; *Journal of Occupational Psychology*; Vol.63; pp 49 – 61
- Bateman, T.S. dan Strasser, S.; 1984; "A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organisational Commitment"; *Academy of Management Journal*; Vol. 27; pp 95 – 112
- Brooke, P.P.; Russell, D.; dan Price, J.L.; 1988; "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organisational Commitment"; *Journal of Applied Psychology*; Vol. 73; pp 402 – 9
- Brownell, P.; 1982; "The Role of Accounting data in Performance Evaluation, Budgetary Participation and Organizational Effectiveness"; *Journal of Accounting Research* (Spring); pp 12 – 27
- Ferdinand Gul, A., Tsui, J.S.L., Fong, S.C.C., dan Kwok, H.Y.L.; 1995; "Decentralisation as a Moderating Factor in The Budgetary Participation-

- Performance Relationship: Some Hongkong Evidence"; *Accounting and Business Research*; Vol. 25; pp 107 – 13
- Gordon, L.A., dan Narayanan, V.K.; 1984; "Management Accounting System, Perceived Environment Uncertainty and Organisational Structure: An Empirical Investigation"; *Accounting, Organisational and Society*; Vol. 9; pp 33 – 47
- Govindarajan, V.; 1986; "Impact the Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance Universalistic and Contongency Perspective"; *Decision Sciences* (Fall); pp 496 – 516
- Hamdani, 2004; *Peran Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi sebagai Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran, Struktur Desentralisasi dengan Komitmen Organisasi pada Unit Bisnis Perusahaan Industri Pengolahan Kayu di Kalimantan*; Tesis, Magister Akuntansi UNDIP
- Hansen, D.R. and M.M. Mowen; 1997; *Management Accounting*; Fifth Edition; Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing
- Hanson, E.I; 1966; "The Budgetary Control Function"; *The Accounting Review*; April; pp 239 – 243.
- Imam Ghazali; 2001; *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*; Badan Penerbit Diponegoro Semarang
- dan Bambang Supomo; 2003; *Bahan Kuliah Metodologi Penelitian*; Angkatan VI Magister Sains Akuntansi; Universitas Diponegoro Semarang
- Jefry Gasperesz; 2003; "Analisa Hubungan antara Struktur Desentralisasi, Partisipasi Anggaran dengan *Job Relevant Information*, VOI Manajer serta pengaruhnya terhadap *Job Related Outcome*"; *Proceeding Simposium Nasional Akuntansi VI*
- Kim, L.; 1980; "Organisational Innovation and Structure"; *Journal of Business Research*; Vol. 8; pp 225 – 46
- Koberg, C.S. dan Chusmir, L. H.; 1987; "Organisational Culture Relationships with Creativity and other Job Related Variables"; *Journal of Business Research*; Vol. 15; pp 397 – 409
- Lowe E.A. dan Shaw R.W.; 1968; "An Analysis of Managerial Biasing: Evidence of A Company's Budgeting Process"; *Journal of Management Studies* October; pp 304 – 315

- Magner, N., Welker, R.B. dan Campell, T.L; 1996; "Testing a Model of Budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural Equation Framework"; *Accounting and Business Research*; Vol. 27; pp 41 – 50
- Mathiew, J.E, dan Hamel, K; 1989; "Acausal Model of Antecedent of Organisational Commitment among Professional and Nonprofessionals"; *Journal of Vocational Behaviour*; Vol. 34; pp 299 – 317
- dan Zajac, D.M.; 1990; "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organisational Commitment"; *Psychological Bulletin*; Vol. 108; pp 171 – 94
- Meyer J.P. ; Nathalie J. Allen dan Catherine A. Smith; 1993; "Commitment to Organization and Occupation: Extentions anjd Test of Three Component Conceptualization"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4; pp 328 – 351
- Milani, K.; 1975; "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study"; *The Accounting Review*; April
- Moris, J.H. dan Steers, R.M.; 1980; "Structural Influences on Organisational Commitment"; *Journal of Vocational Behaviour*; Vol. 17; pp 50 – 7
- Mowday, R.T.; R. M. Steers dan L. W. Porter; 1979; "The Measurement of Organizational Commitment"; *Journal of Vocational Behavior*; Vol. 14 April; pp 224 – 247
- ; 1982; *Organisational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*; Academic Press, New York, NY
- Mulyadi , Johny Setyawan; 2001; *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*; Edisi Kedua; Salemba Empat Jakarta
- Nouri H.; 1994; "Using Organizational Commitment and Job Involment to Predict Budgetary Slack: A Research Note"; *Accounting, Organizations and Society* April; pp289 – 95
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo; 1999; *Metodologi Penelitian Bisnis*; Edisi Pertama; BPFY Yogyakarta
- O' Connor; N.;1995; "The Influence of Organizational Culture on The Usefullness of Budget Participation by Singapore – Chinese Managers; *Accounting, Organizations and Society* ; Vol.20; pp 383 - 403

- O'Reilly, C.A. and Chatman J.; 1986; "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization of Prosocial Behavior"; *Journal of Applied Psychology*; Vol 71; pp 492 – 499
- O'Reilly, C.A.; Chatman, J. and Caldwell D.F.; 1991; "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to The Assessing Person Organization Fit"; *Academy management of Journal*; Vol. 34; pp 487 – 516
- Outley, D.T.; 1978; "Budget Use and Managerial Performance"; *Journal of Accounting Research* (Spring); pp 122 – 149
- Porter, M.E.; 1980; *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*; Free Press New York
- Ratnawati, Kurnia; 2004; "Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Moderating Variables: Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah III"; *Proceeding Simposium Nasional Akuntansi VII*
- Riyanto, L.S.; 1999; "A Test of The Effect of Attitude, Strategy and Decentralization on The Effectiveness of Budget Participation"; *jurnal Riset Akuntansi Indonesia*; Vol 2. Nomor 2; hal. 136 – 153
- Russel, R.D, and Russel, C.J; 1992; "An Examinations of The Effect of Organizational Norms, Organizational Culture and Environmental Uncertainty on Enterpreneurial Strategy"; *Journal of Management*; Vol. 18; pp 639 – 56
- Schiff, M dan Lewin, A.Y; 1970; "The Impact of People on Budgets"; *The Accounting Review*; Vol. 45; April; pp 259 – 268
- Shield, J.F. dan Shield, M.D.; 1998; "Antecedents to Participative Budgeting"; *Accounting, Organisational and Society*; Vol.23; pp 49 – 76
- Subramanian, Nava dan Mia, L.; 2001; "The Relation between Decentralised Structure, Budgetary Participation and Organisational Commitment: The Moderating Role of Managers' Value Orientation Towards Innovation"; *AAAJ*; Maret; pp 12 – 29
- Tutik Kriswandari; 2004; "Teori Kontijensi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Outcomes Perusahaan: Hasid Masa Lalu dan Arah Masa Depan"; *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*; Volume 2 Nomor 1; Maret 2004

Zainuddin, Yuserrie; 2003; "Management Accounting and Control System: The State of The Art"; *Makalah Seminar Dosen Tamu*; Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro

KOMITMEN ORGANISASI

Ibu/Bapak dapat memilih satu jawaban yang paling sesuai dari pernyataan dibawah ini. Jawaban yang Ibu/Bapak berikan menunjukkan tingkat komitmen Ibu/Bapak pada organisasi dimana Ibu/Bapak bekerja. Angka range yang Ibu/Bapak pilih menunjukkan peringkat sebagai berikut:

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

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1. Sistem nilai (values) saya sama dengan sistem nilai organisasi dimana saya bekerja	1	2	3	4	5
2. Saya senantiasa merasa bangga menyatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja pada organisasi saya	1	2	3	4	5
3. Saya hanya dapat bekerja pada organisasi yang berbeda, sepanjang organisasi tersebut memiliki tipe pekerjaan yang sama dengan organisasi saya	1	2	3	4	5
4. Organisasi saya memberikan peluang terbaik dalam meningkatkan kinerja pekerjaan saya	1	2	3	4	5
5. Sesuatu perubahan keadaan yang sangat kecil yang terjadi pada diri saya saat ini, menyebabkan saya meninggalkan organisasi	1	2	3	4	5
6. Pilihan saya terhadap organisasi tempat saya bekerja sangat tepat, dan berbagai tugas lainnya sudah saya pertimbangkan pada saat saya bergabung dengan organisasi ini	1	2	3	4	5
7. Kepedulian saya terhadap masa depan organisasi dimana saya bekerja sangat besar	1	2	3	4	5

ORIENTASI NILAI MANAJER TERHADAP INOVASI

Ibu/Bapak dapat memilih satu jawaban yang paling sesuai dari pernyataan dibawah ini. Jawaban yang Ibu/Bapak berikan mengindikasikan perluasan nilai dari Ibu/Bapak sebagai anggota dari nilai organisasi dimana Ibu/Bapak bekerja. Angka range yang Ibu/Bapak pilih menunjukkan peringkat sebagai berikut:

1. Tidak keseluruhan
2. Sedikit dalam pengembangan
3. Cukup dalam pengembangan
4. Luas dalam pengembangan
5. Sangat luas dalam pengembangan

Pernyataan	1	2	3	4	5
1. Inovatif					
2. Cepat mengambil kesempatan yang lebih bagus					
3. Mempunyai harapan untuk mencoba ide-ide baru					
4. Berani mengambil resiko					
5. Berhati-hati					
6. Berorientasi kepada aturan					

PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk menjelaskan peran Ibu/Bapak dalam penyusunan anggaran di Perguruan Tinggi. Ibu/Bapak dapat memilih satu nomor diantara 1 sampai dengan 5. Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban Ibu/Bapak dengan kedua jawaban yang tersedia.

1. Kategori manakah dibawah ini yang yang menjelaskan sebaik-baiknya tentang kegiatan Ibu/Bapak ketika anggaran sedang disusun? Saya ikut dalam penyusunan

1	2	3	4	5
Semua Anggaran				Tidak Satu anggaranpun

2. Kategori manakah dibawah ini yang menjelaskan dengan paling baik alasan yang diberikan oleh atasan Ibu/Bapak dalam merevisi anggaran? Alasannya

1	2	3	4	5
Sangat masuk akal				Sangat tidak Masuk akal

3. Seberapa seringkah Ibu/Bapak menyatakan permintaan, pendapat atau usulan tentang anggaran ke atasan Ibu/Bapak dengan tanpa diminta?

1	2	3	4	5
Sangat Sering				Tidak pernah

4. Menurut perasaan, seberapa banyak pengaruh Ibu/Bapak yang tercermin dalam anggaran akhir (Final)?

1	2	3	4	5
Sangat banyak Jumlahnya				Tidak ada

5. Bagaimanakah Ibu/Bapak memandang kontribusi Ibu/Bapak terhadap anggaran? Kontribusi saya

1	2	3	4	5
Sangat Penting				Sangat tidak penting

6. Seberapa sering atasan Ibu/Bapak meminta pendapat atau usulan ketika anggaran sedang disusun?

1	2	3	4	5
Sangat Sering				Tidak pernah

STRUKTUR DESENTRALISASI

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk menjelaskan tingkat pendelegasian wewenang di Perguruan Tinggi Ibu/Bapak. Ibu/Bapak dapat memilih satu nomor diantara 1 sampai dengan 5. Skala nomor menunjukkan seberapa dekat jawaban Ibu/Bapak dengan kedua jawaban yang tersedia. Mohon Ibu/Bapak dapat memberi jawaban sesuai dengan praktek selama ini.

Seberapa luas wewenang didelegasikan kepada manajer senior untuk masing-masing kelompok keputusan berikut ini:

- a. Pengembangan produk atau jasa baru

1	2	3	4	5
Tidak ada Pendelegasian				Didelegasikan sepenuhnya

- b. Pengangkatan dan pemutusan hubungan kerja karyawan tingkat pimpinan

1	2	3	4	5
Tidak ada Pendelegasian				Didelegasikan sepenuhnya

- c. Pemilihan investasi dalam jumlah besar

1	2	3	4	5
Tidak ada Pendelegasian				Didelegasikan sepenuhnya

- d. Pengalokasian anggaran

1	2	3	4	5
Tidak ada Pendelegasian				Didelegasikan sepenuhnya

- e. Penentuan tarif harga (jual)

1	2	3	4	5
Tidak ada Pendelegasian				Didelegasikan sepenuhnya