

# **PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP PARTISIPASI PENGANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL**

Isti Rahayu\*

## **Abstract**

*The study attempts to examine the relationship between budgetary participation and individual performance. In so doing the study considers environmental uncertainty as a moderating variable.*

*Data for this study were collected by using questionnaires, which were mailed to 430 department managers chosen from Indonesian Capital Market Directory. There were 81 responses of which 73 were complete and hence usable.*

*The study concludes that the budgetary participation effects the individual performance. However environmental uncertainty did not moderate the effects of participative budgeting on individual performance*

**Key Words:** Participative, Budgeting, Managerial performance, Environmental uncertainty.

## **PENDAHULUAN**

---

Agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang berubah secara cepat dan memiliki ketidakpastian yang relatif tinggi, manajemen harus memiliki alat untuk membantu mereka dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas. Salah satu alat yang dapat membantu perencanaan, koordinasi, dan penilaian kinerja adalah anggaran.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran. Dalam hal ini setiap manajer di dalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Agar sasaran dapat dicapai, manajer menengah dan bawah biasanya ikut berpartisipasi dalam perancangan anggaran. Dengan berpartisipasi dalam perancangan anggaran, manajer merasa dilibatkan egonya dan tidak sekedar terlibat dalam kerja, sehingga diharapkan akan mendorong moral kerja dan inisiatif para manajer. Partisipasi juga akan mengurangi tekanan dan kegelisahan, karena orang yang berpartisipasi dalam penetapan tujuan tahu bahwa tujuan tersebut rasional dan dapat dicapai, sehingga mereka tidak merasa terpaksa untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi untuk mencapai kinerja maksimal tentunya manajer memerlukan suatu informasi yang berhubungan dengan tugas yang akan dilakukannya.

---

\* Isti Rahayu adalah Pengajar pada Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta

tugas yang mereka kerjakan. Hal ini tentunya akan meningkatkan moral dan menimbulkan inisiatif yang besar di seluruh level manajemen. Dengan ikut serta berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, para manajer juga akan lebih memahami masalah-masalah yang mungkin timbul pada saat pelaksanaan anggaran.

### **Kinerja Manajerial**

---

Kinerja manajerial yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagaimana yang didefinisikan oleh Mahoney et. al (1965). Mahoney et. al (1965) mendefinisikan kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Penelitian-penelitian yang dilakukan terhadap hubungan partisipasi dengan kinerja manajerial memiliki hasil yang tidak konsisten. Beberapa peneliti menyatakan bahwa partisipasi memiliki hubungan positif dengan kinerja (Argirys 1952; Kenis 1979). Sementara ada pula peneliti yang tidak menemukan hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial (Milani 1975). Chenhall dan Brownell (1988) menyatakan bahwa ketidakkonsistenan ini kemungkinan disebabkan karena adanya faktor kondisional (ada variabel *moderating*), atau disebabkan karena antara variabel partisipasi dengan kinerja manajerial tidak berhubungan secara langsung (ada variabel *intervening*).

Brownell dan Mc Innes (1986) menggunakan variabel *intervening* motivasi untuk menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 224 manajer tingkat menengah di tiga perusahaan manufaktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dengan kinerja, partisipasi tidak berhubungan dengan motivasi, dan partisipasi memiliki hubungan dengan kinerja secara langsung, tidak melalui motivasi. Penelitian ini gagal membuktikan bahwa partisipasi akan meningkatkan kinerja manajerial melalui peningkatan motivasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Merchant (1981), yang menemukan hubungan positif antara motivasi dan partisipasi.

Brownell (1982) menggunakan variabel kepribadian *internal-external locus of control* sebagai variabel *moderating*, untuk menguji hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Subyek penelitian manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur di San Fransisco. Penelitian ini menemukan bahwa individu yang merasa bahwa hasil tindakan mereka disebabkan karena usahanya lebih puas pada kondisi partisipasi yang tinggi, sebaliknya individu yang

### Hipotesa Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu diajukan hipotesa sebagai berikut:

Hipotesa 1: partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hipotesa 2: ketidakpastian terhadap lingkungan akan menguatkan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

### METODE PENELITIAN

#### Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer fungsional pada perusahaan-perusahaan yang telah *go public*. Para manajer fungsional yang terdiri dari manajer pemasaran, produksi, keuangan, dan personalia ini dipilih, karena mereka memiliki tanggung jawab terhadap anggaran. Perusahaan-perusahaan yang telah *go public* dipilih karena merupakan perusahaan besar sehingga tentunya anggaran telah diterapkan dalam perusahaan.

#### Penentuan Sampel

Dari sejumlah perusahaan yang tercatat di pasar modal, peneliti mengambil 130 perusahaan, dan dari 130 perusahaan ini dikirim kuesioner sebanyak 430 buah. Untuk perusahaan manufaktur tiap-tiap perusahaan dikirim kuesioner sebanyak 4 buah, yaitu untuk manajer keuangan, produksi, pemasaran, dan personalia. Sedangkan untuk jenis perusahaan selain manufaktur, setiap perusahaan dikirim kuesioner sebanyak 3 buah.

#### Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

**Partisipasi Penganggaran.** Variabel partisipasi penganggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975), yang terdiri dari 6 item pertanyaan. Untuk mengukur apakah partisipasi dalam perancangan anggaran diterapkan di perusahaan, peneliti menambah 1 item pertanyaan, sehingga instrumen untuk mengukur partisipasi penganggaran terdiri dari 7 item. Pengukuran variabel partisipasi penganggaran ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert 5 angka.

dengan:

Y = Kinerja manajerial

X<sub>1</sub> = partisipasi penganggaran

X<sub>2</sub> = ketidakpastian lingkungan

X<sub>1</sub>X<sub>2</sub> = interaksi antara partisipasi dan ketidakpastian lingkungan

Untuk menentukan apakah hipotesa 2 akan diterima atau ditolak, dilakukan dengan cara menentukan apakah interaksi antara ketidakpastian lingkungan dengan partisipasi signifikan atau tidak.

## ANALISIS HASIL PENELITIAN

### Pengumpulan Data

Dari 430 kuesioner yang dikirimkan dapat terkumpul 81 jawaban kuesioner (19%), 8 buah diantaranya tidak dapat dipergunakan karena jawaban tidak lengkap. Dengan demikian jumlah jawaban kuesioner yang dipergunakan sejumlah 73 buah (17%).

Jawaban yang terkumpul atas variabel penelitian dapat digambarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1  
Statistik Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian

Variabel	Rentang Hipotetis	Rentang Aktual	Mean	Standar Deviasi
Partisipasi	7-35	18-35	27.7	4.21
Ket. Lingkungan	11-55	21-54	40.7	4.7
Kinerja	9-45	23-45	33.9	4.51

### Pengujian Hipotesa

Hipotesa 1. Sebagaimana tampak dalam tabel 2, hasil persamaan regresi menunjukkan bahwa koefisien regresi untuk variabel partisipasi anggaran 0.717 dengan *standard error* 0.094 dan nilai *t* 7.650 serta probabilitas 0.000. Untuk menguji bahwa nilai ini merupakan nilai sebenarnya dan bukan nilai yang ditemukan secara kebetulan, dibandingkan antara nilai *t* hitung dengan *t* tabel. Dengan menggunakan  $\alpha=10\%$ , hasil perhitungan ini signifikan, hal ini juga bisa dilihat dari nilai *p* yang relatif kecil, yaitu 0.000.

semakin menguat dan berpengaruh sebaliknya pada tingkat ketidakpastian lingkungan yang rendah.

Ketidakmampuan membuktikan hipotesa bisa juga disebabkan karena kecilnya pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen, sebagaimana terlihat pada koefisien determinasi ( $R^2$ ) persamaan regresi. Jika dilihat dari semakin menurunnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) persamaan regresi 2 dibandingkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) persamaan regresi 1, menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial tidak dimoderatkan oleh variabel ketidakpastian lingkungan, akan tetapi ada variabel moderating lain yang menguatkan pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial.

## KESIMPULAN

---

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sekaligus mendukung penelitian-penelitian terdahulu. Akan tetapi penelitian ini tidak berhasil membuktikan hipotesa bahwa ketidakpastian lingkungan menguatkan pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.

### Implikasi Untuk Penelitian Berikutnya

---

Karena dalam penelitian ini subyek penelitian terbatas pada perusahaan yang telah *go public* dan berorientasi laba, maka hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk seluruh perusahaan baik yang *go public* maupun belum *go public*, dan juga untuk perusahaan yang tidak berorientasi laba. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan yang belum *go public* dan pada perusahaan-perusahaan nirlaba.

Penelitian selanjutnya juga perlu dilakukan untuk menguji pengaruh variabel *moderating* lain, misal informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information*) terhadap partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Argirys, 1952, *The Impact of Budget on People*. The Controlership Foundation. Dalam Izzetin Kenis, 1979, Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review* 4: 707 - 720.
- Brownell, P., 1982, A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control. *Accounting Review* 4: 766 - 777.

- Attitude, Motivation and The Effectiveness of Budget Participation. *Accounting Organization and Society* 13: 465 -475.
- Milliken, F. J., 1987, Three Types of Perceived Uncertainty about Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review* 12: 133-143.
- Siegel, G dan Marconi, H. Ramanauskas, 1989, *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Company.