

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KETIDAKPASTIAN
LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**
(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Program Studi Akuntansi*



Oleh:

DWI KARTIKA NINGRUM
2004/61042

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2009**

ABSTRAK

Dwi Kartika Ningrum. 2004. 61042. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, dengan Ketidakpastian lingkungan sebagai Variabel Pemoderasi Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang. Skripsi. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang. 2009

Pembimbing I : Bapak Drs. Syamwil, MPd
II : Ibu Sany Dwita, SE, M.Si, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, 2) Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang berjumlah 39 perusahaan dengan teknik pengambilan sampel total sampling. Jenis data yang digunakan adalah data subjek. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner yang disebarluaskan kepada manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer operasional dan manajer SDM. Analisis data yang digunakan analisis regresi linear berganda.

Temuan penelitian ini bahwa terdapat pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial ditunjukkan dengan nilai sig. 0,008 lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien regresi variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 19,601. Dari hasil tersebut menggambarkan nilai α sebesar $0,008 < 0,05$, berarti hipotesis pertama diterima. Sedangkan terdapat pengaruh positif antara interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan ketidakpastian lingkungan dengan diperoleh besarnya nilai sig. 0,009 dan koefisien regresi interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan ketidakpastian lingkungan sebesar 0,363. Dari hasil tersebut menggambarkan nilai α sebesar $0,009 < 0,05$, berarti hipotesis kedua diterima.

Dalam penelitian ini disarankan pelaksanaan anggaran perusahaan khususnya dalam partisipasi penyusunan anggaran ditingkatkan sehingga dapat meningkatkan kinerja manajer.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya. Berkat rahmat dan hidayah-Nya jualah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Salawat beriring salam penulis persembahkan pada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa umat-Nya dari alam kejahilahan ke alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan. Didorong oleh semua itu jualah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Pemoderasi pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang”**.

Penulis menyadari, skripsi ini bukanlah semata-mata atas kemampuan sendiri, tapi atas bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis dengan penuh ketulusan mengucapkan terima kasih kepada Bapak Drs. Syamwil, MPd sebagai Pembimbing I, Ibu Sany Dwita, SE, M.Si, Ak sebagai Pembimbing II, dan tidak lupa juga penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang beserta seluruh staf administrasi.
4. Bapak Kepala Badan Pusat Statistik Propinsi Sumatra Barat beserta staf dan karyawan yang telah membantu penulis dalam pengambilan data.

5. Orang tuaku Mahrum dan Emawati yang selalu mendo'akan, memberikan dukungan moral dan materil, khususnya dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Rekan-rekan seperjuangan Program Akuntansi angkatan 2004 dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih banyak.

Akhirnya atas bantuan, petunjuk, arahan, bimbingan motivasi dan kerjasamanya, semoga Allah SWT memberikan imbalan berlipat ganda. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan dunia penelitian dan akademis. Amin ya Rabbal Alamin.

Padang, Januari 2009

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Pembatasan Masalah	6
D. Perumusan Masalah.....	7
E. Tujuan Penulisan.....	7
F. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	9
A. Kajian Teori	9
1. Teori Kontijensi	9
2. Anggaran	10
3. Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	22
4. Kinerja Manajerial	25
5. Ketidakpastian Lingkungan	30
6. Hubungan Antar Variabel	34
7. Hasil Penelitian yang Relevan	35
B. Kerangka Konseptual	38
C. Hipotesis.....	40
BAB III METODE PENELITIAN	41
A. Jenis Penelitian.....	41
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	41
C. Populasi, Sampel dan Responden	41

D. Jenis Data dan Sumber Data	43
E. Teknik Pengumpulan Data.....	44
F. Variabel Penelitian.....	44
G. Instrumen Penelitian	45
H. Uji Instrumen	46
I. Teknik Analisis Data.....	46
J. Definisi Operasional	50
BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	52
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	52
B. Demografi Responden	53
C. Uji Instrumen	61
D. Uji Asumsi Klasik.....	62
E. Pengujian Model Penelitian.....	66
F. Uji Hipotesis	69
G. Pembahasan.....	71
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	74
A. Kesimpulan	74
B. Keterbatasan dan Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76
LAMPIRAN.....	79

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel

1.	Daftar Nama Perusahaan Manufaktur.....	42
2.	Instrumen Penelitian	45
3.	Perincian Tingkat Responden Kuesioner.....	53
4.	Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan	53
5.	Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	54
6.	Jumlah Responden Berdasarkan Lamanya Menduduki Jabatan.....	55
7.	Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	56
8.	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
9.	Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran	58
10.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial.....	59
11.	Distribusi Frekuensi Variabel Ketidakpastian Lingkungan.....	60
12.	Uji Validitas Data	61
13.	Uji Reabilitas Data.....	62
14.	Uji Normalitas.....	62
15.	Uji Multikolinearitas.....	63
16.	Uji Heterokedastisitas	65
17.	R Square.....	66
18.	Uji F	67
19.	Koefisien Regresi.....	69

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar

- | | |
|-----------------------------|----|
| 1. Kerangka Konseptual..... | 39 |
|-----------------------------|----|

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran	
1. : Permohonan Kuesioner.....	79
2. : Tabulasi Data	84
3. : Uji validitas dan Reabilitas	87
4. : Tabel Distribusi Frekuensi Skor Variabel Penelitian	90
5. : Uji Asumsi Klasik.....	93
6. : Uji Hipotesis	97
7. : Surat Izin Penelitian.....	99

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan usaha yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin. Terwujudnya efisiensi bagi perusahaan sangat tergantung pada kinerja manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya yaitu perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Tujuan dari perusahaan adalah untuk memaksimumkan kekayaan pemiliknya (*owner*). Oleh karena itu, perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya tidak terlepas dari tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada periode 80-an, penganggaran dalam perusahaan dilakukan dengan pendekatan dari atas ke bawah (*top down*), dengan pendekatan ini rencana dan besarnya anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pimpinan tertinggi, sehingga bawahan hanya melaksanakan apa yang telah disusun. Penerapan pendekatan ini mengakibatkan kinerja bawahan menjadi tidak efektif dalam mencapai target yang diberikan oleh atasan atau pimpinan tertinggi karena sumber daya yang diberikan tidak mencukupi. Kadang-kadang atasan atau pimpinan tertinggi kurang mengetahui hambatan yang dimiliki oleh bawahan sehingga target yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan bawahan. Dilihat dari kondisi ini, perusahaan mulai menerapkan pendekatan anggaran partisipatif. Melalui pendekatan

partisipatif ini atasan atau pimpinan tertinggi mengizinkan bawahan untuk berpartisipasi dalam menentukan rencana dan besarnya anggaran.

Anggaran merupakan salah satu jenis perencanaan yang dipakai oleh organisasi dan alat pengendalian manajemen. Anggaran merupakan bentuk rencana kegiatan dari para manajer tingkat atas sampai pada tingkat bawah. Perusahaan besar dan kecil menggunakan anggaran sebagai langkah awal dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya, sehingga perusahaan dituntut untuk menyusun rencana dan strategi guna memberi arah yang jelas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Anthony (2003: 370) mendefinisikan anggaran adalah suatu rencana dalam kuantitas yang dinyatakan dalam satuan moneter dan mencakup suatu periode tertentu.

Menurut Mulyadi (2001: 513) partisipasi merupakan proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut. Partisipasi penyusunan anggaran yaitu, proses di mana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran mempunyai dampak positif terhadap motivasi manajer, Govindarajan (2007: 87). Menurut Siegel (2003: 3) dengan adanya partisipasi, anggaran dapat digunakan untuk memotivasi karyawan agar memperbaiki kinerja dan sikap.

Kinerja diartikan sebagai ungkapan prestasi kerja seseorang. Menurut Lukka (1998) kinerja manajer merupakan faktor yang meningkatkan keefektifan organisasi. Untuk meningkatkan keefektifan perusahaan diperlukan adanya

evaluasi kinerja manajerial terutama dalam hal pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Seorang manajer bertanggung jawab untuk mendapatkan tujuan dan sasaran perusahaan. Dengan adanya partisipasi maka akan memberikan manfaat dalam mempengaruhi sikap positif, serta meningkatkan kerjasama antar manajer sehingga dapat mendorong manajer untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus dengan mengikutsertakan karyawan dalam penyusunan anggaran

Adanya partisipasi karyawan dalam menyusun anggaran sangatlah penting bagi perusahaan, karena akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selain itu manajer akan lebih mudah mengarahkan jalannya pelaksanaan kegiatan bisnis atau perusahaan, sehingga dapat membandingkan antara hasil yang kita dapat dengan yang direncanakan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2007: 95), partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi manajerial, karena dari anggaran yang disusun dengan partisipasi bawahan akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi dalam penyusunan anggaran. Kesulitan yang diakibatkan oleh adanya ketidakpastian lingkungan bagi manajer dalam

menjalankan operasionalnya juga memungkinkan sangat diperlukannya partisipasi untuk memprediksi kejadian-kejadian dimasa yang akan datang. Menurut Duncan (1972) ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasilnya keputusan yang telah dibuat. Kemampuan memprediksi keadaan dimasa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah dapat terjadi pada individu yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Informasi pribadi yang dimiliki bawahan dapat digunakan untuk membantu menyusun anggaran agar lebih akurat karena bawahan mampu mengatasi ketidakpastian dan dapat digunakan untuk memprediksi kejadian dimasa datang.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajer merupakan masalah yang masih banyak diperdebatkan, bukti-bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Penelitian Margareth (2005) tentang pengaruh partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial studi kasus pada PT. Arta Glory Buana Di Sidoarjo dimana hasilnya terdapat pengaruh positif antara partisipasi manajer dengan kinerja manajerial dan adanya pengaruh positif partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian Sumarno (2005) menguji pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada kantor cabang perbankan Indonesia di Jakarta. Hasil penelitian adalah (1) terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan

antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, (2) pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran adalah positif dan signifikan, dan (3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Penelitian Deliana (2004) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan dan persepsi ketidakpastian lingkungan sebagai variabel pemoderasi pada perusahaan perkebunan di Sumatera Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja, gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasaan kerja, persepsi ketidakpastian lingkungan tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasaan kerja.

Ketidakkonsistenan bukti empiris ditimbulkan dari partisipasi penyusunan anggaran dan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain. Kenyataannya masih ditemukan penyimpangan-penyimpangan dalam partisipasi penyusunan anggaran. Berdasarkan pada penjelasan di atas, maka penulis membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya pada sampel penelitian yang dilakukan pada perusahaan manufaktur yang berada di Kota Padang, gunanya untuk merancang sistem informasi sangat perlu dipertimbangkan terhadap persepsi ketidakpastian lingkungan agar

informasi yang disajikan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Oleh karena itu penulis mengambil judul yaitu **Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Pemoderasi.**

B. Identifikasi Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah di atas maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap sikap manajerial?
3. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap motivasi manajerial dalam memperbaiki kinerja?
4. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi masalah di atas, maka penulis membatasi masalah pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel pemoderasi.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Apakah ketidakpastian lingkungan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

E. Tujuan Penulisan

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada pihak-pihak berikut:

1. Bagi penulis

Hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman terhadap partisipasi penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial dan

juga merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

2. Bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini bisa memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan yang kaitannya dalam partisipasi penyusunan anggaran.

3. Bagi Perusahaan

Memberikan masukan dalam pelaksanaan anggaran perusahaan khususnya hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Pendekatan Kontijensi

Banyak faktor-faktor yang saling berkaitan mempengaruhi ketidakpastian lingkungan dan proses pengendalian manajemen di dalam perusahaan. Para riset telah berusaha untuk menguji faktor-faktor ini dengan mengaplikasikan teori kontijensi kepada berbagai faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi desain sistem pengendalian antar lain ukuran, lingkungan, teknologi, interdipendensi dan strategi. Teori kontijensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan. Teori kontijensi didasarkan pada premi bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen yang secara universal dapat digunakan organisasi dalam berbagai lingkungan, yang diduga dapat menyebabkan sistem akuntansi manajemen menjadi lebih efektif.

Pendekatan ini banyak digunakan sebagai solusi atas ketidakkonsistenan sejumlah hasil penelitian sebelumnya. Menurut Govindarajan (1986) dalam Eka (2005), hasil penelitian yang menunjukkan ketidakkonsistenan hasil antara satu peneliti dengan peneliti yang lain dalam

menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, memberi indikasi adanya faktor-faktor situasional dan kontekstual antara kedua variabel tersebut. Dengan pendekatan kontijensi ada dugaan bahwa terdapat faktor-faktor situasional dan kontekstual yang mungkin berinteraksi dalam mempengaruhi kondisi tersebut. Faktor-faktor situasional dan kontekstual ini mencakup faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal antara lain berupa ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian ekonomi, politik dan sosial. Faktor internal antara lain struktur organisasi, strategi bisnis, sistem pengendalian dan kompleksitas teknologi.

Variabel pemoderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan pada penelitian ini mengacu pada keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasil keputusan yang telah dibuat.

2. Anggaran

Secara umum anggaran merupakan sarana yang sering digunakan oleh pihak manajemen organisasi dalam melakukan perencanaan keuangan karena anggaran dapat dijadikan pedoman kerja dan memberikan arahan atau target-target yang harus dicapai dalam kegiatan dimasa yang akan datang. Penggunaan anggaran ini diharapkan dapat memberikan efisiensi dan efektifitas pada setiap kegiatan organisasi.

Menurut Machfoed (1993: 5) mendefinisikan anggaran sebagai berikut:

“Anggaran adalah suatu rencana yang terkoordinasi, menyeluruh dan dinyatakan dalam satuan uang mengenai kegiatan operasi dan penggunaan sumber-sumber daya perusahaan untuk periode tertentu diwaktu yang akan datang.”

Mulyadi (2001: 488) mengemukakan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang direncanakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar, biasanya dalam satuan uang untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu biasanya satu tahun. Sedangkan Anthony (2003: 370) mengemukakan bahwa anggaran adalah suatu rencana dalam kuantitas yang dinyatakan dalam satuan moneter dan mencakup suatu periode tertentu.

Munandar (2001: 1) mendefinisikan anggaran sebagai berikut:

“Suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.”

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dan formal yang digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian oleh manajemen. Biasanya anggaran selalu dinyatakan dalam nilai uang atau secara kuantitatif, yang diproyeksikan untuk jangka waktu satu tahun atau satu periode operasi perusahaan dalam menanggani salah satu proyek.

a. Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2001: 489) karakteristik dalam suatu anggaran sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter).
2. Anggaran merupakan suatu rencana yang terperinci, yang dinyatakan dalam satuan uang dan mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Isinya merupakan satuan komitmen manajemen, bahwa anggaran bukan saja tanggungjawab manajemen, tetapi juga tanggungjawab setiap manajer atau kepala proyek untuk mencapai sasaran yang ditetapkan atau yang dianggarkan.
4. Usulan anggaran akan dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi daripada orang yang menyusunnya.
5. Jika anggaran telah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat diubah lagi kecuali dalam hal-hal yang bersifat khusus.
6. Harus ada laporan pelaksanaan, sehingga dapat dibandingkan antara hasil sesungguhnya dengan hasil yang diharapkan atau yang dianggarkan secara periodik dan penyimpangan yang terjadi akan dievaluasi.

b. Tujuan dan Manfaat Anggaran

Dari setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak akan terlepas dari adanya suatu harapan atau tujuan yang akan dicapai, serta adanya

keuntungan atau manfaat yang harus dipertimbangkan sebelumnya. Dengan disusunnya suatu anggaran yang baik dan cermat, dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan dalam membantu manajemen menjalankan fungsinya, Nafarin (2000: 12).

Menurut Gunawan dan Marwan (1996: 52), tujuan dari anggaran adalah:

1. Mendorong setiap individu dalam perusahaan untuk berfikir ke depan
2. Mendorong terjadinya kerjasama antara masing-masing bagian, karena masing-masing bagian menyadari mereka tidak dapat berdiri sendiri.
3. Mendorong adanya pelaksanaan azaz partisipasi karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta dalam memikirkan rencana kerjanya.

Menurut Munandar (2001: 10) penyusunan anggaran mempunyai tiga manfaat sebagaimana dijelaskan di bawah ini:

1. Sebagai alat pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan target atau sasaran yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang, karena anggaran tersebut merupakan dasar aktifitas-aktifitas yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan.

2. Sebagai alat pengkoordinasi kerja

Anggaran bermanfaat sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang ada dalam perusahaan dapat saling menunjang untuk

mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian kelancaran jalannya usaha atau pekerjaan dapat lebih terjamin.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran bermanfaat pula sebagai tolak ukur untuk menilai (menganalisis) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya, dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses atau belum. Dari hasil perbandingan tersebut dapat pula dianalisis sebab terjadinya penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui tentang kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Dari ungkapan di atas, jelas bahwa anggaran dapat dijadikan alat bantu bagi manajemen dalam menjalankan fungsinya, sesuai dengan fungsi manajemen. Jadi anggaran dapat dijadikan pedoman kerja yang akan memberi target-target yang harus dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Pada diungkapkan juga dijelaskan bahwa anggaran juga dapat dijadikan sebagai alat pengkoordinasian kerja, setiap bagian dalam perusahaan dapat saling bekerja sama dan saling terkoordinasi dengan baik untuk menuju yang telah ditetapkan, dan juga sebagai alat

pengawasan kerja yang dapat dijadikan alat perbandingan untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan. Agar bermanfaat membantu manajemen dalam memformulasi rencana-rencana dan pengambilan keputusan yang baik bagi perusahaan, karena anggaran berdasarkan hasil penelitian, penganalisisan dan pertimbangan yang seksama atau alternatif dan konsekuensi dari suatu tujuan yang dinyatakan secara kuantitatif.

c. Macam-macam Anggaran

Menurut Nafarin (2000: 17) anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang berikut ini:

1. Menurut dasarnya penyusunan, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran variabel

Yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.

- b. Anggaran tetap

Yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.

2. Menurut cara penyusunannya, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran periodik

Yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

- b. Anggaran kontinue

Yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis)

Yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan jangka pendek.

- b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis)

Yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi.

d. Prosedur dan Proses Penyusunan Anggaran

1. Prosedur Penyusunan Anggaran

Anggaran pertama kali disusun meminta taksiran berapa banyak penjualan, produksi dan data keuangan lainnya dari bagian-

bagian yang bersangkutan, angka-angka ini kemudian diolah komite anggaran, sehingga dihasilkan usulan anggaran, usulan anggaran ini diajukan kepada dewan direksi untuk disetujui. Kadang-kadang wewenang untuk menyetujui suatu anggaran ada pada tangan dewan komisaris. Dalam hal ini usulan anggaran diserahkan kepada direksi untuk diteliti kembali. Setelah disetujui anggaran tersebut diperbanyak dan dikirim kepada bagian-bagian yang bersangkutan dalam perusahaan untuk dijadikan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Anthony (2003: 469) langkah-langkah dalam penyusunan anggaran sebagai berikut:

- a. Menetapkan pedoman perencanaan.
 - b. Membuat anggaran penjualan dan anggaran proyek.
 - c. menyusun awal dari komponen-komponen anggaran lainnya.
 - d. Negoisasi antara pembuatan anggaran dengan atasannya.
 - e. Koordinasi dan penilaian kembali.
2. Proses Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran suatu perusahaan pada umumnya melibatkan seluruh bagian yang ada pada perusahaan tersebut, akan tetapi bisa juga disusun hanya oleh pimpinan perusahaan. Hal ini tergantung pada kebijaksanaan yang dianut perusahaan.

Ada dua pendekatan dalam penyusunan anggaran:

a. *Top Down* atau *Management Approach*

Masukan atau input yang diperlukan untuk menyusun anggaran hanya datang dari pimpinan tertinggi. Pendekatan ini menghemat waktu dan mendapat sokongan dari pimpinan tertinggi atau *top management* tetapi tingkat manajemen yang rendah tidak dapat bekerjasama sepenuhnya karena kontribusi mereka diabaikan.

b. *Bottom Up* atau *Grassroots Approach*

Permasalahan mulai dari bawah struktur organisasi, dalam hal ini semua tingkat manajemen ikut berpartisipasi. Meskipun waktu digunakan lebih banyak dengan pendekatan ini, tetapi tiap anggota perusahaan lebih banyak untuk menerima tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Dalam penyusunan anggaran dapat dijelaskan dalam langkah-langkah penyusunan anggaran sebagai berikut:

- 1) Menyusun pedoman rencana atau kebijakan (tujuan-tujuan dan strategi-strategi serta kebijaksanaan *top manager*).
- 2) Menyusun ramalan penjualan (*sales forecasting*).
- 3) Menyusun anggaran setiap unit atau pusat-pusat pertanggungjawaban.

- 4) Pengusulan anggaran dan negoisasi anggaran oleh atasan masing-masing pusat pertanggungjawaban.
- 5) Review dan pengkoordinasian oleh suatu komite atau tim anggaran.
- 6) Persetujuan anggaran final oleh pimpinan puncak.
- 7) Pendistribusian anggaran kesetiap pusat pertanggungjawaban

Yang perlu diingat dalam melakukan penyusunan anggaran untuk tujuan penelitian prestasi adalah bahwa setiap elemen anggaran seperti target laba dan biaya-biaya yang dikeluarkan sesuai dengan potensi laba dan sumber daya yang ada dalam perusahaan.

Anggaran yang dimaksud untuk menilai dan memotivasi manajer haruslah mempertimbangkan aspek-aspek prilaku yang dapat dipengaruhi pelaksanaannya. Berdasarkan teori-teori motivasi, anggaran yang bisa memenuhi maksud di atas haruslah memperhatikan hal-hal berikut:

- a) Tingkat kesulitan

Tingkat kesulitan anggaran yang menyangkut seberapa sulit anggaran dapat dicapai orang yang melaksanakan haruslah merupakan sasaran yang realistik. Anggaran yang terlalu mudah ataupun terlalu sulit akan memberi dampak yang buruk terhadap prestasi. Anggaran yang terlalu mudah akan menyebabkan prestasi yang buruk karena kurangnya tantangan dan rangsangan.

Sedangkan anggaran yang terlalu sulit akan menyebabkan keinginan untuk berusaha mencapainya yang ditimbulkan oleh ketidakyakinan untuk berhasil.

b) Partisipasi Manajemen Puncak

Partisipasi manajemen biasanya terlihat pada saat pengesahan dan penilaian anggaran, dimana unsur umpan balik terhadap hasil yang dicapai akan berperan dalam memotivasi manajer. Pada dasarnya umpan balik akan melayani tiga maksud berikut:

1. Untuk mengevaluasi prestasi individu manajer dan pusat pertanggungjawaban.
2. Untuk menuntut dan jadi pedoman manajemen dalam melakukan perubahan-perubahan atau perbaikan pelaksanaan.
3. Untuk merevisi tujuan-tujuan, rencana-rencana dan anggaran sesuai kebutuhan.

c) Adil

Agar anggaran efektif, maka penyusunan anggaran harus percaya bahwa anggaran yang dilaksanakan bersifat adil. Bila pusat mengubah anggaran yang telah disusun maka penyusunan harus diyakinkan bahwa perubahan diperlukan dengan alasan-alasan yang dapat diterima.

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Menurut Munandar (2001: 11) penyusunan anggaran terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya antara lain:

1. Faktor-faktor intern yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan itu sendiri antara lain:
 - a) Penjualan tahun lalu.
 - b) Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan pemilihan saluran distribusi.
 - c) Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
 - d) Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya maupun keterampilan dan keahliannya.
 - e) Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
 - f) Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
 - g) Kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan baik pembelanjaan dibidang administrasi maupun dibidang personalia.
2. Faktor-faktor ekstern yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan antara lain:
 - a) Keadaan persaingan.
 - b) Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - c) Tingkat penghasilan masyarakat.

- d) Tingkat penyebaran penduduk.
- e) Tingkat pendidikan masyarakat.
- f) Agama, adat istiadat, kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g) Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial budaya, maupun keamanan.
- h) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi.

Faktor-faktor ekstern merupakan faktor *un-controlable* (tidak dapat diatur) sehingga perusahaanlah yang harus menyesuaikan kebijaksanaan-kebijaksanaannya dengan faktor-faktor tersebut.

3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001: 513). Menurut Amstrong (1990: 248) partisipasi adalah keterlibatan pemimpin (direksi) dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama.

Keuntungan partisipasi adalah:

1. Beralasan bagi kedua belah pihak bahwa pegawai-pegawai dari suatu perusahaan seharusnya melibatkan diri dalam membuat keputusan-keputusan penting yang menyangkut kepada kondisi kerja.

2. Meningkatkan efisiensi dan produksi dari perusahaan dengan memberikan kesempatan pada pegawai disemua tingkat untuk lebih meningkatkan partisipasi yang efektif.

Menurut Mulyadi (2001: 513) partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Tingkat partisipasi *operating managers* dalam pencapaian sasaran anggaran.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya atau penyusunan anggaran yang memungkinkan bawahan untuk ikut bekerjasama menentukan rencana.

Menurut Welsch (2000: 55), partisipasi manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam proses pembuatan anggaran mempunyai dampak yang bermanfaat paling tidak dalam dua cara yaitu:

1. Partisipasi dalam pembuatan anggaran merupakan suatu alat yang dapat dipergunakan oleh pihak manajemen puncak untuk mendengarkan informasi yang disimpan secara pribadi oleh para manajer yang lebih rendah. Ketimpangan informasi antara berbagai tingkatan manajemen dapat menjadi rintangan untuk pembentukan program insentif dan efektif.

2. Partisipasi dalam pembuatan anggaran sering menimbulkan tingkat komitmen yang lebih besar dari manajer yang lebih rendah terhadap pencapaian sasaran yang terdapat dalam anggaran. Walaupun partisipasi pada umumnya baik dalam sebagian besar situasi, tetapi ada faktor budaya organisasi dan kepribadian yang penting dalam menentukan efektifitas keseluruhan partisipasi dalam pembuatan anggaran.

Partisipasi seluruh tingkat manajer mulai dari proses penyusunan anggaran akan membawa pengaruh positif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Mulyadi (2001: 513) tingkat partisipasi *operating managers* dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer. Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, atasan dan rekan sekerjanya. Moral kerja ditentukan oleh seberapa besar seseorang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi.

Partisipasi aktif dalam penyusunan anggaran akan membawa pengaruh positif pada perilaku individu-individu yang berpartisipasi. Partisipasi penyusunan anggaran terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat-pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan dilibatkannya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menambah informasi bagi atasan mengenai lingkungan yang sedang dan akan dihadapi serta membantu menyelesaikan

masalah yang berkaitan dengan anggaran. Dengan berpartisipasinya manajer dalam penyusunan anggaran, akan menimbulkan inisiatif bagi mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan dan merasa memiliki, sehingga kerjasama diantara anggota dalam mencapai tujuan juga ikut meningkat.

Di samping itu, partisipasi dapat mengurangi tekanan dan kegelisahan para bawahan, karena mereka dapat mengetahui suatu tujuan yang relevan, dapat diterima dan dicapai. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran merupakan suatu cara yang efektif untuk menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh.

4. Kinerja Manajerial

Menurut Sentono (1999) dalam Muhammad (2002: 633) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah:

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.”

Jadi dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antar kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja perusahaan (*cooperative performance*). Dengan kata lain kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

kinerja manajerial menurut Mahoney dan Supomo dalam Nur (2000: 98) adalah:

“Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negoisasi dan representasi.”

Dari pengertian di atas, ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yaitu:

1. Perencanaan

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman

2. investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan

3. Pengkoordinasian

Yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk

5. Pengawasan

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan

6. Pemilihan staf

Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai

7. Negoisiasi

Yaitu kemampuan untuk melakukan pembelian, Penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok

8. Perwakilan

Yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan dengan prusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, prilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat agar memperoleh manfaat.

Definisi penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001: 419) adalah:

“Penilaian kinerja adalah sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Jadi pada dasarnya penilaian kinerja merupakan penilaian atas prilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

a. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001: 420) manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasiyan karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai prestasi mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penilaian kinerja yang dilakukan dalam perusahaan akan meningkatkan motivasi kerja setiap individu dalam organisasi, karena mereka merasa pekerjaan yang dilakukan dihargai oleh manajer tingkat atas, selain itu dengan penelitian prestasi manajer akan dapat diketahui apakah target yang telah ditetapkan telah terpenuhi oleh karyawan dan segera dapat dilakukan analisa terhadap kelemahan serta kelebihan yang dimiliki oleh karyawan.

Penilaian kinerja juga memungkinkan puncak untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan karyawannya dan manajer dapat memilih karyawan mana yang pantas untuk dipromosikan. Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja akan membantu manajemen untuk melakukan pengendalian terhadap setiap kegiatan dalam perusahaan.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utamanya adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar prilaku yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mulyadi (2001: 422) tujuan penilaian dikelompokkan dalam empat kategori antara lain:

1. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang.
2. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalananya waktu.
3. Pemeliharaan sistem.
4. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Untuk melihat seberapa efektif penilaian kinerja dalam mencapai tujuan yang telah disebutkan di atas maka sangat tergantung pada seberapa sukses organisasi mensejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran strategis.

5. Ketidakpastian Lingkungan

Perkembangan teknologi informasi yang pesat saat ini didukung dengan perkembangan teknologi transportasi telah mendorong timbulnya era globalisasi. Dunia usaha dihadapkan pada persaingan global yang sangat kompetitif. Sehingga lingkungan bisnis telah berubah total dengan ketidakpastian (*Uncertainty*) yang semakin tinggi. Ketidakpastian lingkungan (*environment uncertainty*) yang ada akan menyulitkan manajer dalam melakukan perencanaan, pengawasan dan pembuatan keputusan terhadap operasi perusahaan.

a. Pengertian Ketidakpastian Lingkungan

Gregson et al, (1994) dalam Rehan (2004) mengartikan ketidakpastian lingkungan sebagai persepsi individual atas ketidakpastian

yang berasal dari lingkungan organisasi. Lingkungan perusahaan dapat berbentuk lingkungan khusus dan lingkungan umum (Robbins, 2007: 77) Lingkungan umum mencakup kondisi yang mungkin mempunyai dampak terhadap organisasi, namun relevansinya tidak begitu jelas. Lingkungan khusus mencakup kekuatan-kekuatan luar yang mempunyai dampak langsung pada keputusan dan tindakan manajer dan relevan secara langsung terhadap pencapaian sasaran organisasi. Lingkungan khusus merupakan sesuatu yang khas bagi setiap organisasi dan berubah sesuai kondisi. pemasok, pelanggan, pemerintah, pesaing, kelompok-kelompok yang berpengaruh dimasyarakat, serikat kerja dan asosiasi industri merupakan lingkungan khusus perusahaan.

Menurut Robbins (1995: 228) Lingkungan dapat dibagi menjadi lingkungan aktual dan lingkungan yang dipersepsikan. Bukti menunjukkan bahwa ukuran karakteristik dari lingkungan dengan ukuran karakteristik yang dipersepsikan tidak berkorelasi tinggi dan selanjutnya persepsilah yang menuntun manajer dalam mengambil keputusan. Dengan demikian apa yang dipersepsikan dari lingkungan menjadi penting dalam proses pengambilan keputusan. Ketidakpastian merupakan ancaman terhadap keefektifan organisasi, karena dengan ketidakpastian akan terdapat tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi. Hal ini akan menyulitkan manajemen untuk meramalkan secara tepat kemungkinan yang diasosiasikan dengan berbagai alternatif keputusan.

Menurut Robbins (1995: 394) untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan, para manajer mempunyai strategi yang dapat digunakan yaitu manajer dapat menanggapinya dengan menerima dan mengubah tindakan manajer agar cocok dengan lingkungan atau mengubah lingkungan tersebut agar lebih cocok dengan kemampuan organisasi. Dalam strategi tersebut, dibutuhkan berbagai informasi untuk memantau tanda-tanda perubahan dari lingkungan, sehingga memudahkan manajer dalam membuat keputusan penting.

Menurut Duncan (1972) ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasil keputusan yang telah dibuat. Ketidakpastian lingkungan adalah situasi seseorang yang terkendala untuk memprediksi situasi disekitar sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan tersebut.

b. Tipe-tipe Ketidakpastian Lingkungan

Menurut Miliken (1987) ada tiga tipe ketidakpastian lingkungan yaitu:

1. Ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*).

Seseorang merasakan ketidakpastian keadaan jika ia merasakan bahwa lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi, artinya seseorang tidak paham bagaimana komponen lingkungan akan mengalami perubahan. Seorang manajer dapat merasakan tidak pasti terhadap

tindakan apa yang harus dilakukan menghadapi para pemasok dan pesaing atau manajer merasa tidak pasti terhadap kemungkinan perubahan lingkungan yang relevan seperti perubahan teknologi dan kultur.

2. Ketidakpastian pengaruh (*effect uncertainty*)

Berkaitan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Ketidakpastian pengaruh ini meliputi sifat, kedalaman dan waktu. Seorang manajer dapat berada dalam ketidakpastian pengaruh ini bila ia merasa tidak pasti terhadap bagaimana suatu peristiwa berpengaruh pada perusahaan (sifat), seberapa jauh masalah berpengaruh (kedalaman) dan kapan pengaruh tersebut sampai keperusahaan (waktu).

3. Ketidakpastian respon (*respon uncertainty*).

Ketidakpastian respon usaha untuk memahami pilihan respon yang tersedia bagi organisasi dan manfaat tiap-tiap respon yang dilakukan. Dengan demikian ketidakpastian respon didefinisikan sebagai ketiadaan pengetahuan tentang pilihan ketidakpastian respon dan ketidakmampuan memprediksi konsekuensi yang mungkin timbul sebagai akibat pilihan respon.

6. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Antara Partisipasi Dengan Kinerja Manajer

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Kirby, 1994) dalam Ade (2007). Untuk mencegah dampak disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah (Agyris, 1952) dalam Ade (2007) sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu dapat meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan uraian di atas peneliti menduga bahwa partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.

b. Hubungan Ketidakpastian Lingkungan, Partisipasi dan Kinerja Manajer.

Kesulitan yang diakibatkan tingkat ketidakpastian lingkungan yang tinggi bagi manajer dalam menjalankan operasionalnya juga memungkinkan sangat diperlukan partisipasi untuk memprediksi kejadian-kejadian dimasa yang akan datang.

Penelitian oleh Gul dan Chia (1994) dalam Rehan (2004) menunjukkan bahwa kinerja akan meningkat pada ketidakpastian

lingkungan yang tinggi, karena manajer akan berusaha mencari informasi yang cukup untuk kepentingan perusahaan. Hasil penelitian oleh Kren (1992) dalam Rehan (2004) menunjukkan bahwa kondisi yang tingkat perubahannya tinggi dibutuhkan adanya partisipasi, dan kondisi ini dibuktikan berdampak positif terhadap kinerja. Dengan kata lain partisipasi penyusunan anggaran dalam kondisi ketidakpastian lingkungan dapat menanamkan sikap tanggung jawab terhadap kesuksesannya dan kegagalannya suatu perencanaan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan uraian di atas peneliti menduga bahwa ketidakpastian lingkungan sebagai variabel pemoderasi berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial karena pada kondisi ketidakpastian yang tinggi manajer beserta bawahannya akan berusaha untuk mencari informasi yang cukup untuk kepentingan perusahaan. Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja yang diuji pada hipotesis kedua.

7. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian Ade (2007) menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan motivasi sebagai variabel moderating pada Aparat Pemerintah Daerah Kota Bukittinggi. Menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran

semakin tinggi tingkat kinerja aparatur pemerintah. Dan semakin tinggi tingkat kesesuaian antar partisipasi anggaran dan motivasi pada pekerjaan, semakin tinggi kinerja aparat pemerintah daerah. Sebaliknya semakin rendah tingkat kesesuaian antara partisipasi anggaran dan motivasi pada pekerjaan, semakin rendah kinerja aparat pemerintah daerah.

Penelitian Olivya (2006) tentang pengaruh partisipasi penganggaran dan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial studi empiris pada perusahaan manufaktur di Sumatera Barat disimpulkan bahwa partisipasi penganggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer, dan keadilan prosedural mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.

Penelitian Margareth (2005) tentang pengaruh partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial studi kasus pada PT. Arta Glory Buana Di Sidoarjo dimana hasilnya terdapat pengaruh positif antara partisipasi manajer dengan kinerja manajerial dan adanya pengaruh positif partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran terhadap kepuasan anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian Deliana (2004) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan dan persepsi ketidakpastian lingkungan sebagai variabel pemoderasi. Sampel dalam penelitian ini adalah 119 responden yang terdiri dari KTU, dan ASKEP perusahaan perkebunan di Sumatera Utara. Hasil penelitian ini menunjukan

bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja, gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasaan kerja, persepsi ketidakpastian lingkungan tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dan kepuasaan kerja.

Penelitian Nor (2007) menguji desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Sampel dalam penelitian ini adalah 101 responen yang terdiri dari Rumah Sakit dan Perguruan Tinggi di Yogyakarta. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *simple regression analysis*. Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran). Hasil pengujian hipotesis 2 dan 3 menunjukkan bahwa kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontjen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial tidak sigifikan.

Penelitian Sumarno (2005) menguji pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada kantor cabang perbankan Indonesia di Jakarta. Hasil penelitian adalah (1) terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, (2) pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran

adalah positif dan signifikan, dan (3) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

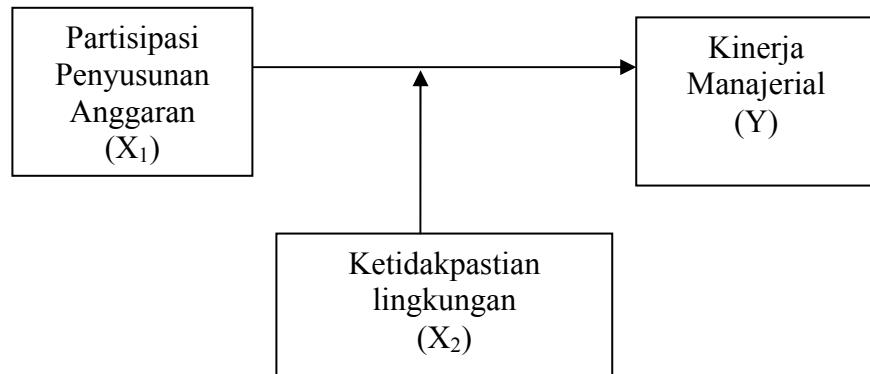
Penelitian David (2007) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial sebagai variabel pemoderasi. Sampel dalam penelitian ini adalah 42 responden yang terdiri dari pimpinan yang ada di Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Alat analisis penelitian ini adalah regresi sederhana dan regresi berganda. Hasil temuan penelitian ini menyimpulkan, (1) partisipasi anggaran dan kinerja manajer tidak berpengaruh signifikan, (2) partisipasi anggaran dan kinerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (3) interaksi partisipasi anggaran dengan kinerja manajer tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

B. Kerangka Konseptual

Anggaran yang disusun secara partisipasi merupakan cara yang efektif untuk memotivasi kinerja manajer. Partisipasi anggaran melibatkan manajer dalam proses penyusunannya, sehingga manajer yang kinerjanya diukur berdasarkan anggaran akan termotivasi untuk mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer untuk melakukan negoisasi mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai.

Ketidakpastian lingkungan adalah situasi seseorang yang terkendali untuk memprediksi sekitarnya sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi menyebabkan tidak dapat memprediksikan keadaan. Sedangkan ketidakpastian yang rendah menyebabkan individu dapat memprediksikan keadaan.

Dengan berpartisipasi maka para manajer akan lebih memahami masalah yang timbul dalam pelaksanaan anggaran. Untuk lebih jelasnya mengenai kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual di atas maka dapat penulis kemukakan hipotesis yang ingin dibuktikan:

H₁: Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H₂: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, pengaruh ini akan semakin kuat jika ketidakpastian lingkungan semakin tinggi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel pemoderasi adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil pengujian hipotesis pertama ditemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
2. Dari hasil pengujian hipotesis kedua ditemukan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

B. Keterbatasan dan Saran

Seperti kebanyakan penelitian lainnya, peneliti ini memiliki beberapa keterbatasan:

1. Penelitian ini mempunyai kelemahan bias perceptual, yaitu pendapat seseorang berbeda dalam memandang sesuatu. Hal ini disebabkan oleh latar belakang pendidikan yang berbeda, perbedaan budaya dan lain sebagainya.
2. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis melalui kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian

karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

Berdasarkan keterbatasan yang melekat pada penelitian ini, saran bagi peneliti selanjutnya adalah:

1. Mengingat partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan manufaktur di Kota Padang dalam penyusunan anggaran.
2. Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial dapat ditingkatkan, sehingga dapat mengurangi ketidakpastian lingkungan dalam perusahaan.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas daerah penelitian, sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara umum.
4. Penelitian selanjutnya sebaiknya dapat mempertimbangkan faktor kondisional yang lain selain ketidakpastian lingkungan yang mungkin mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Nelfiza. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Motivasi sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. UBH Padang.
- Gunawan Adi S dan Marwan A. 1996. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Mohammad Nizarul Alim. 2002. Pengaruh Ketidakpastian Strategik dan Revisi Anggaran terhadap Efektivitas Partisipasi Penyusunan Anggaran: Pendekatan Kontijensi. *Symposium Nasional Akuntansi V*. Hal.626-634.
- Amstrong, M. 1990. *Seri Pedoman Manajemen “Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Jakarta.
- Anthony, R.N. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____ and Govindarajan, V. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- David Efendi, 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajerial Sebagai Variabel Pemoderasi *Jurnal Penelitian*.Universitas Muhammadiyah Ponorogo
- Duncan, R.B. 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainly. *The Accounting Review*. Hal. 313-327.
- Deliana. 2004. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dan Kepuasan Kerja Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada Perusahaan Perkebunan di Sumatera Utara). *Thesis Program S-2*, Univeristas Sumatera Utara.
- Eka Fauzihardani. (2005). Pengaruh Starategi dan Teknologi Informasi terhadap Hubungan Evaluasi Kinerja Berdasarkan Multi-Ukuran dan Kinerja Keuangan Perusahaan. Unpublished, *Tesis S2*. Universitas Gadjahmada, Yogyakarta.
- Husein Umar. 1999. *Metode Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Nur Indriantoro. 2000. An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimension as Moderating Variabel of The effect of Participative Budgeting