

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN,  
KOMITMEN ORGANISASI DAN PELIMPAHAN WEWENANG SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING**

**( Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)**

**Ardiani Ika S.**

**Dian Triyani**

**Anik Puji Lestari**

Alumni Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang (USM)  
Jl. Arteri Soekarno Hatta Tlogosari Semarang. Telp: (024) 6702757  
dianviraby@yahoo.co.id

**ABSTRACT**

*By using the contingency approach, this study is to test the moderating effect of environmental uncertainty, organizational commitment and delegation of authority to the relationship in the participation of the budgeting and managerial performance. Common issues in this research is the lack of attention to the leadership of staff and lack of maximum delegation of authority to staff in participatory budgeting affecting managerial performance. The study population consists of affairs chief, the head unit and found the head of department at the Polytechnic of Semarang Sailing Science numbered 34 people. Technique sampling used is the census sample.*

*Data collection techniques in this research is to use a questionnaire. Variables used in this research are budgetary participation, managerial performance and environmental uncertainty, organizational commitment and delegation of authority as a moderating variables. The result of this research are, first, budgetary participation has significantly effecting to managerial performance. Second, environmental uncertainty moderates the effect of budgetary participation on managerial performance. Third, organizational commitment moderates the effect of budgetary participation on managerial performance. Fourth, the delegation of authority moderates the effect of budgetary participation on managerial performance.*

*Keywords: Budgetary Participation, Managerial Performance, Environmental Uncertainty, Organizational Commitment and Delegation of Authority.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Perkembangan bisnis saat ini menunjukkan persaingan yang semakin ketat. Berbagai upaya dilakukan agar strategi organisasi yang telah ditetapkan dapat dilakukan dengan baik dan mencapai sasaran (Morinda Goestin Ryninta dan Zulfikar, 2005). Beragamnya masalah perusahaan, menyebabkan banyak kegiatan yang harus dilakukan dengan proses perencanaan dan pengendalian yang cermat (Hansen dan Mowen, 2000). Salah satu komponen penting adalah anggaran untuk menterjemahkan keseluruhan strategi perusahaan ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Demikian juga perguruan tinggi yang tidak luput dari keperluan penggunaan anggaran untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Coryanata, 2004).

Partisipasi anggaran merupakan tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam proses perancangan anggaran (Brownell, 1982). Merchant (1981), Brownell (1982), Frucot Shearon (1991), dan Coryanata (2004) telah lama berusaha memahami hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil riset, diperlukan pendekatan kontijensi (Govindarajan, 1986; Nouri, 1992). Menurut Kenis (1979), partisipasi anggaran berarti keikutsertaan manajer

pelaksana dalam memutuskan bersama dengan manajer puncak mengenai serangkaian aktivitas di masa mendatang yang akan ditempuh dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Beberapa penelitian membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (Brownell dan Melnes, 1986; Chenhall dan Brownell, 1988; Early, 1985; Milani, 1975; Steers, 1975). Namun Latham dan Marshall (1982) serta Latham dan Yukl, (1976) membuktikan adanya korelasi yang positif tapi tidak berpengaruh signifikan. Sementara Milani (1975) dan Kenis (1979) menyimpulkan, partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Bahkan temuan Bryan dan Locke (1967) dan Campbell dan Gingrich (1986) menyatakan, partisipasi anggaran berhubungan negative dan signifikan dengan kinerja manajerial. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut disinyalir karena tidak adanya hubungan langsung yang sederhana antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial (Gul dan Chia, 1995).

Seseorang mengalami ketidakpastian karena merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi secara akurat, atau karena merasa tidak mampu membedakan data yang relevan dan data yang tidak relevan (Isti Rahayu 1999). Darlis (2002) mengusulkan, kemampuan individu dalam memprediksi keadaan dimasa mendatang dapat digunakan untuk membantu penyusunan anggaran karena bawahan mampu mengatasi ketidakpastian di wilayah tanggung jawabnya dan dapat memprediksi lingkungannya. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong manajer bawahan berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry, 1981; Porter et. al., 1974). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga melalui komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik (Darlis, 2002). Ryninta (2005) mengemukakan, perlunya pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi, sehingga para manajer/bawahan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, interaksi antara kinerja manajer dalam partisipasi penyusunan anggaran dapat diperkuat dengan pelimpahan wewenang yang bersifat desentralisasi (Riyadi, 2000).

Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) adalah lembaga pendidikan yang bernaung dibawah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan yang aktivitasnya berhubungan dengan proses penyusunan anggaran. Permasalahan di PIP Semarang dalam proses penyusunan anggaran adalah (1) Kurangnya partisipasi staf dalam penyusunan anggaran sehingga hasil yang diharapkan tidak maksimal, (2) Pengalokasian anggaran yang diterima tidak sesuai dengan perencanaan, (3) Kurangnya perhatian pimpinan dalam mendorong *middle management* karena tidak ada penghargaan atau sanksi yang tegas dari pimpinan dan (4) Kurang maksimalnya pelimpahan wewenang yang diberikan kepada *middle management* sehingga mengurangi gerak untuk lebih kreatif, inovatif dan aktif dalam pemilihan dan pemindahan staf sesuai kemampuan.

### **Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang masalah diatas, maka permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi dan pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial?

## **TELAAH PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)**

Teori pengharapan (Vroom , 1964 dalam Soetrisno, 2010) menyatakan, agar dapat meningkatkan motivasi untuk menunjukkan kinerja tinggi, karyawan harus (1) Merasa mampu mengubah perilaku mereka, (2) Merasa yakin bahwa perubahan perilaku mereka dapat menghasilkan imbalan dan (3) Memberikan nilai imbalan yang memadai sehingga membawa perubahan perilaku. Teori ini juga menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Motivasi akan tinggi sampai tingkat di mana penghargaan yang diterima seorang individu atas kinerja yang tinggi dapat memenuhi kebutuhannya. Jadi teori harapan dapat merubah perilaku individu agar lebih baik, sehingga dalam proses penganggaran mempengaruhi harapan atas outcome yang akan diterima (Robbin, 2001 dalam Soetrisno 2010).

### **Partisipasi Anggaran**

Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer dalam pembuatan perencanaan atau estimasi anggaran ini disebut dengan partisipasi anggaran (Govindarajan, 1986; Gul et.al, 1995; Hoque dan Bronan, 2004). Partisipasi anggaran adalah proses keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang berdampak di masa mendatang bagi pembuat keputusan tersebut (Siegel, 1989) seperti dikutip oleh Riyanto (1999) yang melibatkan semua manajer dalam proses pengambilan keputusan (Nouri dan Parker, 1996). Dengan konsekuensi melibatkan banyak partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran (Siegel, 1989). Beberapa temuan penelitian tentang pengaruh partisipasi terhadap komitmen tujuan masih menunjukkan hasil yang kontradiktif. Hofstede (1968), Latham dan Yukl (1975b) dalam Murray (1990) serta Hoque dan White (2004) menemukan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan berpengaruh positif dalam peningkatan kinerja. Sedangkan Shield dan Young (1998) tidak menemukan adanya pengaruh partisipasi terhadap rakomitmen dan kinerja. Latham dan Erez (1986) yang dikutip oleh Mustikawati (1999) menyimpulkan bahwa efektivitas partisipasi sangat menentukan terciptanya penetapan tujuan dan tergantung dengan nilai budaya yang ada. Kemudian Yusfaningrum dan Ghozali (2005) berhasil membuktikan adanya hubungan yang positif antara partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan namun tidak ditemukan adanya pengaruh yang signifikan.

### **Ketidakpastian Lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan adalah kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasionalisasi perusahaan (Outley, 1980 dalam Desmiyawati, 2004). Ketidakpastian lingkungan yang dirasakan merupakan faktor yang paling penting dalam perusahaan sebab menjadikan perusahaan sulit melakukan prediksi (Govindarajan, 1984 dalam Tri Sulaksono 2005). Miliken (1987) dalam Isti Rahayu (1999) menyatakan bahwa ketidakpastian sebagai rasa ketidakmampuan individu dalam memprediksi sesuatu secara tepat. Ketidakpastian lingkungan yang dirasakan oleh seorang pemimpin atau manajer menurut Miliken (1987) dalam Deasy Rinarti (2007) adalah jika manajer berada dalam ketidakpastian lingkungan dalam organisasinya atau khususnya komponen-komponen dalam lingkungannya yang tidak dapat diprediksi, dan mereka merasa tidak pasti terhadap tindakan relevan yang diambil berkenaan dengan pihak-pihak yang berhubungan dengannya seperti: pesaing, pelanggan, pemerintah dan pemegang saham.

## **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Darlis, 2002). Komitmen organisasi yang kuat akan membuat individu berusaha keras mencapai tujuan (Sumarno, 2005), berpandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Menurut Allen dan Mayer (1990) dalam Renny Maisyarah (2008), komitmen organisasi memiliki tiga komponen : (a) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), yaitu kuatnya hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada sebuah organisasi karena ia merasa cocok dan melakukannya, (b) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) yaitu kuatnya hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada sebuah organisasi karena ia membutuhkannya dan tak mampu berbuat lain dan (c) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) yaitu kuatnya hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena ia merasa berkewajiban untuk tetap tinggal.

## **Pelimpahan Wewenang**

Pelimpahan wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke jabatan bawahnya (Handoko, 1997 dalam Morinda Goestin Ryninta, 2005). Bruns dan Waterhouse (1975) dalam Morinda Goestin Ryninta (2005) menyatakan bahwa manajer atau bawahan dalam organisasi yang tingkat desentralisasinya tinggi merasa dirinya orang yang lebih berpengaruh, lebih berpartisipasi dalam perencanaan anggaran dan merasa puas dengan kegiatan yang berhubungan dengan anggaran. Sebaliknya dalam organisasi yang tingkat desentralisasinya rendah (sentralisasi), manajer merasa dirinya dianggap kurang bertanggungjawab, sedikit terlibat dalam perencanaan anggaran dan mengalami tekanan dari atasan, mereka merasa anggaran sebagai sesuatu yang kurang berguna dan membatasi keleluasan mereka (Brownell, 1982 dalam Morinda Goestin Ryninta, 2005).

## **Kinerja Manajerial**

Mahoney, et al (1983) dalam Brownell dan McInnes (1986) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi kegiatan perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain (Yuen dan Cheung, 2003). Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial (Chia, 1995). Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny, 2000). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

## **Hubungan Logis Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis**

### **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Argyris (1952) dalam Coryanata (2004) membuktikan, partisipasi anggaran berefek positif terhadap kinerja manajerial. Indriantoro (2000) dalam Sumardiyah (2004) menyimpulkan adanya hubungan positif dan

signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan Brownell dan McInnes (1986) berpendapat, partisipasi anggaran dan kinerja manajerial berhubungan positif dan signifikan. Dari hasil temuan-temuan tersebut, terbukti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerial. Bawahan yang diikutsertakan dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial karena bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

**H<sub>1</sub> : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.**

### **Ketidakpastian Lingkungan Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Ketidakpastian lingkungan berhubungan dengan cakupan yang luas dari sistem informasi manajemen seperti informasi ekonomi, total penjualan pasar dan pangsa pasar perusahaan, informasi nonekonomi seperti demografi, citarasa konsumen, tindakan pesaing dan kemajuan teknologi (Chenhall dan Morris, 1986 dalam Sumardiyah, 2004). Banyak kesulitan yang diakibatkan oleh ketidakpastian lingkungan yang dirasakan berpengaruh terhadap perencanaan dan pengendalian. Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian lingkungan berasal dari lingkungan, yang memiliki pesaing, konsumen, pemasok, regulator dan teknologi yang dibutuhkan (Kren, 1992 dalam Sumardiyah, 2004). Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Ketidakpastian lingkungan merupakan persepsi dari anggota organisasi. Seseorang mengalami ketidakpastian karena dia merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara akurat (Falikhatun, 2007).

**H<sub>2</sub> : Ketidakpastian lingkungan memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.**

### **Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angle dan Perry, 1981; Porter *et al.* 1974) serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter *et al.* 1974 dalam Isma Coryanata, 2004). Komitmen organisasi yang tinggi yang dimiliki seorang karyawan dalam menjalankan perusahaan serta partisipasi karyawan tersebut dalam penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial yang dimiliki karyawan tersebut akan meningkatkan untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Keyakinan yang kuat yang dimiliki karyawan terhadap nilai dan tujuan yang dicapai perusahaan mempengaruhi partisipasinya yang tinggi dalam anggaran terhadap peningkatan manajerial.

**H<sub>3</sub> : Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.**

### **Pelimpahan Wewenang Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial**

Pelimpahan wewenang dalam organisasi berkaitan erat dengan struktur organisasi. Struktur organisasi member gambaran mengenai pembagian kekuasaan dalam suatu organisasi. Struktur organisasi yang disertai dengan tingkat pelimpahan wewenang sentralisasi yang tinggi, menunjukkan bahwa semua keputusan yang penting akan ditentukan pimpinan (manajemen) perusahaan untuk menghubungkan system anggaran dengan pelimpahan wewenang dalam struktur organisasi akan menentukan kinerja manajerial (Riyanto, 1996 dalam Isma Coryanata, 2004). Menurut Gul *et al.* (1995) dalam Isma Coryanata (2004), partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan berpengaruh positif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat desentralisasi, dan akan berpengaruh negatif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya sentralisasi. Sedangkan Riyanto (1995) dalam Isma Coryanata (2004) menemukan bahwa desentralisasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Oleh karena itu, peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan ketiga variabel tersebut dengan rumusan sebagai berikut :

**H<sub>4</sub> : Pelimpahan wewenang memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial**

## METODOLOGI PENELITIAN

### 1. Objek Penelitian, Unit Sampel dan Teknik Pengambilan Data

Penelitian ini dilakukan di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, dengan unit analisis kepala urusan, kepala unit dan ketua jurusan. Sedangkan teknik pengambilan data yang digunakan adalah metode sensus, sejumlah 34 responden karena populasi kurang dari 100 orang.

### 2. Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (responden) dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang berisi pertanyaan mengenai partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi dan pelimpahan wewenang.

### 3. Metode Analisis

Teknik analisis yang digunakan untuk menguji seluruh hipotesis dalam penelitian ini adalah regresi *Moderated Regression Analysis (MRA)* merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) dengan rumus persamaan sebagai berikut :

$$H_1 : Y = a + \beta_1 X_1 + e$$

$$H_2 : Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$$

$$H_3 : Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_1 X_3 + e$$

$$H_4 : Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_1 X_4 + e$$

Dimana : Y = kinerja manajerial

A = konstanta

X<sub>1</sub> = partisipasi penyusunan anggaran

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

X<sub>3</sub> = komitmen organisasi

X<sub>4</sub> = pelimpahan wewenang

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  = koefisien regresi  
e = error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Responden terbesar dalam penelitian ini berumur 31-40 tahun sebanyak 21 responden (61,8%), berumur 41-50 tahun sebanyak 8 responden (23,6%), berumur lebih dari 50 tahun sebanyak 4 responden (11,7%). Informasi demikian menunjukkan bahwa pada golongan umur ptda kisaran 40 tahun, menunjukkan posisi yang sudah matang di perusahaan, memiliki pengalaman yang cukup banyak serta kondisi dan kemauan berpikir yang cukup besar. Dari 34 responden, jumlah responden pria adalah 28 orang (82,3%) dan responden wanita 6 orang (17,7%). Hal ini berarti, pria lebih banyak menduduki posisi manajerial dalam perusahaan dibandingkan dengan wanita. Jika dilihat dari tingkat pendidikan, responden berpendidikan S-1 sebanyak 27 (79,4%), berpendidikan S-2 sebanyak 7 (20,6%), artinya responden memiliki latar belakang pendidikan yang relatif baik sehingga bisa memberikan pendapatnya serta mengambil keputusan secara akurasi dan benar. Berdasarkan jabatannya, di posisi kepala unit sebanyak 25 orang (73,5%), di posisi kepala urusan sebanyak 6 orang (17,7%) dan sebagai kepala jurusan sebanyak 3 responden (8,8%). Sedangkan dilihat dari masa kerja di perusahaan, selama 6-10 tahun sebanyak 14 responden (41,2%), selama 11-15 tahun sebanyak 13 orang (38,2%).

### Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu telah dilakukan serangkaian uji pendahuluan yang meliputi uji validitas, uji reliabilitas dan uji asumsi klasik. Berdasarkan uji secara statistik atas pengujian-pengujian tersebut, terbukti bahwa data-data penelitian ini dinyatakan valid, reliabel dan bebas dari gejala penyakit asumsi klasik sehingga cukup memadai untuk dilakukan pengujian atas hipotesis yang telah diajukan. Adapun persamaan regresi yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$KM = 31,116 + 0,491PPA \dots\dots\dots(\text{model satu})$$

$$KM = 38,127 + 0,269 PPA + 0,362 KO + 0,017 PPA.KO \dots\dots\dots(\text{model dua})$$

$$KM = 33,692 + 0,286PPA + 0,145KL + 0,386PPA.KL \dots\dots\dots(\text{model tiga})$$

$$KM = 31,945 + 0,365 PPA + 0,162 PW + 0,302 PPA.PW \dots\dots\dots (\text{model empat})$$

Selanjutnya dilakukan pengujian atas hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini. Hasil pengujian secara empiris atas 34 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya juga terbukti bahwa ketiga variabel moderating yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu ketidakpastian lingkungan, komitmen organisasi dan pelimpahan wewenang, memiliki pengaruh yang signifikan dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang yang menjadi obyek dalam penelitian ini. Berkaitan dengan temuan empiris ini, beberapa saran yang dapat diberikan sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Pemberian kesempatan kepada kepala unit kerja yang ada ditingkat bawah untuk turut serta partisipasi dalam penyusunan anggaran, sebaiknya diupayakan untuk terus dilakukan oleh pimpinan instansi.

2. Ketidakpastian lingkungan harus disikapi secara tepat dan bijaksana oleh pimpinan instansi sehingga kondisi yang ada dalam instansi senantiasa mendukung pelaksanaan kegiatan terutama yang berhubungan dengan kinerja manajerial. Kondisi yang demikian ini akan membantu meningkatkan kinerja manajerial.
3. Pembentukan komitmen organisasi dapat diciptakan melalui penerapan nilai-nilai instansi yang sesuai dengan individu.
4. Pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran yang terdesentralisasi memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja manajerial dapat dimulai dari proses perencanaan sampai dengan pelaksanaan yang dimulai dari staf kepada atasan agar lebih optimal.

### **Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang**

Evaluasi atas hasil penelitian ini mempertimbangkan keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian. Persepsi responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk instrument kuesioner mungkin mempengaruhi validitas hasil dan dalam pengisian kuesioner tidak didampingi, sehingga responden kurang mengetahui apabila jawaban tidak sesuai dengan skala ukuran yang sebenarnya. Keterbatasan lain dalam hal responden yang hanya terbatas pada kepala yang menjabat di instansi Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, dimana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika responden yang digunakan semua level kepada seluruh instansi di Semarang.

Sedangkan beberapa agenda yang disarankan untuk penelitian serupa berikutnya adalah dengan memperluas penggunaan obyek penelitian. Selain itu penelitian selanjutnya perlu menguji secara lebih jauh dengan menggunakan variable moderating yang lain seperti gaya kepemimpinan, keinginan sosial dan budaya organisasi agar lebih memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adi, Gunawan dan Marwan Asri. 1994. *Anggaran Perusahaan*. Edisi 3. Yogyakarta : BPFE.
- Anthony, Robert N., John Dearden dan Norton M. Bedford. 1993. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid II. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Coryanata, Isma. 2004. *Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi VII.
- Darlis, Edfan. 2002. *Analisis pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia Vol. 5 No. 1.
- Falikhatun. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Variabel Pemoderasi Ketidakpastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 6 No. 2.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2000. *Akuntansi Manajemen*. Jilid I. Jakarta : Erlangga.

- Kurniati, Ratnawati. 2004. *Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi VII.
- Maisyarah, Renny. 2008. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi dan Komitmen sebagai Variabel Moderating*. Tesis. Universitas Sumatera Utara (dipublikasikan). Medan.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.
- Rahayu, Isti. 1999. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia (JAAI) Vol. 3 No. 2.
- Riyadi, Slamet. 2000. *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia Vol. 3 No. 2.
- Ryninta, Morinda Goestin dan Zulfikar. 2005. *Pengaruh Pelimpahan Wewenang terhadap Hubungan antara Kinerja Manajer dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 4 No. 2.
- Sardjito, Bambang dan Muthaher, Osmad. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi X.
- Soetrisno. 2010. *Pengaruh Partisipasi, Motivasi, dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial*. Tesis Universitas Diponegoro (dipublikasikan). Semarang.
- Sugiyono. 2008. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sumardiyah dan Sri Susanta. *Job Relevant Information dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Seminar Nasional Akuntansi VII.
- Supriyono, RA. 2004. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajerial*. Seminar Nasional Akuntansi VII.
- Tri Sulaksono. 2005. *Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Gaya Evaluasi Atasan terhadap Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja Bawahan*. Tesis Universitas Diponegoro (dipublikasikan). Semarang.