

PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PARTISIPASI PENGANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL

**DEASY RINARTI
MUINDRO RENYOWIJOYO**

Trisakti School of Management

muindro@stietrisakti.ac.id

In several prior researchs, that examined and proved relationship between budgetary participation and managerial performance, have yield the inconsistency results. The inconsistency results may reflect the influence of contingency variables. This study include an environmental uncertainty and organization culture as moderating variables in relationship between budgetary participation and managerial performance, could solve the differences. Data for this study were collected by using quesionaires, which were mailed to 150 travel managers. There were 88 responses of which 84 were completed and used. The result indicates that there was a significantly positif relation-ship between budgetary participation and managerial performance. The result from this study indicated that organization culture moderate the relationship between budgetary participation and managerial performance. But environmental uncertainty doesn't moderate the relationship between budgetary participation and managerial performance.

Keywords: environmental uncertainty, organization culture, budgetary participation, and managerial performance.

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi dan implikasi globalisasi membuat semua jenis bidang usaha bersaing dengan ketat. Bagi perusahaan hal itu merupakan suatu tantangan agar dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang memiliki ketidakpastian yang tinggi. Dalam ketidakpastian yang 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 keterlibatan peran para manajer. Setiap manajer di dalam organisasi diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan oleh anggaran.

Kesuksesan perusahaan juga erat kaitannya dengan dengan budaya organisasi perusahaan. Budaya organisasi memiliki peran yang strategis terhadap kesuksesan organisasi untuk membangun kinerja manajerial dan dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang. Peran budaya organisasi itu sendiri adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengolah dan mengalokasikan sumberdaya organisasi untuk menghadapi masalah internal dan eksternal.

Hubungan antara partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan bidang penelitian yang banyak mengalami perdebatan. Perdebatan tersebut menarik minat peneliti-peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik tersebut. Brownell dan McInness (1986) menemukan hubungan positif dan signifikan antara penyusunan anggaran partisipatif dan kinerja manajerial. Namun Kenis (1979) menemukan hubungan negatif antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian satu dengan yang lain membuat para peneliti berkesimpulan bahwa adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial. Dalam hal ini peneliti merasa topik tersebut sangat menarik dan mendasari peneliti untuk melakukan penelitian. Selanjutnya variabel lain yang akan diteliti untuk mengetahui pengaruh hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial adalah ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi.

Penambahan variabel moderating oleh peneliti adalah ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel moderating terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Permasalahan dalam penelitian ini ada tiga, yaitu pertama, apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, kedua, apakah terdapat pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, dan ketiga, apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap penelitian-penelitian sebelumnya, memperkuat penelitian yang telah ada yang menyangkut hubungan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dan untuk memperjelas faktor kontinjensi yaitu ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi.

Organisasi penulisan dalam penelitian ini terdiri pendahuluan yang berupa landasan teoritis dan perumusan hipotesis, yang menjelaskan partisipasi penyusunan anggaran, penjelasan tentang kinerja manajerial, pendekatan kontinjensi yang memungkinkan variabel-variabel lain menjadi moderating seperti ketidakpastian lingkungan dan budaya

organisasi. Selanjutnya metode penelitian, menjelaskan tentang objek penelitian dan sampel jasa yang diambil. Berikutnya analisis dan pembahasan dan penutup.

LANDASAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Defenisi partisipasi penyusunan anggaran menurut Kenis (1979) adalah sebagai keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan. Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai anggaran.

Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal ini sangat penting karena manajer akan merasa lebih produktif sehingga memungkinkan muncul perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki (Yenti 2003).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran juga merupakan suatu pendekatan efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif dalam memahami anggaran (Anthony dan Govindarajan 1995).

Menurut Dunk (1990), kinerja dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindari dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik. Kren (1992) tidak berhasil menunjukkan bahwa pada saat perubahan lingkungan tinggi partisipasi akan meningkat. Namun penelitian ini menemukan bahwa pada saat perubahan lingkungan tinggi partisipasi akan digunakan lebih efektif. Selanjutnya Frucot dan Shearon (1991) menemukan pengaruh dimensi budaya terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial sebagaimana yang didefinisikan oleh Mahoney *et al.* (1965) dalam Rahayu (1999) mendefinisikan kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaitan yang cukup erat (Riyadi 1999).

Brownell (1982) mengemukakan alasan menariknya topik tersebut yaitu (1) Umumnya partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan

kinerja anggota organisasi; dan (2) Hasil penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara kedua variabel tersebut memberikan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti lainnya. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis alternatif yang diajukan adalah:

Ha1: Terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pendekatan Kontinjensi

Govindarajan (1986) menyarankan untuk menyelesaikan pertentangan dan berbagai hasil penelitian tersebut dapat digunakan pendekatan kontinjensi yang memungkinkan variabel-variabel lain menjadi moderating (faktor yang mempengaruhi hubungan antar dua variabel) atau intervening (faktor yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lain) yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Shield dan Young 1993).

Dalam penelitian ini, pendekatan teori kontinjensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Faktor kontinjensi yang akan diadopsi adalah ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi.

Ketidakpastian Lingkungan

Definisi ketidakpastian lingkungan adalah sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu secara akurat (Milliken 1987). Sedangkan di lingkungan ketidakpastian rendah, individu dapat memprediksi keadaan sehingga dapat menentukan langkah untuk membantu organisasi menyusun rencana yang akurat (Duncan 1972).

Kemampuan memprediksi keadaan di masa datang pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang rendah juga terjadi pada individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Pada kondisi ini bawahan dapat memberikan informasi pribadi yang dimiliki kepada atasan dalam penyusunan anggaran yang akurat. Namun dapat terjadi hal sebaliknya, bawahan tidak memberikan informasinya kepada atasan. Dalam hal ini bawahan melakukan kesenjangan anggaran (Darlis 2002). Pernyataan tersebut mengacu pada pendapat Govindarajan (1986).

Govindarajan (1986) menggunakan variabel ketidakpastian lingkungan yang diukur secara subjektif, untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajer. Hasil yang ditemukan adalah: (1) Dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial semakin besar, (2) Dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi, pengaruh partisipasi terhadap sikap dan motivasi manajerial semakin kuat, dan (3) Dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi dari para manajer akan mengurangi *slack* anggaran. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis alternatif yang akan diuji adalah sebagai berikut:

Ha2: Terdapat pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Budaya Organisasi

Menurut Kotter dan Heskett (1994) dalam Poerwati (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebanyak nilai-nilai dan keyakinan (*belief*) yang dimiliki para anggota organisasi, yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (pendekatan dimensi praktik).

Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi dapat belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik, sehingga perlu diajarkan oleh anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah tersebut.

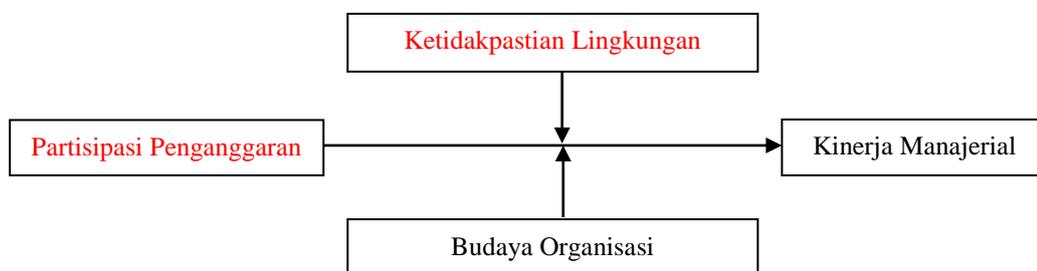
Budaya organisasi mempunyai peran strategik yaitu: pertama, sebagai “perekat” antar para pelaku organisasi (pemilik, manajemen dan karyawan) yang memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda. Kedua, sebagai alat untuk membentuk *sense of belonging* (rasa ikut memiliki) dan *sense of identity* (rasa bangga menjadi bagian dari organisasi) para pelaku organisasi. Ketiga, sebagai *core organizational values* yang dapat mendorong (1) para karyawan untuk memberikan ide-ide barunya; (2) Organisasi agar lebih sensitif terhadap kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan tuntutan *stakeholders*-nya; (3) Para pelaku organisasi agar selalu membangun komunikasi iklim organisasi yang harmonis dan kondusif; dan (4) Menanamkan komitmen para pelaku organisasi untuk menerima segala resiko yang mungkin terjadi. Keempat sebagai alat efektivitas.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis alternatif yang akan diuji adalah sebagai berikut:

Ha3: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Model Penelitian

GAMBAR 1
Pengaruh ketidakpastian lingkungan dan budaya organisasi terhadap partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial



METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Objek penelitian dilakukan pada perusahaan jasa (Travel) yang berdomisili di Jakarta dan Tangerang. Untuk sampel jasa terdiri dari manajer keuangan, manajer administrasi, manajer *ticketing*, dan manajer operasional. Pengambilan sample penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *sample random sampling*.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Partisipasi Anggaran

Tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran (Mia 1988). Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Pengukuran variabel digunakan instrumen berupa kuisisioner dari Milani (1975) dalam Rahayu (1999). Kuisisioner terdiri dari 6 pertanyaan dengan menggunakan skala likert 5 poin. Skala 1 sampai dengan 5, skala rendah (poin 1) menunjukkan partisipasi rendah dan skala tinggi (point 5) menunjukkan partisipasi tinggi. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuisisioner.

Kinerja Manajerial

Mahoney *et.al.* (1965) dalam Rahayu (1999) mendefinisikan kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan, investasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Variabel ini digunakan dengan menggunakan kuisisioner yang dikembangkan oleh Mahoney *at al.* (1965) dalam Rahayu (1999). Pengukuran variabel ini dilakukan dengan skala likert 5 poin, mencakup skala 1 (kinerja sangat di bawah rata-rata) sampai skala 5 (kinerja sangat di atas rata-rata).

Ketidakpastian Lingkungan

Definisi ketidakpastian lingkungan adalah sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu secara akurat (Milliken 1987). Sedangkan di lingkungan ketidakpastian rendah, individu dapat memprediksi keadaan sehingga dapat menentukan langkah untuk membantu organisasi menyusun rencana yang akurat (Duncan 1972). Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen dari Duncan (1972) dalam Rahayu (1999). Variabel ketidakpastian lingkungan diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin dari angka 1 sampai 5 yang terdiri dari 12 pertanyaan. (Poin 1) menunjukkan sangat tidak setuju dan (poin 5) sangat setuju.

Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan (*belief*) yang dimiliki para anggota organisasi, yang dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi yang bersangkutan (pendekatan dimensi praktik) (Kotter dan Heskett 1994) dalam Poerwati (2002). Pengukuran variabel dengan instrumen kuisioner yang dikembangkan Supomo (1998). Budaya Organisasi diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin dari angka 1 sampai 5 terdiri dari 8 pertanyaan.

Metode Analisis Data

Model ini digunakan untuk menganalisis kesatu, hubungan antara satu variabel dependen dengan variabel independen. Sedangkan untuk menguji hipotesis kedua dan ketiga menggunakan pendekatan uji selisih mutlak. Persamaan regresi dari hipotesis tersebut adalah:

Simple regression

$$Y = a + b_1 X_1 + e \dots\dots\dots (1)$$

Uji nilai Selisih Mutlak

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3(X_1 - X_2) + e \dots\dots\dots (2)$$

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_3 + b_3(X_1 - X_3) + e \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja manajerial, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir
- X1 = Partisipasi penyusunan anggaran, penjumlahan skor setiap butir
- X2 = Ketidakpastian lingkungan, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir
- X3 = Budaya organisasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor setiap butir
- e = Standar *error*

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pengembalian Kuisioner

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian dan data responden. Dalam penelitian ini menggunakan 150 kuisioner yang dikirim kepada responden. Sampai dengan batas akhir sebanyak 88 kuisioner yang dikembalikan, dan yang dapat diolah sebanyak 84 kuisioner sehingga dapat disimpulkan bahwa diperoleh tingkat respon sebesar 56%.

Demografi Responden

Tabel 1 ini menyajikan data demografis responden sebagai berikut:

TABEL 1
Gambaran Responden Penelitian

Keterangan	Frekuensi	%
Jenis kelamin		
Pria	26	30.95%
Wanita	58	69.05%
Pendidikan Terakhir		
SLTA	1	1.19%
Program Diploma	36	42.86%
Sarjana	47	55.95%
Master	0	0%
Jabatan		
Manajer Keuangan	20	23.81%
Manajer Administrasi	11	13.10%
Manajer <i>Ticketing</i>	40	47.62%
Manajer Operasional	12	14.28%
Manajer Lain-lain	1	1.19%

Hasil Uji Kualitas Data

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan penelitian dapat dievaluasi dengan uji validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian validitas menunjukkan nilai *p-value* dari *correlation pearson* untuk semua item pertanyaan adalah di bawah 0,05 yang berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan adalah valid. Untuk pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk variabel partisipasi penganggaran sebesar 0,7713, kinerja manajerial sebesar 0,7785, ketidakpastian lingkungan sebesar 0,6534, dan budaya organisasi sebesar 0,6535. Nilai *Cronbach Alpha* untuk semua variabel di atas 0,60 (Nunnally 1967) yang berarti bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *SPSS versi 11.00* untuk menguji model regresi dari masing-masing hipotesis.

TABEL 2
Hasil Analisis Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Model	B	B S	T	Sig
TT_PP	0,746	0,557	6,067	0,000
Uji F			F = 36,808	0,000
R Square			0,310	
Adj. R Square			0,301	

Dari tabel 2 dapat dijelaskan, bahwa nilai R square adalah 0,310 hal ini menunjukkan bahwa 31%. Variasi dari kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel independennya yaitu partisipasi penganggaran dan sisanya 69% dijelaskan oleh faktor lain. Nilai F adalah 36,808 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara signifikan.

Nilai koefisien regresi untuk partisipasi penganggaran adalah 0,746 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) yang berarti partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahayu (1999) dan Brownell dan McInness (1986) yang menemukan hubungan yang signifikan antara penyusunan anggaran partisipatif dan kinerja manajerial

Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

TABEL 3
Interaksi Partisipasi Penganggaran dan Ketidakpastian Lingkungan Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Model	B	B S	T	Sig
ABSX1_X2	-0,00396	-0,008	-0,091	0,928
Uji F			F = 14,391	0,000
R Square			0,351	
Adj. R Square			0,326	

Dari tabel 3 dapat dijelaskan bahwa nilai *adjusted R square* adalah 0,326 menunjukkan bahwa 32,6% variasi variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variasi variabel independennya yaitu partisipasi penganggaran, ketidakpastian lingkungan dan interaksi antara partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan. Sisanya 67,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

Nilai F adalah 14,391 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa variabel independen partisipasi penganggaran, ketidakpastian lingkungan, dan interaksi antara partisipasi penganggaran dan ketidakpastian lingkungan bersama-sama atau simultan mempengaruhi kinerja manajerial.

Nilai koefisien regresi untuk interaksi antar partisipasi penganggaran dan ketidakpastian lingkungan adalah $-0,00396$ dengan tingkat signifikansi 0,928 ($p > 0,05$) yang menunjukkan bahwa pengaruh interaksi antara partisipasi penganggaran dengan ketidakpastian lingkungan adalah tidak signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel ketidakpastian lingkungan bukanlah variabel moderating. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahayu (1999) dan penelitian Kren (1992).

Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

TABEL 4
Interaksi Partisipasi Penganggaran dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Model	B	B S	T	Sig
ABSX1_X3	1,127	0,206	2,354	0,021
Uji F			F = 20,792	0,000
R Square			0,438	
Adj. R Square			0,417	

Dari tabel 4 tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *adjusted R square* adalah 0,417 menunjukkan bahwa 41,7% variasi variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variasi variabel independennya yaitu partisipasi penganggaran, budaya organisasi dan interaksi antara partisipasi penganggaran dengan budaya organisasi. Sisanya 58,3% dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

Nilai F adalah 20,792 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) juga menunjukkan bahwa partisipasi penganggaran dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Nilai koefisien regresi untuk interaksi antar partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial adalah 1,127 dengan tingkat signifikansi 0,021 ($p < 0,05$) yang menunjukkan bahwa pengaruh interaksi antara partisipasi penganggaran dengan budaya organisasi adalah signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi adalah variabel moderating. Penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Poerwati (2002). Dan sesuai dengan penelitian Frucot dan Shearon (1991) yang menemukan pengaruh dimensi budaya terhadap efektivitas partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

PENUTUP

Kesimpulan

Pengujian hipotesis pertama berhasil membuktikan bahwa partisipasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara signifikan. Temuan ini mendukung hasil penelitian Rahayu (1999). Pengujian hipotesis kedua tidak berhasil menunjukkan penerimaan terhadap hipotesis tersebut. Bahwa terdapat pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Temuan ini mendukung hasil penelitian Rahayu (1999). Pengujian hipotesis ketiga berhasil menunjukkan penerimaan terhadap hipotesis tersebut. Bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Temuan ini mendukung hasil penelitian Poerwati (2002).

Keterbatasan

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini diantaranya adalah sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada perusahaan travel. Untuk itu penelitian ini tidak dapat digunakan secara umum. Disamping itu perusahaan-perusahaan travel yang menjadi objek penelitian hanya berdomisili di Jakarta dan Tangerang.

Rekomendasi

Untuk penelitian yang akan datang diharapkan dapat memperluas objek penelitian bukan hanya perusahaan travel melainkan perusahaan jasa penerbangan dalam negeri maupun luar negeri. Dan untuk lokasi penyebaran kuisioner bisa lebih luas lagi, tidak hanya yang berdomisili di Tangerang dan Jakarta saja namun diseluruh wilayah baik di dalam maupun luar negeri.

REFERENSI:

- Anthony, R.N. and V. Govindarajan, 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*, 1st ed. Salemba Empat, Jakarta, p: 1-17.
- Brownell, Peter, McInnes, Morris.,1986., "Budgetary participation, motivation, and Managerial performance", *The Accounting Review*. Sarasota: Vol. 61, Iss. 4; pg. 587, 14 pgs.
- Brownell, Peter., 1982., "A field study examination of budgetary participation and Locus of control"., *The Accounting Review*. Sarasota: Vol. 57, Iss. 4; pg. 766, 12 pgs.
- Cahyono, D., Mulyono, A., dan Lesmana, S., 2001., "Pengaruh politik dan gaya kepemimpinan terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial". *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, p: 543-564.
- Darlis, E., 2002., "Analisis pengaruh komitmen organisasional dan ketidakpastian Lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, vol. 5, No.1, pp 85-101.

- Duncan, Robert B., "Characteristic of Organizational Environments and perceived environmental uncertainties", *Administratives Science Quarterly*. Ithaca: Vol.17, Iss. 3, pg 313.
- Dunk, Alan S.,1990., "Budgetary Participation, Agreement on Evaluation Criteria and Managerial Performance: A Research Note", *Accounting, Organization and Society (AOS)*, p: 171-178.
- Frucot, Veronique, Shearon, Winston T., 1991 "Budgetary participation, locus of Control, and Mexican managerial performance and job satisfaction", *The Accounting Review*. Sarasota: Jan. Vol 66, iss. 1; pg. 80 pgs.
- Govindarajan, Vijay., 1986., " Impact of participation in the budgetary process on Managerial attitudes and performance: universalistic and contingency perspectives", *Decision Sciences*. Atlanta: Vol. 17, Iss. 4; pg 496.
- Gul, Ferdinand A, Yew Ming Chia., 1994., "The effect of management accounting Systems, perceived environmental uncertainty and desentralization on managerial performance : A test of 3-way interaction", *Accounting , Organization, and Society (AOS)*, ISSN: 0361-3682, Vol:19 Iss: 4,5 Date: May-Jul 1994 p: 413-426.
- Kenis, Izzettin., "Effect of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance", *The Accounting Review*. Sarasota: oct. 1979. vol. 54, iss.4; pg 707.
- Kren, Leslie.,1992., "Budgetary participation and managerial performance: The impact Information and environmental volatility", *The Accounting Review*. Sarasota: Vol. 67, Iss. 3; pg. 511, 16 pgs.
- Lako, Andreas., 2002., "Budaya organisasi dan kesuksesan kinerja ekonomi", *Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha Yogyakarta*. No. 27 September-Desember.
- Mia, Lokman., "Managerial attitude, motivation, and the effectiveness of budget Participation". *Accounting, Organizations and Society (AOS)* ISSN: 0361-3682, vol: 13 iss: 5 Date 1988 p: 467-475.
- Milliken, Frances J.,1987., " Three type of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty"., *Academy of Management Review*. Briarcliff ManorK: Vol. 12, Iss. 1; pg. 133, 11 pgs.
- Nunnally. 1967. *Psycometric Theory*. New York : McGraw-Hill.
- Poerwati, T., 2002., "Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial: Budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel moderating", *Simposium Nasional Akuntansi V*.
- Rahayu, I.,1999., "Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial", *JAAI* (3:2), p: 123-133
- Riyadi, S.,2000., "Motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variable moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial", *Jurnal Riset Akuntansi*, vol.3 No.2, pp 134-150.
- Robbins, Stepen. P., "*Organizational behavior: concept controversis and Application*" 8th edition Prentice Hall International Inc.
- Shield, Michael D, Young, S Mark., 1993., "Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information"., *Journal of Management Accounting Research*. Sarota: vol. 5, pg. 265.
- Yenti, R.,2003., "Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedur, komitmen Terhadap tujuan, dan motivasi terhadap kinerja manajerial dalam penyusunan anggaran", *Simposium Nasional Akuntansi VI*, 16-17 Oktober, 2003.