

RINGKASAN

Anggaran sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen merupakan rencana kuantitatif terhadap operasi organisasi yang meliputi aspek keuangan maupun nonkeuangan. **Disertasi ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh interaksi antara strategi bisnis, kompleksitas tugas, dan sistem penganggaran terhadap kinerja dan kepuasan manajer unit bisnis dengan menggunakan pendekatan kontinjensi.** Disertasi ini merupakan integrasi dan ekstensi terhadap penelitian Bruns dan Waterhouse (1975), Merchant (1981, 1984), Govindarajan dan Gupta (1985), Govindarajan (1986^a, 1986^b, 1988), Govindarajan dan Fisher (1990), Muslimah (1997), serta Riyanto (1997^c).

Desain penelitian ini adalah survei. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Metode pengumpulan data dilakukan melalui pos, *email*, langsung, kontak person. Responden penelitian adalah manajer unit bisnis dari perusahaan besar produk konsumen yang meliputi: manajer lini produk, manajer divisi, manajer area. Kurun waktu penelitian *cross sectional*. Produk konsumen yang menjadi sampel meliputi *convenience goods*, *shopping goods*, dan *specialty goods*. Jumlah sampel yang terseleksi adalah 109 responden dari 125 yang berpartisipasi.

Metode analisis dilakukan dengan dua cara yaitu (1) pengujian dengan seluruh sampel, dan (2) pengujian alternatif dengan menjadikan jenis produk konsumen, panjang lini produk, serta pengalaman manajer sebagai variabel kontrol. Sistem penganggaran dioperasionalkan dengan dua konsep yaitu (1) pengujian sistem penganggaran secara integratif, dan (2) pengujian atribut sistem penganggaran sebagai variabel independen.

Kontribusi teori yang dihasilkan dari disertasi ini adalah bahwa strategi bisnis dan kompleksitas tugas merupakan variabel kontinjensi dari efektivitas sistem penganggaran unit bisnis. Keterkaitannya dengan tiap atribut sistem penganggaran, temuan empiris disertasi ini menunjukkan bahwa strategi bisnis merupakan kontinjensi dari (1) efektivitas anggaran partisipatif. (konsisten dengan Riyanto, 1997^c; serta Govindarajan, 1986^a; dan Kren, 1992); (2) revisi anggaran pada unit bisnis *convenience goods* dan unit bisnis yang mempunyai lini produk relatif panjang; (2) sasaran anggaran; (4) gaya evaluasi anggaran pada unit bisnis *convenience goods*; dan (5) umpan balik anggaran.

Kompleksitas tugas juga merupakan kontinjensi dari (1) revisi anggaran pada unit bisnis *nonconvenience goods*, manajer yang masih relatif belum lama serta bagi unit bisnis yang mempunyai lini produk relatif panjang; (2) umpan balik anggaran tetapi hanya pada unit bisnis *nonconvenience goods*.

Bukti empiris mengenai sistem penganggaran yang ditemukan oleh disertasi ini (1) mendukung Argumen Merchant (1984) (2) membuktikan proposisi Govindarajan (1988), Shank dan Govindarajan (1993: 100) (3) tesis Murray (1990) dan Luthans (1995: 188) (4) serta melengkapi temuan empiris kontinjensi sistem penganggaran dari Bruns dan Waterhouse (1975), Merchant (1981; 1984).

Kontribusi yang bermanfaat untuk praktik, disertasi ini menyarankan bahwa sistem penganggaran unit bisnis seharusnya didesain sesuai dengan strategi bisnis,

kompleksitas tugas, serta mempertimbangkan karakteristik unit bisnis seperti jenis produk, panjang lini produk, dan karakteristik individu manajer unit bisnis seperti pengalaman manajer. disertasi ini mengindikasikan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran merupakan atribut yang paling esensi bagi efektivitas sistem penganggaran unit bisnis.

Pada unit unit bisnis *convenience goods* yang memiliki strategi build, atribut yang penganggaran yang perlu diperhatikan antara lain revisi anggaran berdasarkan perubahan kondisi yang signifikan, gaya evaluasi anggaran yang berbasis proses, dan umpan balik anggaran yang informal. Bagi manajer unit bisnis *nonconvenience goods* yang mempunyai kompleksitas tugas tinggi, atribut penganggaran yang perlu diperhatikan adalah revisi anggaran yang relatif mudah dan umpan balik yang informal.

Sedangkan bagi manajer unit bisnis yang relatif belum lama menjabat dan bersedia bekerja keras untuk mencapai sasaran serta mengemban strategi *build*, maka atribut penganggaran yang perlu diperhatikan antara lain: partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran, revisi anggaran yang berdasarkan pada perubahan kondisi yang signifikan, sasaran anggaran yang relatif sulit dicapai, gaya evaluasi anggaran berbasis target anggaran, dan umpan balik anggaran yang informal.

Hasil disertasi ini mengindikasikan bahwa (1) karakteristik manajer unit bisnis yang relatif belum menjabat (tidak lebih dari 2,5 tahun) adalah tipe manajer yang bersedia bekerja keras untuk mencapai sasaran apabila sasaran mereka sulit, (2) ketidakpastian yang dihadapi responden relatif tinggi, (3) karakteristik kepuasan manajer unit bisnis di Indonesia lebih dipengaruhi oleh faktor nilai (*value theory*) daripada faktor motivator.

Keterbatasan dan saran untuk penelitian berikutnya antara lain, manajer unit bisnis yang menjadi responden (sampel) penelitian tidak ada manajer anak perusahaan. Penelitian selanjutnya mungkin dapat menggunakan (1) responden anak perusahaan, (2) konsep kepuasan manajer yang lain misalnya konsep kepuasan manajer *payment satisfaction questioners* (PSQ), (3) menggunakan konsep variabel kompleksitas tugas yang terkait dengan struktur organisasi, dan (4) strategi bisnis dengan menggunakan konsep strategi kompetitif Miles dan Snow 1979 yang diklasifikasikan menjadi *prospecter* dan *defender*. Bagi dunia praktik sebaiknya untuk perusahaan (korporat) yang memiliki multi unit bisnis, multi produk dengan multi strategi bisnis tidak menerapkan sistem penganggaran yang standar bagi unit-unit bisnis mereka.

Kata kunci: sistem penganggaran, strategi bisnis, kompleksitas tugas, kinerja manajer, kepuasan manajer.