

## RINGKASAN

### Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi dan Komitmen sebagai Variabel Moderator pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)

*Bambang Widjanarko*

Para peneliti dalam bidang akuntansi telah lama berusaha untuk memahami pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dan telah banyak mengalami perdebatan. Perdebatan tersebut menarik minat para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik tersebut (Argyris 1952; Milani 1975; Kenis 1979; Brownell 1981; Brownell dan McInness 1986).

Bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan pengaruh antara penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Ketidakkonsistenan hasil penelitian antara satu dengan lainnya memungkinkan adanya variabel lain yang mempengaruhi penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial (Govindarajan 1986; Indriantoro dan Supomo 1999). Dalam riset-riset tersebut penganggaran partisipatif merupakan variabel bebas dan kinerja manajerial merupakan variabel terikat, dan ditambahkan variabel moderator yang dimaksudkan agar dapat diketahui seberapa besar peningkatan variabel bebas terhadap variabel terikat. Murray (1990:105) menambahkan bahwa variabel moderator tersebut berperan dalam mempengaruhi tingkat hubungan antara dua variabel. Dalam penelitian ini, digunakan dua variabel moderator yaitu budaya dan komitmen.

Atmosoeperto (2000:73) menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya perusahaan yang kuat akan mempengaruhi pandangan mengenai suatu pekerjaan menjadi lebih menyenangkan. Oleh karenanya, perlu tetap dipelihara keberadaannya sehingga seluruh karyawan, dimulai dari pimpinan puncak hingga karyawan lapis terbawah mempunyai komitmen yang kuat yang tidak sekedar keterkaitan secara fisik, tetapi juga secara emosional kepada perusahaan.

Di sisi lain Festinger (1957) dalam Riyadi (1998) dengan teori *cognitive dissonance* menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen lebih tinggi akan memperbaiki kesalahan atau khawatir, jika kinerja mereka rendah. Untuk mengurangi kesalahan dan rasa kekhawatiran tersebut, mereka secara sukarela mencoba memperbaiki kinerja mereka (Calder dan Ross, 1976; Hamner dan Organ, 1978) dalam Riyadi (1998). Sebaliknya, tidak demikian pada karyawan yang memiliki komitmen rendah.

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui : (1) Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja Unit Bisnis Strategik, (2) Penganggaran partisipatif dengan budaya organisasional PTPN XII sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja Unit Bisnis Strategik, (3) Penganggaran partisipatif dengan komitmen sebagai variabel moderator akan lebih meningkatkan kinerja Unit Bisnis Strategik.

Jumlah populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah 34 manajer unit bisnis stratejik dengan ketentuan :

1. Masing-masing manajer unit bisnis stratejik memimpin dan mengelola sebuah unit bisnis stratejik di wilayah kerja PTPN XII (Persero).
2. Setiap manajer unit bertanggung jawab atas pencapaian tingkat kesehatan unit bisnis stratejik dan pada gilirannya akan menjadi dasar penilaian bagi kinerja individu atau manajer unit bisnis stratejik yang bersangkutan.
3. Mereka adalah seluruh manajer satu tingkat di bawah Direksi dan memiliki lahan operasional.

Kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja unit bisnis stratejik; adanya pengaruh variabel penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik secara signifikan; dan adanya pengaruh antara variabel Penganggaran partisipatif dengan komitmen manajer unit bisnis stratejik sebagai variabel moderator dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik secara signifikan.

Adapun saran yang berguna bagi perusahaan PTPN XII (Persero) berkaitan dengan hasil penelitian ini adalah penganggaran partisipatif yang diwujudkan sebagai keterlibatan manajer unit bisnis dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan perlu dipertahankan dan ditingkatkan lebih terbuka lagi dalam pengertian lebih mengikutsertakan banyak jajaran manajemen di bawah manajer unit bisnis stratejik, sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik dan untuk mencapai sasaran perusahaan secara keseluruhan, termasuk kinerja para manajer unit bisnis itu sendiri beserta jajarannya. Selain itu, untuk menghasilkan kinerja unit bisnis stratejik dan PTPN XII (Persero) yang optimal maka budaya PTPN XII (Persero) dan komitmen karyawan, khususnya para manajer di semua lini, juga harus dijaga keberadaan dan konsistensinya serta terpelihara dengan baik karena peranserta manajemen dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan atau penganggaran partisipatif yang didukung dengan budaya organisasi dan komitmen terbukti dapat meningkatkan kinerja unit bisnis stratejik.

Meskipun PTPN XII (Persero) sudah memiliki budaya perusahaan yang baik dan didukung oleh karyawan yang mempunyai komitmen, hal ini hendaknya tidak menjadikan manajemen PTPN XII (Persero) puas dengan keadaan yang demikian. Harus disadari bahwa segala sesuatu yang telah dibangun di masa lalu akan menjadi kadaluwarsa jika tidak diperbarui. Untuk itu PTPN XII (Persero) ke depan harus dapat membangun budaya organisasi atau bisnis yang unggul berbasis budidaya tanaman dan menumbuh-kembangkan komitmen karyawan pada PTPN XII (Persero) dalam menghadapi perubahan yang semakin turbulen sehingga mampu bersaing dan dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Dalam penelitian ini kinerja yang dibahas hanya dari sudut pandang perusahaan, khususnya kinerja unit bisnis stratejik. Namun, penelitian yang akan datang dapat dilakukan dengan mengaitkan lebih spesifik tentang kinerja dari individu manajer unit bisnis stratejik tersebut dengan mengembangkan *Key Performance Indicators* (Indikator Kinerja Kunci) yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan kontrak manajemen secara berjenjang.

## SUMMARY

### **Effect of Budget Participation on Performance with Organizational Culture and Commitment as Moderating Variable in PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)**

*Bambang Widjanarko*

Some researchers in the field of accounting have long attempted to understand effect of budget participation on the managerial performance and this is much debated. This debate triggers many researchers' interest of further investigating this topic (Argyris 1952; Milani 1975; Kenis 1979; Brownell 1981; Brownell and Mc Inness 1986).

The empirical evidence shows that there is an absence of clarity regarding the effect of budget participation on the managerial performance. Inconsistent results from one research to another allow another variable which may take the budget participation has an impact on the performance (Govindarajan 1986; Indriantoro and Supomo 1999). In these researches, the budget participation becomes an independent variable and the managerial performance constitutes a dependent variable. Furthermore, a moderating variable is added to find out a degree of effect of the independent variable on the dependent variable. Murray (1990:105) argues that the moderating variable plays a role in influencing a relationship between the two variables. In this research, two moderating variables are used, namely organizational culture and commitment.

Atmosoeparto (2000:73) maintains that the strong organizational culture or corporate culture will influence people's viewpoint of more comfortable job. Therefore, the organizational culture should be maintained and sustained for purpose of making all employees, from the top management up to the lowest-rank employees, hold the strong commitment, both in physical and emotional senses, to the company.

Moreover, Festinger (1957) and Riyadi (1998) using theory of *cognitive dissonance* propose that the employees having high commitment would improve mistakes they have done or being anxious that their performance may be low. To reduce the mistakes and anxiety, they try to improve their performance in voluntary manner (Calder and Ross, 1976); Hammer and Organ, 1978) in) Riyadi (1998). This is very contrast to those having low commitment.

The objective research was know: (1) effect budget participation on the strategic business unit's performance, (2) The budget participation with organizational cultural of PTN XII (Persero) as the moderating variable would more increase the strategic business unit's performance, and (3) The budget participation with commitment as the moderating variable would more enhance the performance.

The population of the research included 34 managers of the strategic business units with following criteria:



1. Each manager leads and manages the strategic business unit in the working area on PTPN XII (Persero)
2. Each manager takes responsibility if accomplishing a certain degree of health in the strategic business unit and this becomes a basis for assessing the individual employee or manager's performance.
3. All managers positions are one step under the Management and have operational areas.

The results showed that the budget participation exerted significant impact on the strategic business unit's performance; the budget participation with the organizational culture as the moderating variable significantly increased the performance; and the budget participation with managers commitment as the moderating variable also significantly enhanced the performance.

From this finding, it is suggested that the budget participation which is accomplished with the managers' involvement in developing "Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)" should be maintained and increased in more open way, in a sense that involving more employees under the business unit managers can increase the business unit's performance and achieve all company's objectives, including the business unit managers and all employees under them. In addition, to increase an optimal performance in the business unit and PTPN XII (Persero), the organizational culture of PTPN XII (Persero) and the commitment must be maintained consistently, particularly the managers' performance in all lines. Moreover, presence and consistency of the performance level should also be kept high and maintained well since participation from the management in developing "RKAP" or called budget participation that is supported by strong organizational culture and commitment have been proved to be able to increase the business unit's performance.

Although PTPN XII (Persero) has possessed a good organizational culture and backed up by the employees having commitment, this should not make the management of PTPN XII (Persero) feel satisfied without any further advancement. It must be recognized that everything that has been developed in the past will become old-fashioned soon when they are not renewed continuously. Therefore, PTPN XII (Persero) in the coming time must be able to build the organizational culture or develops the plants cultivation-based superior business and grows the managerial's commitment to the PTPN XII (Persero) in coping with the increasingly turbulent changes so that it can compete with others and realize its vision and mission.

In the current research, the performance is discussed only from the company's perspective, particularly that of the strategic business units. However, the next research should be done to associate in more specific the individual managers' performance by developing the Key Performance Indicators that will be used as a foundation of arranging the management contract in stratified manner.