

**HUBUNGAN STRUKTUR DESENTRALISASI DAN PARTISIPASI ANGGARAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI: PERAN ORIENTASI NILAI MANAJER PADA INOVASI SEBAGAI PEMODERASI (STUDI PADA INDUSTRI BATUBARA DI TARAKAN KALIMANTAN TIMUR)**

**Ana Sri Ekaningsih**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bulungan Tarakan  
Jalan Gunung Amal Kampung Enam Tarakan

---

**Artikel info**

---

**Keywords:**

Decentralization structure, participation in arranging budget, organizational commitment, value orientation of the managers to innovation

**Abstract**

---

The objective of this research is to examine the moderating role of the value orientation of the managers in the correlation of the decentralization structure and their participation in arranging budget to their organizational commitment. This research used the causal research method. The population of this research was 108 managers from 9 mining companies. The data of this research consisted of the primary and the secondary data. The data were gathered through questionnaires distributed to 9 mining companies in Tarakan Regency. The data were then analyzed by using the quantitative analysis with the Moderated Regression Analysis technique. The test on the significance of the hypotheses of this research was conducted by using the T test and the determination coefficient. The results of the analysis indicate that: 1) the majority or more than half of the respondents are highly influential in the decision making and the participation in arranging budget; 2) nearly all respondents are highly committed to their own company and their moderating role of the value orientation to innovation. Based on the results of the analysis, conclusions are drawn that: 1) the moderating role of the value orientation of the managers to innovation is able to support the correlation between the decentralization structure and their organizational commitment in such a way that the first hypothesis is verified. This is supported by the relatively high level of decentralization structure, in which there is a highly significant level of the delegation of authority related to the decision making in the level of manager; and 2) the moderating role of the value orientation of the managers to innovation is able to support the correlation between the budgetary participation and the organizational commitment of the managers in such a way that the second hypothesis is verified. This is supported by the relatively high level of participation in arranging budget, in which there is a highly significant level of the involvement of the managers in arranging and determining budget.

---

## PENDAHULUAN

Penelitian ini menitikberatkan pada proses penyusunan anggaran yang merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional maupun disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Milani, 1975 dalam Hernawati, 2005). Dampak fungsional dalam penyusunan anggaran antara lain: (1) Mendorong motivasi dan sikap positif karyawan terhadap anggaran. Hal ini mengarah pada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai target anggaran. (2) Anggaran tersebut merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pembuat anggaran sehingga dapat lebih realistis. Dampak disfungsional dari proses penyusunan anggaran dapat mengakibatkan: (a) Rasa tidak percaya diri, anggaran merupakan suatu sumber tekanan yang dapat menimbulkan rasa tidak percaya diri, rasa permusuhan, dan mengarah pada kinerja yang menurun. (b) Resistensi, suatu tantangan bagi manajemen untuk mengatasi resistensi untuk memperkenalkan inovasi yang meningkatkan kinerja organisasi. (3) Konflik internal, dapat berkembang sebagai akibat dari laporan kinerja yang membandingkan satu departemen dengan departemen lainnya sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan bermusuhan karena berfokus pada departemennya sendiri. Gejala ini timbul karena ketidakmampuan mencapai kerjasama antar pribadi dan antar kelompok selama proses penyusunan anggaran (Siegel dan Markoni, 1989). Untuk menghindari terjadinya disfungsional perilaku anggaran di dalam organisasi, perlu diikutsertakan manajemen pada level yang lebih rendah dalam proses penyusunan anggaran.

Subramaniam dan Mia (2001) menyarankan untuk mencegah dampak disfungsional anggaran, perlu melibatkan bawahan dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif pada motivasi. Hal ini disebabkan karena adanya kecenderungan dari bawahan untuk menerima target anggaran apabila mereka turut serta memegang kendali dibandingkan apabila anggaran ditetapkan secara sepihak (Govindarajan, 1992). Bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh dalam anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan targetnya (Supomo dan Indriantoro, 1998). Semakin luas kesempatan berpartisipasi diberikan kepada bawahan pada aspek struktur organisasi akan semakin mengarah pada struktur desentralisasi.

Dengan semakin tinggi tingkat struktur desentralisasi dan peluang besar bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, maka semakin besar pula komitmen karyawan pada suatu organisasi. Struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran dapat mendorong meningkatnya komitmen organisasi, kinerja manajerial dan kepuasan kerja dan akan lebih baik jika didukung oleh manajer yang memiliki pemikiran inovatif dan kreatif (Gasperesz, 2003). Orientasi nilai manajer pada inovasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat dapat diterimanya struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran oleh manajer untuk membantu penyelesaian pekerjaannya. O'Connor (1995 dalam Subramaniam dan Mia, 2001) menjelaskan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi di tempat kerja memiliki pengaruh signifikan pada

sikap karyawan walaupun dengan manajemen pengawasan yang berbeda.

Penelitian Subramaniam dan Mia (2001) yang menguji peran moderasi dari orientasi nilai manajer pada inovasi menunjukkan hasil bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi mempunyai peran moderasi yang signifikan dalam hubungan antara struktur desentralisasi dan partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi. Hasil yang positif dan lebih kuat ditunjukkan oleh manajer yang memiliki nilai pada inovasi yang tinggi dibandingkan dengan manajer yang memiliki orientasi nilai pada inovasi yang rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat komitmen organisasi yang berhubungan dengan struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran. Hasil penelitian ini mendukung penelitian O'Connor (1995 dalam Subramaniam dan Mia, 2001) yang membuktikan terdapat perbedaan dalam budaya organisasi antara perusahaan manufaktur lokal dan asing di Singapura yang mempengaruhi manfaat partisipasi anggaran. Hasil analisis data telah membuktikan manfaat partisipasi dalam menetapkan anggaran memperkuat pengaruh evaluasi kinerja di tingkat budaya organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka masalah yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Apakah orientasi nilai manajer pada inovasi memoderasi hubungan antara struktur desentralisasi dengan komitmen organisasi?; dan (2) Apakah orientasi nilai manajer pada inovasi memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi?

### **Struktur Desentralisasi**

Struktur desentralisasi menunjukkan bahwa manajemen puncak mendelegasikan

wewenang dan tanggung jawab kepada manajer menengah dan bawah dalam bentuk pembuatan keputusan (Gordon dan Narayanan, 1984 dalam Subramaniam dan Mia, 2001). Dengan adanya struktur desentralisasi, maka akan meringankan beban manajemen yang lebih tinggi. Struktur desentralisasi merupakan bagian dari struktur organisasi. Nadler dan Tushman (1988) menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan alat pengendalian organisasional yang menggambarkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada manajer senior dan manajer level menengah. Secara ekstrim, struktur organisasi dikelompokkan menjadi dua: sentralisasi dan desentralisasi (Supomo dan Indriantoro, 1998).

### **Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama antara dua pihak atau lebih, yang akan membawa efek di masa yang akan datang bagi para pembuat keputusan (Becker dan Green, dalam Sulastiningsih, 2000). Anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan di masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson, 1966 dalam Hernawati, 2005). Anggaran berperan sebagai perencanaan artinya bahwa anggaran tersebut berisikan ringkasan rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Anggaran berperan sebagai kriteria kinerja artinya anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi didalam penyusunan anggaran mengacu pada

tingkat dimana para manajer berpartisipasi didalam mempersiapkan anggaran dan mempengaruhi tujuan-tujuan anggaran pusat pertanggungjawaban mereka. Hal ini sangat penting karena manajer akan merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki.

Govindarajan (1992) menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif untuk memotivasi manajer. Gul *et al.*, (1995) menjelaskan bahwa partisipasi penyusunan anggaran akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajer. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

#### **Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi**

Flamhotz (1983); Markus dan Pfeffer (1983) dan O'Connor (1995) dalam Sabramaniam dan Mia (2001) menyatakan bahwa orientasi nilai manajer pada pekerjaannya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilakunya pada bentuk pengendalian manajemen yang berbeda. *Managers value orientation toward innovation* (orientasi nilai manajer pada inovasi) merefleksikan kepercayaan untuk mengambil pendekatan kreatif dan inovatif dalam bekerja (O'Reilly *et al.*, 1991). Orientasi nilai manajer pada inovasi mempengaruhi perilaku kerja mereka dan pilihan dalam bentuk tingkat yang baru atau inovasi dalam ide/proyek. Organisasi yang mendorong strategi bisnis yang inovatif dan kreatif cenderung memiliki orientasi nilai pada inovasi yang tinggi bagi manajernya (Rus-

sel dan Russel, 1992). Manajer dengan orientasi nilai pada inovasi yang tinggi cenderung lebih termotivasi dalam berkreasi dan berinovasi pada ide dan proyek (mencakup) ketidakpastian dan resiko yang tinggi) dibandingkan manajer dengan orientasi nilai pada inovasi yang rendah.

#### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan hasil yang berhubungan dengan pekerjaan pada tingkat individu yang telah dihubungkan dengan sejumlah hasil dari pekerjaan yang lain seperti absensi karyawan, *turnover*, *job effort*, dan kinerja (Randall, 1990, Mathieu dan Zajac, 1990). Komitmen organisasi merupakan identifikasi rasa, keterlibatan, loyalitas yang diperlihatkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi (Gibson, 1996). Robbins (2001) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan seorang karyawan yang memihak pada suatu organisasi tertentu beserta tujuan-tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Mowday *et al.*, (1982) dalam Sabramaniam dan Mia (2001) berpendapat bahwa pemahaman proses yang berhubungan dengan komitmen organisasi memiliki dampak terhadap karyawan dan organisasi. Meyer and Allen (1990) mengusulkan model konsep multidimensional pada komitmen organisasi. Model ini telah mendapat popularitas yang substansial. Tiga buah model komitmen organisasi yang diusulkan tersebut adalah komitmen afektif, komitmen *continuance* dan komitmen normatif.

Kerangka pemikiran yang menggambarkan peran orientasi nilai manajer pada inovasi dalam memoderasi hubungan antara dua bentuk pengendalian manajemen (partisipasi penyusunan anggaran dan struktur

desentralisasi) dengan komitmen organisasi disajikan pada gambar 1.

Hasil penelitian Subramaniam dan Mia (2000) mengindikasikan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi memoderasi secara signifikan terhadap hubungan antara dua bentuk pengendalian manajemen (partisipasi penganggaran atau struktur desentralisasi) dengan komitmen organisasi. Morris dan Steers (1980) menjelaskan bahwa struktur desentralisasi berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Diharapkan dengan membangun struktur organisasi dengan mempertimbangkan potensinya akan memberikan pengaruh pada komitmen organisasi. Berdasarkan hasil tersebut, dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini.

H<sub>1</sub> : Orientasi nilai manajer pada inovasi memoderasi hubungan antara struktur desentralisasi dengan komitmen organisasi

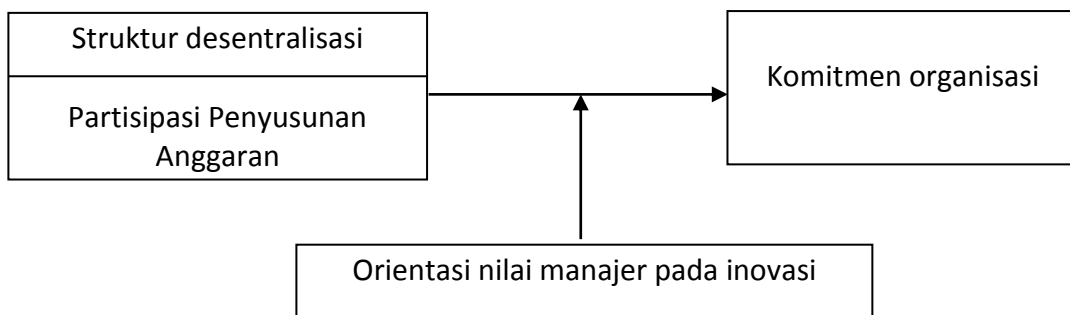
Hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly *et al.*, (1991) menyebutkan orientasi nilai manajer pada inovasi merefleksikan kepercayaan untuk mengambil pendekatan kreatif dan inovatif dalam bekerja. Nilai inovasi manajer berhubungan dengan kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi. Hasil penelitian Subramaniam dan Mia

(2000) mengindikasikan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi memoderasi secara signifikan dalam hubungan antara dua bentuk pengendalian manajemen (partisipasi penyusunan anggaran dan struktur desentralisasi) dengan komitmen organisasi. Dengan demikian orientasi nilai manajer pada inovasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat dapat diterimanya partisipasi penyusunan anggaran dan struktur desentralisasi oleh manajer dalam meningkatkan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil tersebut, dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini.

H<sub>2</sub> : Orientasi nilai manajer pada inovasi memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian populasi pada 9 perusahaan pertambangan batu bara di Tarakan Kalimantan Timur yang terdaftar pada Dinas Kehutanan, Pertambangan dan Energi di Kalimantan Timur dengan jumlah manajer menengah adalah 110 orang yang keseluruhannya dijadikan responden.



Gambar 1. Bentuk Pengendalian Manajemen (Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Struktur Desentralisasi) dengan Komitmen Organisasi

Tabel 1. Data Kuesioner yang Kembali

No.	Jabatan	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali
1	PT Pipit Mutiara Jaya	13	13
2	PT Kayan Putra Utama Coal	13	13
3	PT Sumber Hidup Kekal Abadi	13	13
4	PT Garda Tujuh Buana	15	15
5	PT Mandiri Intiperkasa	11	11
6	PT Global Trans Energy International	8	6
7	PT Lamindo Inter Multikon	14	14
8	PT Surya Ramadhan Jaya	9	9
9	PT Baradinamika Muda Sukses	13	13
Jumlah		110	108

Sumber: data primer diolah

Metode-metode pengumpulan data penelitian adalah kuesioner dan dokumentasi. Adapun definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian:

#### 1. Partisipasi penyusunan anggaran

Adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam kegiatan penyusunan penganggaran. Untuk mengukur variabel ini digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen tersebut telah digunakan dalam penelitian sebelumnya, antara lain Gul *et al.*, (1995); Subramaniam dan Mia (2001). Penggunaan instrumen tersebut untuk mengukur tingkat partisipasi penyusunan anggaran yaitu pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan oleh manajer secara individual dalam proses perancangan anggaran. Setiap responden diminta untuk memberikan jawaban terhadap

enam butir pertanyaan yang mengukur tingkat partisipasi, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi responden dalam proses perencanaan anggaran dengan memilih satu nilai dalam skala Likert.

#### 2. Struktur desentralisasi.

Struktur desentralisasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah tingkat otonomi yang mana manajer berada dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan kegiatan penganggaran. Pengukuran variabel tersebut menggunakan instrumen dari Gordon dan Narayanan (1984) yang juga digunakan dalam penelitian Subramaniam dan Mia (2001). Instrumen yang dimaksudkan untuk mengukur ada atau tidaknya pen-delegasian wewenang kepada manajer berdasarkan lima jenis keputusan yaitu pengembangan produk dan jasa baru, pengangkatan dan pemecatan karyawan, pembelian peralatan modal, penetapan harga dan distribusi produk. Responden diminta memberi jawaban terhadap lima butir pertanyaan dengan memiliki satu nilai dalam skala Likert.

#### 3. Komitmen organisasi

Didefinisikan sebagai identifikasi individual terhadap tujuan-tujuan organisasi dan keinginannya untuk membantu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi, kerugian-kerugian yang ditimbulkan apabila meninggalkan organisasi dan rasa keharusan untuk loyal terhadap organisasinya. Kuesioner Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment Questionnaire*) yang dikembangkan Mowday, Porter dan Steers (1979) digunakan dalam mengukur dimensi studi komitmen organisasi ini. Instrumen komitmen organisasi dimaksudkan untuk mengukur tingkat komitmen manajer terhadap organisasi. Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap lima belas butir pertanyaan

an dengan memilih satu nilai dalam skala Likert.

#### 4. Orientasi nilai manajer pada inovasi

Orientasi nilai manajer pada inovasi didefinisikan sebagai tingkat inovasi dan kreativitas manajer dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk mengukur variabel tersebut, digunakan instrumen yang dikembangkan Subramaniam dan Mia (2000) yang meliputi enam butir pertanyaan yaitu berkaitan dengan inovasi, peluang, pengujian, pengambilan resiko, kehati-hatian dan ketaatan pada peraturan. Penggunaan instrumen dimaksudkan untuk mengetahui konsep inovasi manajer sebagai anggota organisasi. Setiap responden diminta untuk memberi jawaban terhadap enam butir pertanyaan dengan memilih satu nilai dalam skala Likert.

Uji instrumen dilakukan untuk menguji tingkat kevalidan atau kesahihan serta tingkat keandalan butir-butir pertanyaan, maka perlu dilakukan uji yang terdiri dari uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* dan uji reliabilitas dengan *alpha cronbach's*. Untuk menguji hipotesis penelitian ini, peneliti menggunakan uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis* merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel bebas) dengan rumus (Ghozali, 2009):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2VOI + e_1$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2VOI + b_3X_1.VOI + e_2$$

$$Y = a + b_1X_2 + b_2VOI + e_3$$

$$Y = a + b_1X_2 + b_2VOI + b_3X_2.VOI + e_4$$

Dimana:

a = intersep

b<sub>1</sub> = koefisien parameter regresi

e = residual

VOI = Orientasi nilai manajer pada inovasi

X<sub>i</sub> = bentuk pengendalian manajemen

1 Struktur desentralisasi

2 Partisipasi penyusunan anggaran

Y = Komitmen organisasi

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Hasil Penelitian

Mayoritas responden sebanyak 68 atau 62,96 % memberikan pernyataan cukup berpengaruh dan sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan strategis, keputusan investasi, keputusan dalam pemasaran, keputusan tentang proses internal, dan keputusan tentang sumber daya manusia seperti dalam penyeleksian karyawan, reorganisasi unit kerja, penciptaan lapangan kerja baru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa struktur desentralisasi memiliki dampak atau pengaruh yang tinggi dalam pengambilan keputusan, dan yang paling berpengaruh dalam pengambilan keputusan pemasaran yang meliputi pengaturan produksi/penjualan prioritas; input yang digunakan dan/atau proses dipekerjakan untuk memenuhi pesanan; kontraktor pemasok input. Secara keseluruhan mayoritas responden sebanyak 82 atau 76,01% memberikan jawaban setuju dan sangat setuju, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden terlibat dan berkepentingan dalam penyusunan anggaran diantaranya dalam merevisi anggaran, pengaruh dalam penentuan akhir anggaran, kontribusi dalam penyusunan anggaran, memprakarsai diskusi anggaran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki dampak atau pengaruh yang tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, dan yang paling berpengaruh adalah atasan memberi penjelasan mengenai anggaran yang direvisi.

Mayoritas responden sebanyak 88 atau 81,89% memberikan jawaban setuju dan sangat setuju dengan pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan komitmen organisasi yang diantaranya adalah mengenai kesedia-

an untuk berupaya keras melebihi tuntutan pekerjaan, selalu berbicara perihal kebaikan tentang perusahaan ini kepada teman-teman, hampir semua jenis penugasan kerja untuk dikerjakan di perusahaan ini, kesamaan prinsip-prinsip dengan perusahaan, kebanggaan dengan perusahaan, perusahaan yang benar mengilhami untuk melakukan yang terbaik dalam bekerja, sangat senang bergabung dengan perusahaan ini, dan menganggap perusahaan ini adalah yang terbaik dari semua perusahaan untuk tempat untuk bekerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan dan yang paling berpengaruh adalah membicarakan kebagusan perusahaan dan memiliki prinsip-prinsip yang sama dengan perusahaan.

Secara keseluruhan mayoritas responden sebanyak 88 atau 81,89% memberikan jawaban cukup dan sangat inovasi dengan pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan orientasi nilai manajer pada inovasi yang diantaranya adalah mengenai sikap inovatif dalam bekerja, tanggap dalam memanfaatkan peluang, memiliki kemauan dalam bereksperimen dengan ide-ide baru, keberanian dalam mengambil resiko, berhati-hati dalam mengambil keputusan dan berorientasi pada aturan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki orientasi nilai manajer pada inovasi termasuk kategori tinggi.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari hasil pengujian validitas diketahui KMO MSA adalah 0,819 dan *Bartlets Test* memiliki signifikansi 0,000 maka dapat dilakukan analisis faktor.

Pada tahap awal analisis faktor dengan memasukkan semua item pertanyaan sejumlah

26 item hasilnya masih menyebar dimana ada beberapa item yang tidak valid karena mempunyai nilai *factor loading* < 0,5 dan belum terekstrak sempurna. Setelah peneliti merevisi uji CFA maka terdapat 22 item pertanyaan yang valid diantaranya adalah item pertanyaan nomor 1, 2, 3, 4 dan 6 untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran yang telah terekstrak sempurna di *component 2*, variabel struktur desentralisasi dengan item pertanyaan nomor 1, 2, 3, 4 dan 5 yang terekstrak di *component 4*, variabel orientasi nilai manajer pada inovasi pada item pertanyaan nomor 1, 2, 3, 4, 5 dan 6 yang terekstrak sempurna di *component 1*, lalu item nomor 2, 3, 4, 5, 7 dan 8 untuk variabel komitmen organisasi yang terekstrak di *component 3*.

Hasil pengujian reliabilitas variabel-variabel didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel yang disajikan dalam tabel 2.

Tabel 2. Uji Rentabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1.	Struktur desentralisasi	0,911	Baik
2.	Partisipasi penyusunan anggaran	0,827	Baik
3.	Komitmen organisasi	0,891	Baik
4.	Peran nilai orientasi anajer pada inovasi	0,922	Baik

Sumber: data primer yang diolah

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa variabel struktur desentralisasi, partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi dan peran nilai orientasi manajer pada inovasi memiliki reliabilitas yang baik.



**Pengujian Hipotesis**

1. Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi Memoderasi Hubungan antara Struktur Desentralisasi dengan Komitmen Organisasi

Perhitungan *moderated regression analysis* ini dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 11.5 for windows* dapat dilihat pada tabel 4. Hasil perhitungan *moderated regression analysis* menunjukkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh struktur desentralisasi, orientasi nilai manajer pada inovasi dan interaksi dari keduanya, hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikan masing-masing variabel < 0,05. Dengan demikian dapat diperoleh persamaan matematis:  $Y = 2,302 + 0,337 X_1 + 0,644 VOI$

Konstanta sebesar 2,302 dan bernilai positif artinya bahwa jika tidak ada struktur desentralisasi dan orientasi nilai manajer pada inovasi, maka manajer masih memiliki komitmen organisasi. Variabel struktur desentralisasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,337 dan bernilai positif artinya bahwa setiap peningkatan struktur desentralisasi akan meningkatkan komitmen organisasi manajer. Variabel orientasi nilai manajer pada inovasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,644 dan bernilai positif artinya bahwa setiap pening-

katan orientasi nilai manajer pada inovasi akan meningkatkan komitmen organisasi manajer.

$$Y = 6,092 + 1,117X_1 + 1,112VOI + 0,043X_1.VOI$$

Konstanta sebesar 6,092 dan bernilai positif artinya bahwa jika tidak ada struktur desentralisasi, orientasi nilai manajer pada inovasi dan tidak terjadi interaksi, maka manajer masih memiliki komitmen organisasi. Variabel struktur desentralisasi memiliki koefisien regresi sebesar 1,117 dan bernilai positif artinya bahwa setiap peningkatan struktur desentralisasi akan meningkatkan komitmen organisasi manajer. Variabel orientasi nilai manajer pada inovasi memiliki koefisien regresi sebesar 1,112 dan bernilai positif artinya bahwa setiap peningkatan orientasi nilai manajer pada inovasi akan meningkatkan komitmen organisasi manajer. Variabel interaksi struktur desentralisasi dan orientasi nilai manajer pada inovasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,043 dan bernilai positif artinya bahwa setiap peningkatan interaksi struktur desentralisasi dan orientasi nilai manajer pada inovasi akan menguatkan hubungan struktur desentralisasi dan komitmen organisasi. Dapat disimpulkan bahwa peran nilai manajer pada inovasi memperkuat pe-

Tabel 3. Perhitungan *Moderated Regression Analysis*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	2,302	1,403		1,641	0,104	0,571	72,283	0,000
Struktur desentralisasi	0,337	0,057	0,373	5,883	0,000			
Orientasi nilai manajer pada inovasi	0,644	0,060	0,683	10,781	0,000			
2 (Constant)	6,092	2,780		2,192	0,031	0,611	57,124	0,000
Struktur desentralisasi	1,117	0,233	1,237	4,793	0,000			
Orientasi nilai manajer pada inovasi	1,112	0,147	1,181	7,542	0,000			
Moderat 1	0,043	0,013	0,996	3,443	0,001			

Sumber: data primer yang diolah.

ngaruh struktur desentralisasi terhadap komitmen organisasi sehingga  $H_1$  didukung.

Di samping itu tampilan output SPSS juga memberikan besarnya adjusted  $R^2$  sebelum terjadi interaksi sebesar 0,571 telah meningkat 0,040 setelah terjadi interaksi menjadi sebesar 0,611 hal ini berarti 61,1 % variasi komitmen organisasi yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel struktur desentralisasi, orientasi nilai manajer pada inovasi dan moderat 1 yang merupakan interaksi antara struktur desentralisasi dan orientasi manajer pada inovasi. Sedangkan sisanya 38,9% dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model. Sebelum diinteraksi diketahui  $F_{hitung}$  72,283 dengan signifikansi 0,000 demikian halnya setelah terjadi interaksi diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 57,124 dengan signifikansi 0,000 karena probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi komitmen organisasi atau dapat dikatakan bahwa variabel struktur desentralisasi, orientasi manajer pada inovasi dan moderat 1 yang merupakan interaksi antara struktur desentralisasi dan orientasi nilai manajer pada inovasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Secara statistik dapat ditunjukkan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi memperkuat pengaruh struktur desentralisasi pada komitmen organisasi. Dapat dijelaskan bahwa peran orientasi nilai manajer pada inovasi sebagai pemoderasi dapat menjadi stimulasi bagi manajer untuk memberikan ide atau gagasan yang dapat meningkatkan komitmen organisasinya melalui peningkatan peran struktur desentralisasi. Hal ini diperkuat dengan tingkat struktur desentralisasi yang relatif tinggi, dimana tingkat pendelegasian wewenang yang berkaitan dengan pengambilan keputusan di tingkat manajer sa-

ngat besar. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dengan tingkat struktur desentralisasi yang tinggi dapat meningkatkan orientasi nilai manajer pada inovasi yang tinggi pula. Hasil temuan ini sepadan dengan penelitian sebelumnya yaitu Sabramaniam dan Mia (2001) yang menunjukkan signifikansi  $< 0,05$  yang mengindikasikan hubungan antara struktur desentralisasi dengan komitmen organisasi memiliki hubungan positif dan peran orientasi nilai manajer pada inovasi memperkuat hubungan keduanya. Morris dan Steers (1980) mengindikasikan bahwa struktur desentralisasi berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Dengan membangun struktur organisasi dengan mempertimbangkan potensinya akan memberikan pengaruh pada komitmen organisasi.

## 2. Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi Memoderasi Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Komitmen Organisasi

Perhitungan *moderated regression analysis* ini dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 11.5 for windows* dapat dilihat pada tabel 5. Hasil perhitungan *moderated regression analysis* menunjukkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran, orientasi nilai manajer pada inovasi dan interaksi dari keduanya, hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikan masing-masing variabel  $< 0,05$ . Dengan demikian dapat diperoleh persamaan matematis:

$$Y = 2,751 + 0,515 X_2 + 0,458 VOI$$

Konstanta sebesar 2,751 dan bernilai positif artinya bahwa jika tidak ada partisipasi penyusunan anggaran dan orientasi nilai manajer pada inovasi, maka manajer masih memiliki komitmen organisasi. Variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki koe-

Tabel 4. Perhitungan *Moderated Regression Analysis*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	2,751	1,470		1,872	0,064	0,540	63,723	0,000
Partisipasi penyusunan anggaran	0,515	0,103	0,373	5,003	0,000			
Orientasi nilai manajer pada inovasi	0,458	0,070	0,487	6,531	0,000			
2 (Constant)	3,943	3,593		1,098	0,275	0,553	45,136	0,000
Partisipasi penyusunan anggaran	1,062	0,287	0,769	3,698	0,000			
Orientasi nilai manajer pada inovasi	0,842	0,201	0,894	4,196	0,000			
Moderat 2	0,031	0,015	0,702	2,036	0,044			

Sumber: data primer yang diolah.

fisien regresi sebesar 0,515 dan bernilai positif artinya bahwa setiap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen organisasi manajer. Variabel orientasi nilai manajer pada inovasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,458 dan bernilai positif artinya bahwa setiap peningkatan orientasi nilai manajer pada inovasi akan meningkatkan komitmen organisasi manajer.

$$Y = 3,943 + 1,062X_2 + 0,842VOI + 0,031X_2.VOI$$

Konstanta sebesar 3,943 bernilai positif artinya bahwa jika tidak ada partisipasi penyusunan anggaran, orientasi nilai manajer pada inovasi dan tidak terjadi interaksi, maka komitmen organisasi sebesar 3,942. Variabel partisipasi penyusunan anggaran memiliki koefisien regresi sebesar 1,062 dan bernilai positif artinya bahwa setiap peningkatan partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan komitmen organisasi manajer. Variabel orientasi nilai manajer pada inovasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,842 dan bernilai positif artinya bahwa setiap peningkatan orientasi nilai manajer pada inovasi akan meningkatkan komitmen organisasi manajer. Variabel interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan orientasi nilai manajer

pada inovasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,031 dan bernilai positif artinya bahwa setiap peningkatan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan orientasi nilai manajer pada inovasi akan menguatkan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi. Dapat disimpulkan bahwa peran nilai manajer pada inovasi memperkuat pengaruh struktur desentralisasi terhadap komitmen organisasi sehingga H<sub>2</sub> didukung.

Di samping itu tampilan *output* SPSS juga memberikan besarnya adjusted R<sup>2</sup> sebelum terjadi interaksi sebesar 0,540 telah meningkat 0,013 setelah terjadi interaksi menjadi sebesar 0,553 hal ini berarti 55,3 % variasi komitmen organisasi yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel partisipasi penyusunan anggaran, orientasi nilai manajer pada inovasi dan moderat 2 yang merupakan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan orientasi manajer pada inovasi. Sedangkan sisanya 44,7 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model.

Sebelum terjadi interaksi diketahui F<sub>hitung</sub> 63,723 dengan signifikansi 0,000 demikian halnya setelah terjadi interaksi diketahui F<sub>hitung</sub> sebesar 45,136 dengan signifikansi

0,000. karena probabilitas signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi komitmen organisasi atau dapat dikatakan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran, orientasi manajer pada inovasi dan moderat 2 yang merupakan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan orientasi nilai manajer pada inovasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Secara statistik dapat ditunjukkan bahwa orientasi nilai manajer pada inovasi memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada komitmen organisasi. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa peran orientasi nilai manajer pada inovasi sebagai pemoderasi dapat menjadi stimuli bagi manajer untuk memberikan ide atau gagasan yang dapat meningkatkan komitmen organisasinya melalui peningkatan peran partisipasi penyusunan anggaran. Hal ini diperkuat dengan tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang relatif tinggi, dimana keterlibatan manajer dalam penyusunan dan penentuan anggaran sangat besar. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dengan tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi dapat meningkatkan orientasi nilai manajer pada inovasi yang tinggi pula.

Hasil temuan ini sepadan dengan penelitian sebelumnya yaitu Sabramaniam dan Mia (2001) yang menunjukkan signifikansi < 0,05 yang mengindikasikan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi memiliki hubungan positif dan peran orientasi nilai manajer pada inovasi memperkuat hubungan keduanya. Supriyono (2006) dengan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dan partisipasi penganggaran merupakan variabel interaksi yang menguatkan pengaruh usia terhadap kinerja. O'Connor (1995) da-

lam Subramaniam dan Mia (2001) menemukan hubungan yang kongruen antara orientasi nilai manajer pada inovasi dan partisipasi manajer dalam penetapan anggaran dan proses evaluasi kinerja. Orientasi nilai manajer pada pekerjaan berperan sebagai variabel *moderating* terhadap hubungan antara bentuk-bentuk pengendalian manajemen dengan hasil yang berhubungan dengan pekerjaan manajer. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kecocokan antara orientasi nilai manajer pada tingkat kekuasaan dan partisipasinya dalam penyusunan anggaran serta proses evaluasi kinerja, menyebabkan rendahnya peran mendua dan hubungan yang lebih menguntungkan antara *superior* dan *subordinate*.

Gul *et al.*, (1995) membuktikan tentang faktor desentralisasi memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja perusahaan manufaktur di Hong Kong. Dari 37 manajer perusahaan manufaktur di Hong Kong menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Ada hubungan positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja perusahaan dan faktor desentralisasi kondisinya semakin memperkuat hubungan tersebut. Ada interaksi antara desentralisasi dan partisipasi dalam anggaran yang mempengaruhi kinerja manajer.

## PENUTUP

### Simpulan

Secara deskripsi ada 108 kuesioner yang terkumpul dari 110 yang disebarkan ke 9 perusahaan batubara di Tarakan Kalimantan Timur. Secara keseluruhan mayoritas responden atau separuh lebih dari responden memiliki pengaruh yang tinggi dalam pengambilan keputusan dan partisipasi penyusunan

sunan anggaran. Hampir seluruh responden memiliki komitmen tinggi pada perusahaan dan orientasi nilai manajer pada inovasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa peran orientasi nilai manajer pada inovasi mampu memperkuat hubungan struktur desentralisasi dengan komitmen organisasi, sehingga hipotesis 1 dalam penelitian ini didukung. Hal ini diperkuat dengan tingkat struktur desentralisasi yang relatif tinggi, dimana tingkat pendelegasian wewenang yang berkaitan dengan pengambilan keputusan di tingkat manajer sangat besar.

Hasil analisis menunjukkan bahwa peran orientasi nilai manajer pada inovasi mampu memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi, sehingga hipotesis 2 dalam penelitian ini didukung. Hal ini diperkuat dengan partisipasi penyusunan anggaran yang relatif tinggi, dimana tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan dan penentuan anggaran sangat besar.

#### Saran

Berdasarkan hasil penelitian struktur desentralisasi dan partisipasi penyusunan anggaran memiliki hubungan dengan komitmen organisasi baik sebelum maupun sesudah dimoderasi dengan orientasi nilai manajer pada inovasi. Disarankan untuk mencoba menggunakan variabel lain yang dapat dimungkinkan mempengaruhi komitmen organisasi, misalnya gaya kepemimpinan, kepuasan kerja.

Berdasarkan keterbatasan yang dimiliki penelitian ini, maka penelitian-penelitian selanjutnya perlu meningkatkan jumlah sampel dengan memperluas wilayah penelitian dan tidak terbatas pada satu jenis industri saja. Disamping itu juga, perlu waktu yang lebih lama dalam pengumpulan data, sehingga

mungkin akan memberikan hasil yang berbeda dengan hasil penelitian ini.

Perlu dilakukan *pretest* untuk pengujian instrumen penelitian, hal ini dimaksudkan jika ada item yang belum valid, maka item tersebut tidak langsung dihilangkan dalam analisis tetapi dapat diperbaiki terlebih dahulu.

Kemampuan manajer khususnya menengah kebawah dalam melaksanakan tugas manajerialnya perlu dituntut untuk berkinerja tinggi, sehingga mampu menciptakan perubahan-perubahan yang inovatif demi mencapai tujuan perusahaan.

Dalam hal atasan memberi penjelasan mengenai anggaran yang direvisi perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Bagi seluruh tingkatan manajer dapat menunjukkan komitmennya pada perusahaan dengan membicarakan kebagusan perusahaan dan kesamaan prinsip-prinsip dengan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gasperesz, J., 2003. *Analisa Hubungan antara Struktur Desentralisasi, Partisipasi Anggaran dengan Job Relevant Information, VOI Manajer serta Pengaruhnya terhadap Job Related Outcome*. Proceeding Simposium Nasional Akuntansi VI.
- Gordon, L.A. dan Narayanan, V.K., 1984. *Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organizational Structure: an Empirical Investigation*. Accounting, Organizations and Society. Vol 9. pp 37-47.
- Govindarajan. V., 1992, *Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspective*, *Decision Sciences*. Vo. 17, pp.486-516.

- Gul, F.A. Tsui, J.S.L. Fong, S.C.C. dan Kwok, H.Y.L., 1995. *Decentralization as a Moderating Factor in The Budgetary Participation-performance Relationship: some Hong Kong Evidence*. *Accounting and Business Research*. Vol. 25. pp 107-113.
- Imam Ghozali, 2005. *Metode Penelitian Bisnis*, Bagian Penerbitan FE-UNDIP, Semarang.
- Meyer, I.P. and Allen J.N., 1988. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization*. *Journal of Occupational psychology*, 91, pp. 1-18.
- Milani, K., 1975. *The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance Attitudes: A Field Study*. *Accounting Review*. April, p. 274-284.
- Morris, J.H dan Steers, R.M., 1980. *Structural Influences on Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 14 April. Pp 224-247.
- Nadler, D. and Tushman, M., 1989, *A Diagnostic Model for Organizational Behavior*. In: Hackman, J.R., Lawler E.E. & Porter, L.W. (Eds.) *Perspectives on behavior in organizations*. New York, McGraw-Hill.
- Nava Subramaniam and Lokman Mia, 2001. *The Relationship Between Decentralised Structure, Budgetary Participation and Organisational Commitment (The Moderating Role Of Managers Value Orientation Towards Innovation)*. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 12-29.
- Randall, D.M., 1990. *The Consequences of Organization Commitment: Methodological Investigation*. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol 11. pp 361-78.
- Retno Indah Hernawati, 2005. *Pengaruh Struktur Desentralisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Komitmen Organisasi: Orientasi Nilai Manajer pada Inovasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Lingkungan Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah)*. Tesis. Program Pascasarjana Magister Akuntansi. UNDIP.
- Russell, R.D. dan Russell, C.J., 1992. *An Examination of the Effects of Organizational Norm, Organizational Structure and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy*. *Journal of Management*. Vol 18. pp 639-56
- Sulastiningsih, 2000. *Peran Anggaran dalam Meningkatkan Prestasi Manajer*. TELAAH, pp 41 – 51.
- Supomo, Bambang. dan Indriantoro, Nur, 1998. *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia*, *Kelola*. No. 18: 61-83.
- Supriyono, RA., 2006. *Pengaruh Variabel Perantara Komitmen Organisasi dan Partisipasi Penganggaran terhadap Hubungan antara Usia dan Kinerja Manajer di Indonesia*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vo. 6 No 1. Pp 31-45.