

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DALAM MEMODERASI HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

(Studi pada Perusahaan Manufaktur di Kota Gresik)

Jenis Sesi Paper: Full Paper

Muhammad Try Reynaldhie

Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

Email: mtreynaldh93@gmail.com

Mahmudi

Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

Email: mah_mudi2001@yahoo.com

Abstract: *This study aims to analyze the moderating effects of management style, organizational commitment, corporate culture, and environment uncertainty in the relationship between budget participation and managerial performance. We conducted survey to the employees that were involved in budget setting. The total respondents were 55 consisting of middle level managers of private companies in the Gresik city, East Java. We used regression analysis with SmartPLS 2.0 software to test the proposed hypotheses. The results indicated that leadership style, organization commitment, and organization culture have a significant effect in strengthening the impact of budget participation on managerial performance. Whereas, environment uncertainty has a negative significant effect in the relationship between budget participation and managerial performance.*

Keywords: *budget participation, managerial performance, leadership style, organization commitment, organization culture, environment uncertainty*

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh moderasian variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kultur perusahaan, dan ketidakpastian lingkungan dalam memengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Kami melakukan survey terhadap karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Total responden sebanyak 55 yang terdiri atas manajer level menengah yang bekerja pada perusahaan di kota Gresik, Jawa Timur. Kami menggunakan analisis regresi dengan software SmartPLS 2.0 untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif signifikan dalam mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.*

Kata Kunci: *partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kultur organisasi, ketidakpastian lingkungan*

1. Pendahuluan

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Lebih lanjut penelitian ini hendak menguji apakah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan ketidakpastian lingkungan moderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian terdahulu yang menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial memberikan hasil yang tidak konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Campbell dan Gingrich (1986) serta Sumarno (2005) menunjukkan adanya pengaruh negatif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian serupa yang dilakukan oleh Brownell dan McInes (1986), Frucot Shearon (1991), menunjukkan hasil positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975), Kenis (1979), dan Brownell dan Hirst (1986) justru menunjukkan hubungan yang lemah atau tidak jelas. Adanya hasil penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja yang belum konklusif tersebut mengindikasikan masih perlunya dilakukan penelitian lanjutan dengan menguji variabel yang menjadi pemoderasi ataupun pemoderasi.

Beberapa peneliti kemudian ada yang mencoba memasukkan variabel mediasi dan variabel moderasi dalam riset hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja. Variabel mediasi yang pernah diteliti antara lain persepsi keadilan dan komitmen tujuan (Wentzel 2002; Chong dan Chong, 2002), *information sharing* dan *budget emphasis* (Chalos dan Poon, 2000). Penelitian ini merupakan perluasan dari penelitian terdahulu yang dilakukan Sumarno (2005) serta Susmitha dan Suartana (2012) tentang partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian Sumarno (2005) menguji peran komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Sejalan dengan hal tersebut, Susmitha dan Suartana (2012) memberikan saran agar mempertimbangkan pemilihan variabel pemoderasi yang lainnya, seperti budaya organisasi. Penelitian ini adalah untuk menjawab saran dan keterbatasan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) serta Susmitha dan Suartana (2012) yaitu dengan menambahkan variabel pemoderasi lain yaitu budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial diperkuat dengan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi. Sementara itu, ketidakpastian lingkungan memperlemah hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja

manajerial. Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yaitu perlunya organisasi mendorong pelibatan bawahan dalam penyusunan anggaran. Selain itu, untuk meningkatkan efektivitas partisipasi anggaran maka perlu didukung gaya manajemen yang egaliter, komitmen organisasi yang kuat, dan budaya organisasi.

Selanjutnya penulisan paper ini disusun dengan sistematika sebagai berikut. Bagian berikutnya membahas landasan teori dan perumusan hipotesis, kemudian metode penelitian. Bagian hasil menyajikan hasil analisis data beserta interpretasinya. Bagian penutup berisi kesimpulan, keterbatasan, dan saran penelitian.

2. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Argyris (1952) menyatakan perlunya bawahan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Tujuan perusahaan akan lebih dapat diterima jika seluruh anggota organisasi dapat bersama-sama dalam suatu kelompok untuk saling bertukar pendapat dan informasi mengenai tujuan perusahaan. Partisipasi penyusunan anggaran yang melibatkan banyak pihak memungkinkan terjadinya interaksi orang-orang di dalam suatu organisasi. Menurut Siegel dan Marconi (1989), anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Terdapat beberapa perilaku maupun faktor yang mempengaruhi proses partisipasi penyusunan anggaran.

Penelitian tentang pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial ditunjukkan oleh Kren dan Liao (1988) menyatakan bahwa partisipasi akan mempengaruhi kinerja melalui tiga cara yaitu: (1) melalui perancangan tujuan anggaran yang lebih tinggi, (2) meningkatkan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, dan (3) melakukan keuntungan kognitif yang berasal dari pembagian informasi selama partisipasi. Penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInes (1986), Frucot Shearon (1991) menunjukkan hasil positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis 1 penelitian dinyatakan sebagai berikut:

H₁: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Berdasarkan teori model kepemimpinan kontigensi dari Fiedler (Riyadi, 2011), kepemimpinan yang berhasil bergantung pada penerapan gaya seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis, yang oleh DeCoster dan Fertakis (1986) disebut dengan *consideration*. Salah satu hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran (Ikhsan dan Ane, 2007). Efektivitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan konsiderasi (Fiedler, 1978). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis 2 dinyatakan sebagai berikut:

H₂: Gaya kepemimpinan konsiderasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya (Wiener, 1982). Dengan komitmen yang tinggi menjadikan karyawan peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi lebih baik. Komitmen organisasi menyangkut tiga sikap, yaitu perasaan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990). Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Sehingga

ketika saat pelaksanaan penyusunan anggaran, seluruh pihak terlibat dapat berkomitmen dan berkontribusi penuh untuk membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998), Hariyanti dan Nasir (2002) serta Sumarno (2005) mengungkapkan bahwa hubungan komitmen organisasi terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis 3 penelitian sebagai berikut:

H₃: Komitmen organisasi memperkuat hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

2.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi (Holmes dan Marsden, 1996). Budaya perusahaan yang dominan mempunyai pengaruh kuat terhadap anggota organisasi, dengan demikian berarti budaya akan mendukung keberhasilan manajemen dalam mengimplementasikan strategi perusahaan, karena budaya perusahaan mengarahkan perilaku anggota organisasi dalam mencapai sasaran perusahaan (Hofstede et al., 1990).

Budaya organisasi menurut Flamholtz (1983) adalah sebuah komponen pengendalian selain struktur organisasi dan inti sistem pengendalian. Bila budaya organisasi telah dapat digambarkan maka elemen pengendalian lainnya (misal struktur organisasi dan inti sistem pengendalian) akan membantu menyebarkan dan menguatkan budaya ini kepada organisasi dalam menerapkan strategi, membuat keputusan dan mengambil suatu tindakan. Hofstede et al. (1990) merumuskan 6 kombinasi dimensi budaya organisasi yang dapat dipastikan setiap organisasi memiliki kecenderungan ke salah satu dimensi atau ada kemungkinan mengarah kepada kombinasi dimensi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Muthaher (2007) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

2.5. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan, yang meliputi pesaing, konsumen, pemasok, regulator, dan teknologi yang dibutuhkan oleh perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2011). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan salah satu kegiatan yang sangat berpotensi terkena dampak dari ketidakpastian lingkungan. Dan imbasnya adalah ketidakakuratan rencana anggaran di dalam proses partisipasi penyusunan tersebut.

Di dalam lingkungan relatif stabil (ketidakpastian rendah), individu dapat memprediksi keadaan di masa yang akan datang sehingga langkah-langkah yang akan dilakukannya dapat membantu organisasi menyusun rencana dengan lebih akurat (Duncan, 1972). Kondisi yang relatif stabil ini dapat dimanfaatkan oleh anggota organisasi untuk membantu organisasi membuat perencanaan yang akurat. Penelitian oleh Gul dan Chia (1994) menunjukkan bahwa kinerja akan meningkat pada ketidakpastian lingkungan yang tinggi, karena manajer akan berusaha mencari informasi yang cukup untuk kepentingan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis 5 penelitian sebagai berikut:

H5: Ketidakpastian lingkungan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

3. Metode Penelitian

3.1. Sampel

Sampel penelitian ini adalah manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran perusahaan yang bergerak pada bidang industri manufaktur di kota Gresik, Provinsi Jawa Timur. Pemilihan kota Gresik sebagai wilayah populasi dalam pengambilan sampel didasarkan pada fakta bahwa dari 6 (enam) kawasan sentral industri manufaktur terbesar di Jatim, salah satunya berpusat di Kota Gresik (sumber: www.jatimprov.go.id).

3.2. Variabel Penelitian dan Pengukuran

Variabel yang diteliti terdiri dari 6 (enam) variabel, yang diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Variabel Dependen: Kinerja Manajerial
- b. Variable Independen: Partisipasi Anggaran
- c. Variabel Moderasi, terdiri atas: (1) Gaya Kepemimpinan, (2) Komitmen Organisasi, (3) Budaya Organisasi, dan (4) Ketidakpastian Lingkungan.

Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrumen yang diadopsi dari Fiedler (Yukl, 1981,) yang dikenal dengan skala LPC (*Least Preferred Cowoker*). Skala tersebut merupakan pasangan kata yang berlawanan, yaitu meliputi 16 pasangan kata dengan skor 1 sampai 4. Kuisisioner ini digunakan untuk mengukur dua gaya kepemimpinan dasar individu (Sumarno, 2005) yaitu berorientasi tugas atau kepemimpinan yang mengendalikan dan menstruktur dan berorientasi hubungan atau penuh perhatian.

Komitmen organisasi komitmen organisasi diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Mowday et al. (1979). Instrumen tersebut merupakan ukuran komitmen organisasi yang paling banyak digunakan dalam banyak penelitian. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai 4.

Untuk mengukur persepsi individu mengenai budaya organisasi digunakan 7 (tujuh) item pertanyaan yang dikembangkan oleh Hofstede et al. (1990). Ketidakpastian lingkungan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Duncan (1972). Responden diminta untuk menjawab 11 item pertanyaan.

Partisipasi anggaran diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen tersebut sudah teruji oleh para peneliti terdahulu, di antaranya Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Sumarno (2005). Setiap responden diminta menjawab enam butir pertanyaan untuk mengukur tingkat partisipasi dan pengaruh yang dirasakan serta kontribusi responden dalam penyusunan anggaran. Sementara itu, kinerja manajerial diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963). Instrumen ini telah teruji dalam penelitian terdahulu, antara lain, oleh Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991). Setiap responden diminta mengukur kinerjanya sendiri. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala Likert.

3.3. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data yang dilakukan dengan pendekatan uji statistik *SEM (Simultaneous Equation Model)*. Pendekatan *SEM* merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif kompleks secara simultan. Pengujian ini dibantu dengan menggunakan software smartPLS versi 2.0. Analisa regresi *Partial Least Square* bertujuan untuk membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator yang ada di 6 variabel yang diteliti, hasil menunjukkan bahwa apabila nilai *loading factor* dari masing-masing indikator tersebut di atas 0,5 dengan tingkat signifikansi 5%, hal ini berarti bahwa masing-masing indikator adalah valid (Riyadi 2011).

3.4. Model Penelitian

Berikut ini adalah persamaan regresi yang merefleksikan pengujian hipotesis yang ditujukan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan empat variabel moderasi:

$$KM = \alpha_1 + \beta_1 PA + \varepsilon_1 \dots \dots \dots$$

$$KM = \alpha_2 + \beta_1 PA + \beta_2 GK + \beta_3 PA * GK + \beta_4 KO + \beta_5 PA * KO + \beta_6 BO + \beta_7 PA * BO + \beta_8 KL + \beta_9 PA * KL + \varepsilon_2 \dots \dots$$

Keterangan:

- PA : Partisipasi Anggaran
- KM : Kinerja Manajerial
- GK : Gaya Kepemimpinan
- KO : Komitmen Organisasi
- BO : Budaya Organisasi
- KL : Ketidakpastian Lingkungan

α : Konstanta

β_{1-9} : Koefisien Regresi

ε_{1-2} : galat

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian dilakukan dengan menyebarkan data kuisioner sebanyak 65 eksemplar. Jumlah kuisioner yang kembali sebanyak 57, dari jumlah tersebut terdapat 2 kuisioner yang dapat diolah, sehingga hasil akhir kuisioner yang memenuhi syarat sebanyak 55 responden. Dengan demikian tingkat respon penelitian sebesar 85%. Sedangkan karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama bekerja. Karakteristik responden tersebut di jelaskan dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1.

Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	34	62%
- Laki-laki	21	38%
- Perempuan		
Pendidikan:	18	32,7%
- SLTA	12	21,8%
- Diploma	23	41,8%
- S1	2	3,6%
- S2		
Lama bekerja	18	32,7%
- < 6 th	9	16,3%
- 6-10 th	6	11%
- 11-15 th	22	40%
- > 15 th		
Jabatan:	25	45,4%
- Manajer	4	7,3%
- Asisten Manajer	9	16,3%
- Manajer Keuangan	5	9%
- Administrasi	12	21,8%
- Kepala Bagian		

4.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *convergency validity & discriminant validity*. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Ghozali, 2006). Hasil pengujian uji validitas *convergent* menunjukkan bahwa nilai *outer loading* indikator konstruk memiliki nilai di atas 0,5.

Sementara itu untuk *discriminant validity* adalah model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Selain itu, untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Dari hasil diatas dapat dikatakan bahwa semua variabel memiliki *discriminant validity* yang tinggi. Sejalan dengan Fornell dan Larcker (1981) menyatakan jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pada Tabel 2 dan Tabel 3 dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2
AVE dan Akar AVE

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Square root of Average Variance Extracted (AVE)</i>
Partisipasi Anggaran	0.791848	0.888985
Gaya Kepemimpinan	0.582700	0.763347
Komitmen Organisasi	0.858520	0.926563
Budaya Organisasi	0.795771	0.892059
Ketidakpastian Lingkungan	0.631323	0.794558
Kinerja Manajerial	0.788759	0.888121

Tabel 3
Korelasi Variabel Laten

	BO	GK	KINERJA	KL	KO	PA
BO	1.000000					
GK	0.114426	1.000000				
KINERJA	0.063039	-0.283647	1.000000			
KL	-0.013882	-0.071257	-0.330676	1.000000		
KO	-0.274059	-0.055682	-0.329498	0.017394	1.000000	
PA	0.162486	-0.342587	0.830178	-0.280784	-0.243011	1.000000

Dari hasil di atas dapat dikatakan bahwa semua variabel memiliki *discriminant validity* yang tinggi. Sejalan dengan Fornell dan Larcker (1981) yang menyatakan jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis di dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan program *SmartPLS* versi 2.0. Pengujian terhadap lima hipotesis dilakukan dengan melihat *result of inner weight*. Apabila nilai koefisien *original sampel estimate* positif maka ada hubungan positif begitu pula sebaliknya. Untuk melihat pengaruh antar variabel, peneliti membandingkan nilai T statistik dengan T tabel.

Untuk melihat pengaruh antar variabel, peneliti membandingkan nilai T statistik dengan T tabel. Nilai pada T tabel didapat dengan rumus $(N-K)$, dalam hal ini N adalah jumlah responden dan K adalah jumlah variable. Berdasarkan hal itu diperoleh nilai T tabel sebesar 1.67655 yang didapat dari pengurangan 55 (jumlah responden) – 6 (jumlah variabel) yang menghasilkan nilai 49. Untuk penelitian satu arah dengan alpha 5%, pada baris 49 (dalam rentang 100 – 1000 dalam

T tabel) ditemukan nilai 1.67655. Jika nilai T statistik lebih tinggi daripada nilai T tabel, hal tersebut dapat membuktikan adanya pengaruh antar variabel.

Tabel 4
Results of Inner Weight

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
PA -> KINERJA	0.305794	0.312008	0.149737	0.149737	2.042206
PA*BO -> KINERJA	0.190511	0.242038	0.103616	0.103616	1.838623
PA*GK -> KINERJA	0.190728	0.170526	0.088219	0.088219	2.161996
PA*KL -> KINERJA	-0.205603	-0.204756	0.070085	0.070085	2.933624
PA*KO -> KINERJA	0.230117	0.211689	0.108744	0.108744	2.116136

4.3.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 1 menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian statistik menunjukkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial memiliki nilai T statistik sebesar 2.042206. Nilai T statistik tersebut lebih besar dibandingkan T tabel yaitu 1.67655. Nilai koefisien (*original sample of estimate*) sebesar 0.305794. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu H1 penelitian didukung. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Brownell dan McInes (1986), Frucot Shearon (1991) yang menunjukkan hasil positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

4.3.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Hasil dari pengujian terhadap hipotesis H2 menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki nilai *T statistic* sebesar 2.161996, lebih besar dari T tabel 1.67655. Nilai koefisien (*original sample of estimate*) sebesar 0.190728. Berdasarkan hasil pengujian statistik tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan konsiderasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Artinya dengan gaya kepemimpinan yang semakin terbuka dan

bersifat humanis dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pun meningkat. Dengan demikian, maka H2 penelitian didukung.

4.3.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki nilai *T statistic* sebesar 2.116136, lebih besar dari nilai *T* tabel sebesar 1.67655. Nilai koefisien (*original sample of estimate*) positif sebesar 0.230117. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, sehingga H3 penelitian didukung. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998), Hariyanti dan Nasir (2002) serta Sumarno (2005).

4.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Hasil dari pengujian terhadap hipotesis H4 menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki nilai *T* statistik sebesar 1.838623, diatas nilai *T* tabel 1.67655. Nilai koefisien (*original sample of estimate*) sebesar 0.190511. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Artinya dengan Budaya Organisasi yang kuat maka akan memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil tersebut, maka H4 penelitian didukung. Hasil ini konsisten dengan penelitian Sardjito dan Muthaher (2007).

4.3.5. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Hasil dari pengujian terhadap hipotesis 5 menunjukkan bahwa pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki nilai *T* statistik sebesar 2.933624, lebih besar dari nilai *T* tabel 1.67655. Nilai koefisien (*original sample of estimate*) bernilai negatif sebesar -0.205603. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja

manajerial, namun memiliki hubungan terbalik. Artinya dengan ketidakpastian lingkungan yang tinggi dapat memperlemah pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian meskipun memberikan pengaruh signifikan tetapi karena arahnya berbeda dengan yang dihipotesiskan, sehingga H5 penelitian tidak didukung. Hasil ini berlawanan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gul dan Chia (1994). Ada beberapa faktor yang dapat menjelaskan hal tersebut. Salah satunya adalah perbedaan kultur masyarakat Indonesia yang berbeda dengan budaya Barat. Kultur bangsa yang berbeda akan menciptakan etos kerja yang berbeda.

5. Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial diperkuat oleh gaya kepemimpinan terbuka dan humanis, komitmen organisasi, dan budaya organisasi tetapi diperlemah dengan adanya ketidakpastian lingkungan. Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi. Pertama, implikasi praktisnya yaitu untuk meningkatkan kinerja manajerial, perusahaan perlu melibatkan bawahan dalam penyusunan anggaran. Untuk memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap peningkatan kinerja manajerial, manajemen perlu mengembangkan gaya manajemen yang terbuka, memperkuat komitmen organisasi, dan memperkuat budaya organisasi. Kedua, penelitian ini memberikan kontribusi teori dengan memberikan bukti empiris baru di bidang riset partisipasi anggaran.

Namun hasil penelitian ini perlu dicermati. Terdapat keterbatasan dalam penelitian ini terkait dengan penggunaan pengukuran kinerja manajerial yang bersifat penilaian sendiri (*self rating*) sehingga penilaiannya sangat subyektif. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan penilaian dari pihak lain yang lebih obyektif, misalnya atasan. Selain itu, selain menguji variabel moderasi, penelitian berikutnya dapat juga memasukkan variabel mediasi atau menggunakan model variabel mediasi-moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, N. R. dan Govindarajan, V. 2011. *Management Control System, Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Argyris, C. 1952. Human Problems with Budgets. *Harvard Business Review*, January-February: 97-110.
- Brownell, P. and Hirst, M. 1986. Reliance on accounting information, budgetary participation, and task uncertainty: Tests of a three-way interaction. *Journal of Accounting Research* 24 (Autumn): 241-249.
- Brownell, P. and McInnes, M. 1986. Budgeting participation, motivation and managerial performance. *The Accounting Review* Vol. 61, No. 4, October: 587-600.
- Campbell, D. J. and Gingrich, K. F. 1986. The interactive effect of task complexity and participation on task performance: A field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 38: 162-168.
- Chalos, P. and Poon, M. C. C. 2000. Participation and performance in capital budgeting teams. *Behavioral Research in Accounting* 12: 199-229.
- Chong, V. K. and Chong, K. M. 2002. Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting* 14: 65-86.
- DeCoster, D. T. and Fertakis, J. P. 1986. Budget Induced Pressure and its Relationship to supervisor Behavior. *Journal of Accounting Research*, Autumn: 237-246.
- Duncan, R. B. 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17 (3): 313-327.
- Fiedler, F. E. 1978. The contingency model and the dynamics of leadership process. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 11). New York: Academic.
- Flamholtz, E. G. 1983. Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 8 (2-3): 153-169.
- Fornell, C. and Larcker, D. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variable and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18: 39-50.
- Frucot, V. and Shearon, W. T. 1991. Budgetary participation, locus of control, and Mexican managerial performance and job satisfaction. *The Accounting Review*: 80-99.

- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gul, F., and Chia, Y. 1994. The effects of management accounting systems, perceived environment uncertainty and decentralization on managerial performance: A test of three-way interaction. *Accounting, Organisation, and Society*, Vol. 19, No. 4/5: 413-426.
- Hariyanti, W. dan Nasir, M. 2002. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Simposium Nasional Akuntansi V. Semarang*. Tanggal 5 – 6 September 2002, Hal. 685 – 700
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. and Sanders, G. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*: 286-316.
- Holmes, S. and Marsden, S. 1996. An exploration of the espoused organizational cultures of public accounting firms. *Accounting Horizons*, 10(3): 26.
- Ikhsan, A. dan Ane L. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Unhas Makassar.
- Kenis, I. 1979. Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*: 707-721.
- Kren, L. and Liao, M. 1988. The role of accounting information in the control of organizations: A review of the evidence. *Journal of Accounting Literature*: 280-309.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., and Carroll, S. J. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH: South western Publishing Company.
- Milani, K. 1975. The Relationship of participation in budget setting to industrial supervisor performance attitudes: A field study. *The Accounting Review*, April: 275-284.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14: 224-247.
- Nouri, H., and Parker, R. J. 1998. The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5): 467-483.
- Randall, D. M. 1990. The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 361-378.
- Riyadi, S. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.13, No. 1: 40-45

- Sardjito, B. dan Muthaher, O. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X*, Makassar.
- Siegel, G. J and Marconi, H. R. 1989. *Behavioral Accounting*. South Western Publishing Company. Ohio.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi VIII*.
- Susmitha, I P. Y., dan Suartana, I. W. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial dengan Locus of Control dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 1 No. 2: 76-91.
- Wentzel, K. 2002. The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers' Performance in Budget Setting. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14: 247-271.
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3): 418-428.

LAMPIRAN

KUESIONER

PARTISIPASI ANGGARAN

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk menggambarkan peran Bapak/Ibu dalam menentukan dan merancang anggaran untuk bagian (departemen/divisi/bidang/bagian) Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda centang (✓) atau silang (x) pada skala yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari (STS) sangat tidak setuju, (TS) tidak setuju, (S) setuju dan (SS) sangat setuju.

No.	KUISIONER	STS	TS	S	SS
1.	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawabansaya				
2.	Pimpinan saya selalu memberikan alasan yang masuk akal ketika merevisi anggaran yang saya susun.				
3.	Saya sering menyatakan pendapat dan usulan dalam diskusi penyusunan anggaran				
4.	Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya				
5.	Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawabansaya sangat penting				
6.	Pimpinan sering meminta pendapat atau usulan saya selama Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) disusun dan ditetapkan				

KINERJA MANAJERIAL

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu dalam. Jawablah dengan pendapat anda terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberi tanda centang (✓) pada salah satu nilai dari skala 1 sampai 4. Mulai dari (STS) sangat tidak setuju, (TS) tidak setuju, (S) setuju dan (SS) sangat setuju.

No.	KUISIONER	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1.	Perencanaan Saya memiliki andil dalam menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program				

2.	Investigasi Saya memiliki andil dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan				
3.	Pengkoordinasian Saya memiliki andil dalam penyampaian informasi dalam perusahaan untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.				
4.	Pengawasan Saya bertugas dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit				
5.	Penilaian Staff Saya memiliki andil dalam mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit, misalnya menyeleksi dan mempromosikan bawahan				
6.	Negosiasi Saya memiliki andil dalam melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit dengan pihak luar				
7.	Perwakilan Saya bertugas mempromosikan visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain diluar perusahaan.				
8.	Evaluasi Saya memiliki andil dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan				

GAYA KEPEMIMPINAN

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan atasan menurut Bapak/Ibu. Jawablah dengan melingkari angka menurut persepsi Bapak/Ibu pada skala yang ada untuk masing-masing pernyataan.

Menyenangkan	4	3	2	1	Tidak Menyenangkan
Bersahabat	4	3	2	1	Tidak Bersahabat
Santai / rileks	4	3	2	1	Tegang
Menerima	4	3	2	1	Menolak

Dekat / supel	4	3	2	1	Jaga jarak
Hangat	4	3	2	1	Dingin
Mendukung	4	3	2	1	Tidak Mendukung
Harmonis	4	3	2	1	Suka Cekcok
Riang	4	3	2	1	Murung
Terbuka	4	3	2	1	Tertutup
Loyal	4	3	2	1	Menggerutu
Dapat Dipercaya	4	3	2	1	Tidak Dapat Dipercaya
Sopan	4	3	2	1	Tidak Sopan
Ramah	4	3	2	1	Angkuh
Kooperatif	4	3	2	1	Tidak kooperatif
Jujur	4	3	2	1	Tidak Jujur

KOMITMEN ORGANISASI

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur seberapa besar komitmen Bapak/Ibu terhadap perusahaan tempat bekerja. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) atau silang (x) pada skala yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari (STS) sangat tidak setuju, (TS) tidak setuju, (S) setuju dan (SS) sangat setuju.

No.	KUISIONER	STS	TS	S	SS
1.	Saya bersedia bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar organisasi ini sukses.				
2.	Saya membanggakan organisasi ini sebagai tempat kerja yang menyenangkan kepada teman-teman saya.				
3.	Saya menemukan bahwa sistem nilai (<i>values</i>) saya sama dengan sistem nilai (<i>values</i>) organisasi				
4.	Saya bangga mengatakan kepada orang bahwa saya merupakan bagian dari organisasi ini.				
5.	Organisasi ini memberi inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja				
6.	Saya sangat senang memilih organisasi ini sebagai tempat kerja daripada organisasi lain.				
7.	Bagi saya organisasi ini merupakan tempat kerja terbaik.				
8.	Saya sungguh peduli mengenai nasib organisasi ini.				

BUDAYA ORGANISASI

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur persepsi budaya organisasi perusahaan tempat bekerja Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) atau silang (x) pada skala yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari (STS) sangat tidak setuju, (TS) tidak setuju, (S) setuju dan (SS) sangat setuju.

No.	KUISIONER	STS	TS	S	SS
1.	Di organisasi tempat saya bekerja, keputusan – keputusan penting dibuat secara berkelompok, tidak secara individu.				
2.	Manajer di organisasi saya cenderung mempertahankan karyawan berprestasi di departemennya.				
3.	Di organisasi tempat saya bekerja memiliki ikatan dengan masyarakat sekitar				
4.	Petunjuk kerja secara jelas diberikan kepada pegawai baru di dalam organisasi saya				
5.	Di organisasi tempat saya bekerja peduli terhadap masalah – masalah pribadi pegawai.				
6.	Di organisasi tempat saya bekerja lebih tertarik kepada hasil pekerjaan dibanding orang yang mengerjakan				
7.	Di organisasi tempat saya bekerja, keputusan lebih sering dibuat oleh manajemen puncak.				

KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk menjelaskan persepsi anda atas ketidakpastian lingkungan yang dirasakan Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) atau silang (x) pada skala yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari (STS) sangat tidak setuju, (TS) tidak setuju, (S) setuju dan (SS) sangat setuju.

No.	KUISIONER	STS	TS	S	SS
1.	Saya tahu pasti cara/metode kerja yang terbaik bagi perusahaan ini				
2.	Saya mempunyai berbagai informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan-keputusan di perusahaan ini				
3.	Sangat sulit untuk menilai apakah saya membuat keputusan yang benar ketika sedang bekerja				
4.	Keputusan-keputusan yang saya ambil di perusahaan banyak dipengaruhi oleh faktor-faktoryang berada di luar kendali saya				

5.	Saya tahu pasti bagaimana saya harus berbuat dan bersikap di dalam perusahaan saya.				
6.	Saya tahu persis mengenai penyesuaian yang harus lakukan untuk mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi di perusahaan				
7.	Saya bisa mengetahui apakah tindakan yang saya lakukan bisa menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saya				
8.	Saya tahu bagaimana memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan saya.				
9.	Saya bisa mengetahui apakah saya sudah memenuhi harapan pihak-pihak lain yang ada di perusahaan ini.				
10.	Sulit sekali untuk mengetahui apakah cara yang saya tempuh dalam melakukan pekerjaan bisa mencapai sasaran				
11.	Saya tahu pasti cara dalam melaksanakan tugas saya				