

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN,
MOTIVASI KERJA, KOMITMEN ORGANISASI,
DAN BUDAYA ORGANISASI, SEBAGAI
VARIABEL MODERATING PADA
PERBANKAN DI PEKANBARU**

Oleh:

Rika Mayasari

Pembimbing : R. Adri Satriawan Surya dan Rofika

Faculty of Economics, Riau University, Pekanbaru, Indonesia

Email : goresantinta_rika@yahoo.co.id

*Participation Influence on Performance Budgeting Managerial With Leadership Style,
Work Motivation, Organizational Commitment, and Cultural
Organization, as Moderating Variables
In Banking in Pekanbaru*

ABSTRACT

Manager participation in the preparation of the budget will lead the initiative for them to develop ideas and information, enhance solidarity so as to create commitment among managers that can be managerial performance benchmarks. Influence of budget participation on managerial performance is influenced by leadership style, work motivation, organizational commitment, and organizational culture as moderating variable. The population in this study is the manager or manager-level in the bank's main branch office in Pekanbaru. Data used in this study are primary data obtained from the respondents on the questionnaire that deliver. Hypothesis testing is done is Moderated Regression Analysis with SPSS version 20. From these results it can be concluded that the participation budgeting has a significant positive effect on managerial performance. While variable leadership style, work motivation, organizational commitment and high organizational culture will further increase the effect of budget participation on managerial performance.

Keywords: *Participation budgeting, performance, leadership, work motivation.*

PENDAHULUAN

Bank adalah sebuah lembaga intermediasi keuangan umumnya didirikan dengan kewenangan untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan promes atau yang dikenal sebagai banknote. Kata *bank* berasal dari bahasa Italia *banca* berarti tempat penukaran uang. Sedangkan menurut Undang-

undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah “badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.”

Industri perbankan telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Industri ini menjadi lebih kompetitif karena deregulasi peraturan. Saat ini, bank memiliki fleksibilitas pada layanan yang mereka tawarkan, lokasi tempat mereka beroperasi, dan tarif yang mereka bayar untuk simpanan deposito. Dari waktu ke waktu kondisi dunia perbankan di Indonesia telah mengalami banyak perubahan.

Perbankan dalam memasuki persaingan yang ketat harus memiliki keunggulan kompetitif dalam menerapkan strategi bersaing agar dapat bertahan. Tuntutan kinerja bank yang baik menjadi harapan bagi setiap bank untuk melakukannya sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat yang semakin kritis untuk memilih bank-bank yang baik menurut pandangannya.

Keberhasilan perusahaan akan sangat bergantung pada kinerjanya untuk mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama dalam operasi bisnis, karena sumber daya manusia yang mampu memiliki kemampuan sebagai faktor pembeda. Beberapa ahli berpendapat bahwa kunci keunggulan kompetitif suatu perusahaan adalah kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Pengukuran kinerja sangat diperlukan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsinya adalah anggaran.

Munandar (2001), mengungkapkan pengertian anggaran adalah "Suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang." Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah,

dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali.

Terdapat tiga pendekatan dalam proses penyusunan anggaran menurut Anthony dan Govindrajana (2005:86), yaitu *top-down* (pendekatan dari atas ke bawah), *bottom-up* (pendekatan dari bawah ke atas), dan pendekatan partisipasi. Dalam pendekatan partisipasi, diperlukan kerjasama dari berbagai tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan antara atasan dan bawahan dalam menentukan proses penggunaan sumber daya pada kegiatan dan operasi perusahaan (Eker, 2006). Menurut Brownell (1982), partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran.

Banyak penelitian bidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi anggaran. Hal ini karena anggaran partisipatif dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Brownell (1982) menyebutkan dua alasan, yaitu (a) partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan (b) berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja hasilnya saling bertentangan.

Pendekatan kontingensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor moderating atau intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial (Brownell, 1982 dan Murray, 1990). Pada penelitian ini, faktor kontingensi yang digunakan adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah 1) apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, 2) apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, 3) apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, 4) apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, dan 5) apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, 2) untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, 3) untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, 4) untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dan 5) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Manajerial

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan

kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan menghitung indikator masukan, keluaran, manfaat dan dampak (Mardiasmo dalam Anhar 2012).

Yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah persepsi kinerja individual para anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Dari beberapa penelitian dapat disimpulkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Anggaran

Pengertian anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan anggaran “sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi.” Menurut Hansen dan Mowen (2005), mendefinisikan anggaran “sebagai suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam suatu operasional.”

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan antara manajer atas dengan bawahan untuk menentukan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan mereka (Eker, 2006). Partisipasi banyak menguntungkan bagi suatu organisasi, hal ini diperoleh dari hampir penelitian tentang partisipasi. Tingkat partisipasi yang lebih tinggi akan menghasilkan moral yang lebih baik

dan inisiatif yang lebih tinggi pula. Partisipasi anggaran menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan.

Pendekatan Kontigensi

Pendekatan kontigensi (*contingency approach*) muncul dari asumsi dasar pendekatan pandangan umum atau *universalistic approach* yang menyatakan bahwa suatu sistem bisa diterapkan dalam karakteristik perusahaan apapun dan dalam kondisi lingkungan dimana saja. Pendekatan kontigensi secara sistematis mengidentifikasi berbagai kondisi atau faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hubungan menjadi kuat dan jelas (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Faktor kontigensi dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel moderating karena dianggap dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial

Gaya Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang berbeda-beda pula. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek yang menarik perhatian mereka. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2008).

Motivasi Kerja

Kata motivasi (*motivation*) berasal dari kata motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Robbins (2003) berpendapat bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan individu atau dengan kata lain motivasi adalah akibat dari interaksi antara individu dengan situasi yang ada.

Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau didalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Konsep tersebut digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dan juga untuk menjelaskan arah tindakan.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Darlis, 2002).

Komitmen ini bisa timbul disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional dengan orang yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam untuk mengabdikan kepada orang. Jadi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja, dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasional.

Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2003: 305) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh

anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran menggambarkan tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban mereka. Perusahaan sering mengikutsertakan manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk dapat menyampaikan ide-ide dan masukan-masukan kreatif mereka kepada atasannya, yang mana ide tersebut dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian Silmilian (2013) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang didukung oleh penelitian Ferdiani (2012) dan Nurcahyani (2010). Berdasarkan temuan para peneliti di atas, maka disimpulkan hipotesis sebagai berikut :
H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Manjerial

Gaya kepemimpinan yang dapat diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi

pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi dan bawahan yang dikoordinasinya (Nawawi, 2006). Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Disimpulkan hipotesisnya sebagai berikut :

H2 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi Kerja dan Kinerja Manjerial

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan (Narmodo dalam Pramesthiningtyas, 2011). Manajer yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran perusahaan, mengandung arti bahwa manajer tersebut diberikan kesempatan untuk dapat menuangkan ide, gagasan, serta pemikirannya demi tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini tentunya akan memotivasi manajer untuk dapat berperilaku sesuai dengan apa yang telah ditentukan.

Marani (2002) melakukan penelitian pada perguruan tinggi swasta di Jayapura dengan 120 manajer mengengah menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dengan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dari penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dapat diambil yaitu :

H3 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kinerja Manjerial

Menurut Mowday et al. (1979) komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada didalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Budaya Organisasi dan Kinerja Manjerial

Menurut Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito (2007) budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H5 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini adalah bank cabang yang ada di Kota

Pekanbaru baik Bank Pemerintahan maupun Bank Swasta. Jumlah perbankan yang menjadi populasi penelitian ini adalah sebanyak 49 bank. Sampel pada penelitian ini adalah para manajer atau kepala bagian yang setingkat dengan manajer yang dibebani dengan target anggaran. Disebabkan tidak diketahui dengan pasti berapa orang jumlah manajer atau setingkat manajer yang ada pada tiap-tiap bank, maka penulis mengasumsikan paling tidak ada 3 orang manajer atau setingkat manajer pada tiap-tiap bank, sehingga besarnya sampel penelitian ditentukan dengan mengalikan 3×49 bank dengan total sampel 147 responden, dan yang dapat diolah hanya 71 kuesioner. Jenis data pada penelitian ini adalah data subjek dan sumber primer. Data diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner yang dikirimkan ke perbankan.

Data diperoleh dalam penelitian ini dengan cara mengirim kuesioner secara langsung kepada pihak responden yaitu para manajer dan eksekutif yang bekerja pada posisi yang berbeda dalam perusahaan masing-masing. Mereka yang berada pada posisi manajer keuangan, manajer pemasaran, kepala divisi, manajer operasional, atau yang selevel dengan manajer.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel Devenden

a.) Kinerja Manajerial

Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan. Kinerja para individu dalam kegiatan manajerial meliputi, antara lain, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi (Mahoney *et al.* 1963).

Pengertian kinerja di atas diadopsi untuk penelitian ini. Untuk mengukur kinerja manajerial digunakan instrumen *self rating* yang di kembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963). Instrumen ini telah teruji dalam penelitian terdahulu, antara lain, oleh Brownell (1982b), Brownell dan McInnes (1986). Setiap responden diminta mengukur kinerjanya sendiri. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 (skala rendah) sampai 7 (skala tinggi).

Variabel Independen

a.) Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan antara manajer atas dengan bawah untuk menentukan proses penggunaan sumber daya pada aktivitas dan operasi perusahaan mereka (Eker, 2006). Dalam penelitian ini partisipasi anggaran diukur untuk mengetahui seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Millani (1975) yang banyak digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Ada 6 (enam) item pertanyaan yang dipakai untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala tujuh poin, dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan partisipasi tinggi, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan partisipasi rendah.

Variabel Moderating

a.) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Nawawi, (2006) dapat diartikan sebagai

perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi dan bawahan yang dikoordinasinya. Kualitas pimpinan merupakan hal yang dianggap penting atas kegagalan atau kesuksesan organisasi yang diembannya

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari Fiedler (Yukl, 1981) yang dikenal dengan *LPC (Least Preferred Cowoker)* skala. Skala tersebut merupakan pasangan kata yang berlawanan, yaitu meliputi 16 pasangan kata dengan skor 1 sampai 7. Jika jumlah skor 64 atau lebih, berarti *LPC* tinggi atau berorientasi pada hubungan dan jika skor *LPC* 57 atau kurang, berarti *LPC* rendah atau berorientasi pada tugas. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala Likert dengan rentang antara 1 sampai 7. Nilai skala menunjukkan nilai skor jawaban setiap butir pertanyaan.

b.) Motivasi Kerja

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan (Narmodo dalam Pramesthiningtyas, 2011). Pertanyaan ini terdiri dari 8 pertanyaan yang berkaitan dengan motivasi yang ada dalam pribadi seseorang. Instrumen pertanyaan untuk mengukur motivasi meliputi kesungguhan dan keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan; tanggung jawab terhadap diri sendiri, atasan, dan sesama anggota; kebutuhan akan prestasi dan hasil kerja yang baik; ketabahan, keuletan dan kejujuran dalam bekerja; serta kekhawatiran apabila mengalami kegagalan. Jawaban pertanyaan didesain dengan menggunakan skala Likert 5 poin pada setiap pertanyaan.

c.) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Variabel komitmen organisasi diukur dengan instrumen yang digunakan oleh Mowday *et al.*, (1979). Daftar pertanyaan untuk komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan oleh Mowday *et al.* (1979). Pertanyaan disusun dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai 7. Nilai skala menunjukkan nilai skor jawaban setiap butir pertanyaan.

d.) Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu perilaku atau kebiasaan dalam organisasi. Secara spesifik variabel budaya organisasi menjelaskan orientasi budaya pada perbankan. Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Hofstede (1990) dalam Reizky (2012). Instrumen terdiri dari 14 pertanyaan yang berskala Likert antara 1 sampai 5. Skor terendah 1 dari jawaban responden menunjukkan rendahnya kinerja budaya organisasi dan skor 5 menunjukkan tingginya budaya organisasi.

Analisis Regresi

Hipotesis ini diuji dengan menggunakan *Moderet Regression Analysis*, digunakan untuk menentukan pengaruh interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, dan partisipasi anggaran dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Sesuai

dengan model penelitian, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan persamaan regresi sebagai berikut :

a. Hipotesis Pertama

Diuji dengan persamaan regresi :

$$Y = a + b_1X_1 + e$$

b. Hipotesis Kedua

Diuji dengan persamaan regresi :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_4(X_1.X_2) + e$$

c. Hipotesis Ketiga

Diuji dengan persamaan regresi :

$$Y = a + b_1X_1 + b_3X_3 + b_5(X_1.X_3) + e$$

d. Hipotesis Keempat

Diuji dengan persamaan regresi :

$$Y = a + b_1X_1 + b_4X_4 + b_6(X_1.X_4) + e$$

e. Hipotesis Kelima

Diuji dengan persamaan regresi :

$$Y = a + b_1X_1 + b_5X_5 + b_7(X_1.X_5) + e$$

Keterangan :

Y= Kinerja Manajerial

α = Konstanta

$b_{(1,2,3,4,5,6,7)}$ = Koefisiensi regresi

X_1 = Partisipasi Anggaran

X_2 = Gaya Kepemimpinan

X_3 = Motivasi Kerja

X_4 = Komitmen Organisasi

X_5 = Budaya Organisasi

X_1X_2 = perkalian antara partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan yang

menggambarkan pengaruh variabel moderating gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

X_1X_3 = perkalian antara partisipasi anggaran dengan motivasi kerja yang menggambarkan pengaruh variabel moderating motivasi kerja terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

X_1X_4 = perkalian antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi yang menggambarkan pengaruh variabel moderating motivasi kerja terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

X_1X_5 = perkalian antara partisipasi anggaran dengan budaya organisasi yang menggambarkan pengaruh variabel moderating budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

e = error (menunjukkan variabel tidak terdeteksi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Kualitas Data

a. Uji validitas

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan menggunakan SPSS 20.0 *for windows* berdasarkan hasil *corrected item total correlation*. Validitas dapat dilihat dari nilai r hitung $> r$ tabel, sebaliknya apabila nilai r hitung $< r$ tabel, maka dikatakan tidak valid. Cara menghitung t tabel diperoleh dari $df = n - 2$, dimana n adalah jumlah sampel. Pada penelitian ini diperoleh $df = 71 - 2 = 69$. Nilai r tabel dengan derajat bebas (df) 69 adalah 0,234. Jadi semua pernyataan dari setiap variabel dinyatakan valid.

b. Uji reliabilitas

Pengukuran yang reliabel menunjukkan instrumen sudah dipercaya sehingga menghasilkan data dapat dipercaya. Uji reliabilitas adalah alat untuk indikator dari variabel dan konstruk. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu pengukuran dapat diandalkan apabila memiliki koefisien *cronbach's alpha* sama atau lebih dari 0,60. Dari pengujian yang telah dilakukan, maka didapatkan hasil untuk semua uji reliabilitas yang dinyatakan reliabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$.

Uji Normalitas

Pengujian normalitas data penelitian adalah untuk menguji apakah dalam model statistik variabel-variabel penelitian berdistribusi normal atau tidak normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Normalitas distribusi pada penelitian ini dapat dilihat dari *normal probability plot*. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2005). Pada penelitian ini hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data menyebar melalui dan mendekati garis diagonal sehingga dikatakan data berdistribusi normal.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas diukur melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai $VIF > 10$ dikatakan mengalami multikolinearitas. Pada data di atas terlihat variabel independen memiliki nilai $VIF < 10$. Oleh karena itu, variabel independen ini terbebas dari gejala multikolinearitas. Dari setiap tabel dilihat bahwa nilai VIF variabel < 10 yang menandakan bahwa tidak terjadinya multikolinearitas dalam model penelitian ini yang berarti bahwa data tidak bias dan layak digunakan.

b. Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi pada penelitian ini menggunakan statistik *Durbin Watson*. Apabila $D-W$ di bawah -2 berarti ada autokorelasi positif, apabila $D-W$ berada diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi, dan apabila $D-W$ berada di bawah +2 ini berarti ada autokorelasi negatif.

Berdasarkan hasil uji *Durbin Watson*, nilai DW untuk keempat variabel independen berada diantara -2 sampai +2 sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi dalam model penelitian ini.

d. Uji Heterokedastisitas

Untuk mendeteksi tidak adanya heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan pola titik-titik pada *scattersplots*. Apabila titik-titik bersifat acak maka dapat dikatakan data penelitian terbebas dari gejala heteroskedastisitas. Dikarenakan titik-titik bersifat *random* dan tidak membentuk pola tertentu, maka dapat dikatakan data penelitian terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

Hasil Uji Regresi Dan Uji Hipotesis

Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

Tabel 1
Hasil Uji Regresi Hipotesis Pertama

Variabel	Koefisien	t	Sign	Keterangan
(Constans)	2,170	6,603	,000	H ₁ Diterima
Partisipasi Penyusunan Anggaran	,440	3,601	,001	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Dari hasil uji analisis regresi tersebut di atas maka dapat dianalisis bahwa konstanta sebesar 2,170 menyatakan bahwa jika variabel bebas dianggap konstan, maka kinerja manajerial 2,170. Koefisien regresi untuk variabel X₁ yaitu sebesar 0,440. Koefisien regresi yang bernilai positif terhadap kinerja manajerial.

Untuk menguji signifikansi dari variabel independen, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H₀ ditolak, dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H₀ diterima. Dari hasil di atas dapat diperoleh t_{hitung} 3,601 t_{tabel} 1.667 dan signifikansi $0,001 < 0,05$ yang berarti H₀ ditolak. Sehingga pada penelitian ini variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menggambarkan ketika partisipasi

penyusunan anggaran naik, maka kinerja manajerial akan naik.

Penelitian ini mendukung penelitian Bambang (2007) dan Darmawati (2013) penelitian yang dilakukan oleh yang menemukan pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi partisipasi manajer atau setingkat manajer dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan anggaran berjalan dengan baik sehingga kinerja manajerial meningkat.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Tabel 2
Hasil Uji Regresi Hipotesis Kedua

Variabel	Koefisien	T	Sig.	Keterangan
(Constant)	2,410	7,717	,000	H ₂ Diterima
1 Partisipasi penyusunan anggaran	,677	5,131	,000	
Gaya kepemimpinan	,943	2,104	,039	
X ₁ *X ₂	,147	3,501	,001	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS

Dari hasil uji regresi tersebut di atas maka dapat konstanta sebesar 2,410 menyatakan bahwa jika variabel bebas dianggap konstan, maka kinerja manajerial 2,410. Koefisien regresi untuk variabel X₁ yaitu variabel sebesar 0,677. Koefisien regresi yang bernilai positif terhadap kinerja manajerial. Koefisien regresi untuk variabel X₂ yaitu sebesar 0,943. Koefisien regresi untuk variabel X₁X₂ yaitu sebesar 0,147. Koefisien regresi yang bernilai positif tersebut menunjukkan bahwa interaksi partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Untuk menguji signifikansi dari variabel independen, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H₀ ditolak, dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$

maka H_0 diterima. Dari hasil di atas dapat diperoleh $t_{hitung} 3,501$ $t_{tabel} 1.667$ dan signifikansi $0,001 < 0.05$ yang berarti H_0 ditolak. Sehingga pada penelitian ini interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menggambarkan ketika interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan naik, maka kinerja manajerial akan naik. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anhar (2012) dan Wardhani (2011) bahwa terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan berdampak pada perilaku antara individu-individu yang ada didalam perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik akan menimbulkan pola komunikasi yang terbuka antara satu individu dengan lainnya. Membuka jalur komunikasi yang lebar dan memberika kesempatan bawahan untuk menggunakan potensinya akan meningkatkan kinerja, sehingga kinerja manajerial juga akan meningkat.

Pengaruh motivasi kerja terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial

Tabel 3
Hasil Uji Regresi Hipotesis Ketiga

Variabel	Koefisien	t	Sig.	Keterangan
(Constant)	2,597	8,348	,000	H3 Diterima
1 Partisipasi penyusunan anggaran	,203	1,088	,281	
Motivasi kerja	,337	,667	,507	
X1*X3	,157	4,241	,001	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Dari hasil analisis regresi tersebut di atas maka dapat konstanta sebesar 2,597 menyatakan bahwa jika variabel bebas

dianggap konstan, maka kinerja manajerial 2,597. Koefisien regresi untuk variabel X_1 yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,203. Koefisien regresi yang bernilai positif terhadap kinerja manajerial. Koefisien regresi untuk variabel X_3 yaitu sebesar 0,337. Koefisien regresi untuk variabel X_1X_3 yaitu sebesar 0,157. Koefisien regresi yang bernilai positif tersebut menunjukkan bahwa interaksi partisipasi anggaran dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menggambarkan ketika interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja naik, maka kinerja manajerial akan naik.

Untuk menguji signifikansi dari variabel independen, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima. Dari hasil di atas dapat diperoleh $t_{hitung} 4,241$ $t_{tabel} 1.667$ dan signifikansi $0,001 < 0.05$ yang berarti H_0 ditolak. Sehingga pada penelitian ini interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Darmawati (2013) dan Marani (2002) yang menemukan bahwa pengaruh positif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Menurut Ghazali (2002), sikap individu dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh motivasi. Begitu juga dengan partisipasi anggaran, semakin tinggi partisipasi individu dalam proses penyusunan anggaran maka motivasi individu juga akan semakin tinggi. Setiap individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, dengan begitu kinerja manajerial juga akan semakin meningkat.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial

Tabel 4
Hasil Uji Regresi Hipotesis Keempat

Variabel	Koefisien	t	Sig.	Keterangan
(Constant)	2,429	8,189	,000	H4 Diterima
1 Partisipasi penyusunan anggaran	-,244	-1,303	,197	
Komitmen organisasi	,340	3,811	,040	
X1*X4	,180	4,474	,000	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Dari hasil uji analisis regresi tersebut di atas maka konstanta Konstanta sebesar 2,429 menyatakan bahwa jika variabel bebas dianggap konstan, maka kinerja manajerial 2,429. Koefisien regresi untuk variabel X₁ yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar - 0,244. Koefisien regresi untuk variabel X₄ yaitu sebesar 0,340. Koefisien regresi untuk variabel X₁X₄ yaitu sebesar 0,180. Koefisien regresi yang bernilai positif tersebut menunjukkan bahwa interaksi partisipasi anggaran dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Untuk menguji signifikansi dari variabel independen, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H₀ ditolak, dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H₀ diterima. Dari hasil di atas dapat diperoleh t_{hitung} 4,474 t_{tabel} 1.667 dan signifikansi $0,000 < 0,05$ yang berarti H₀ ditolak. Sehingga pada penelitian ini interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini mendukung penelitian hasil penelitian Hapsari (2010) dan Sumarno (2005) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran

dengan kinerja manajerial. Manajer atau pimpinan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan lebih mudah untuk menerima tujuan organisasi

Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial

Tabel 5
Hasil Uji Regresi Hipotesis Kelima

Variabel	Koefisien	T	Sig.	Keterangan
(Constant)	2,226	7,158	,000	H5 Diterima
1 Partisipasi penyusunan anggaran	,065	,324	,747	
Budaya organisasi	,324	2,276	,026	
X1*X5	,150	3,048	,003	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS

Dari hasil uji regresi tersebut di atas maka konstanta sebesar 2,226 menyatakan bahwa jika variabel bebas dianggap konstan, maka kinerja manajerial 2,226. Koefisien regresi untuk variabel X₅ yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran sebesar 0,065. Koefisien regresi untuk variabel X₅ yaitu variabel sebesar 0,324. Koefisien regresi untuk variabel X₁X₅ yaitu sebesar 0,150. Koefisien regresi yang bernilai positif tersebut menunjukkan bahwa interaksi partisipasi anggaran dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Untuk menguji signifikansi dari variabel independen, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H₀ ditolak, dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H₀ diterima. Dari hasil di atas dapat diperoleh t_{hitung} 3,048 t_{tabel} 1.667 dan signifikansi $0,003 < 0,05$ yang berarti H₀ ditolak. Sehingga pada penelitian ini interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini mendukung penelitian

Poerwati (2001) dan Rahman (2013) bahwa menemukan pengaruh positif signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Russel (1992) dalam Bambang (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi yang inovatif membutuhkan struktur organisasi yang dinamis dan membutuhkan proses manajemen yang partisipatif.

SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Simpulan

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hasil partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Keterbatasan

Keterbatasan atau kekurangan dari penelitian ini adalah yaitu :

1. Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan kuesioner, sehingga masih ada kemungkinan kelemahan-kelemahan yang ditemui, seperti jawaban yang tidak cermat, tidak serius, responden yang menjawab asal-asalan dan tidak jujur, serta pertanyaan yang kurang lengkap atau kurang dipahami oleh responden.
2. Hasil penelitian ini hanya dapat menggeneralisir opini manajer yang bekerja pada perbankan di Pekanbaru, sehingga tidak dapat menggeneralisir opini manajer di daerah lainnya.

Saran

1. Diharapkan pada penelitian selanjutnya perolehan data ditambahkan dengan teknik wawancara dan lebih memperhatikan tata bahasa pertanyaan pada kuesioner agar lebih mudah dipahami oleh responden.
2. Penelitian ini hanya mengambil populasi perbankan di Pekanbaru saja, oleh karena itu diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada lingkup yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anhar, Ridho. 2012. Pengaruh komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan JRI terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada perbankan di Pekanbaru. *Skripsi*. Universitas Riau.
- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 2005. *Management Control System*. 11 ed. Jakarta. Salemba Empat.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *SNA X. Juli-Agustus*. pp 1-24.
- Brownell, P. Dan Mc. Innes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Manajerial Performance. *The Accounting Review*, 61 October : 587-600.
- Brownell, P. 1982. The Role of Accounting Data in Performance Evaluation Budgetary Participation and Organization Effectiveness. *Journal of Accounting Research Vol. 23 No.2*.
- Darlis, Edfan. 2002. Analisis pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap

- Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Skripsi*. Universitas Riau.
- Eker, M., Dr. 2006. The Impact Of Budget Participation on Manajerial Perpormance Via Organisasional Commitment : A Study On The Top 500 Firm in Turkey. Turkey.
- Ferdiani, D. 2012. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate denga Program SPSS. Edisi Tiga*. Semarang. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen Dan Mowen. 2005. *Akuntansi Manajemen. Esidi 7*. Jakarta. Salemba Empat.
- Mahoney, T., A., T.H Jerdee and S.J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance : A Research Approach*. Cincinnati : South Western Publ.Co.
- Marani, Y. 2002. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hungungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi di Jayapura). *Skripsi*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation In Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude : A Fieled Study. *Accounting Review* 50 (2) : 274-283.
- Mowday, R., dan Porte, L. 1979. The Meansurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behaviour*.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen. Edisi 2*. Yogyakarta. Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.
- Munandar. 2001. *Budgeting; Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*. Yogyakarta. BPFE.
- Nawawi, Hadari H dan Hadari, Martini HM. 2006. *Kepemimpinan Yang Efektif Cetakan Keempat*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Perss.
- Nurchayani, Kunwaviyah . 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Intervening . *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Pramesthiningtyas, Arisha Hayu. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di Kota Semarang). *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Rahman, Arif. 2013. Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial yang Dimoderasi Oleh Persepsi Budaya Organisasi. *E-Jurnal Kewirausahaan Volume 1 Nomor 1 Oktober 2013*.
- Reizky, Mohd.Afdhal. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi dan Komitmen Oranisasi Sebagai Variabel Morderating (Studi Empiris Pada Pemenrintah Kabupaten Bengkalis). *Skripsi*. Univeristas Riau.
- Robbins, Stepphen, P. 2003. *Organisasional Behavior Tenth Edition*. New Jew Jerse : Prentice Hall.
- Silmilian. 2013. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah Dengan Motivasi Kerja dan Internal LOC Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang). Vol 1 No.1 (2013) : Seri G. *Skripsi*. Negeri Padang.

- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Yulk, Gary. 1981. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta. Prehaliindo.