PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Studi Empiris Pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara)

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)

Konsentrasi Manajemen

Oleh

DESY ASTRID ANINDYA
NPM : 1620050005

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama	:	**DESY ASTRID ANINDYA**
Nomor Pokok Mahasiswa	:	1620050005
Program Studi	:	Magister Akuntansi
Judul Tesis	:	PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Empiris Pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara)

Disetujui untuk disampaikan kepada

Panitia Ujian Tesis

Medan, 11 Oktober 2018

Komisi Pembimbing

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. FAJAR PASARIBU, S.E., M.Si	**Hj. HAPSAH, S.E., M.Si.**

PENGESAHAN

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris Pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara)

DESY ASTRID ANINDYA
1620050005

Program Studi : Magister Akuntansi / Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji, yang Dibentuk Oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak)
Pada Hari Kamis, Tanggal 11 Oktober 2018

Panitia Penguji

1. **Dr. FAJAR PASARIBU, S.E., M.Si.** — **Pembimbing I** — 1. .....
2. **Hj. HAFSAH, S.E., M.Si.** — **Pembimbing II** — 2. .....
3. **Dr. WIDIA ASTUTY, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPAI.** — **Penguji I** — 3. .....
4. **Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si., Ak., CA.** — **Penguju II** — 4. .....
5. **Dr. MAYA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA.** — **Penguji III** — 5. .....

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi dari Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Bagian- bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaedah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebahagian tesis ini bukan karya saya sendiri, atau adanya plagiat dalam bagian- bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akedemik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, Oktober 2018

Penulis

METERAI TEMPEL 6000

DESY ASTRID ANINDYA
1620050005

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris Pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara)

DESY ASTRID ANINDYA

ABSTRAK

Untuk mengingat pentingnya anggaran perusahaan sebagai alat untuk menentukan kebijakan dan keputusan manajer, maka perlu dilakukan penelitian tentang seberapa besar komitmen, penyelarasan dan partisipasi unit kerja perusahaan dalam penyusunan anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Atas dasar latar belakang permasalahan tersebut diatas timbul ketertarikan untuk mengadakan penelitian dengan judul : "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara) ".

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang ikut andil dan berperan penting dalam pengambilan keputusan yaitu manajer dan assiten manajer yang ada di kantor PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara dengan sampel sebanyak 34 responden. Penelitian ini berlandaskan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan tekhnik analisis *Moderated Regression Analysis (MRA).*

Setelah mengetahui permasalahan, meneliti dan membahas hasil penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut : partisipasi anggaran memiliki kontribusi terhadap Kinerja Manajerial. Dan diketahui bahwa partisipas anggaran yag dimoderisasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran, Dan Kinerja Manajerial

EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION ON MANAGERIAL PERFORMANCE WITH LEADERSHIP STYLE AS MODERATING VARIABLE (Empirical Study at PT. Bahari Samudera Sentosa and PT. Bahari Mandiri Bersaudara)

DESY ASTRID ANINDYA

ABSTRACT

To remember the importance of the company's budget as a tool to determine the policies and decisions of managers, it is necessary to do research on how much commitment, alignment and participation of the company's work units in preparing the budget for Managerial Performance. On the basis of the background of the above problems arises interest in conducting research with the title: "Effect of Budget Participation on Managerial Performance with Leadership Style as a Moderating Variable (Empirical Study on PT. Bahari Samudera Sentosa and PT. Bahari Mandiri Bersaudara)".

The population in this study were employees who took part and played an important role in decision making, namely the managers and managers of managers who were in the office of PT. Bahari Samudera Sentosa and PT. Bahari Mandiri Bersaudara with a sample of 34 respondents. This research is based on associative quantitative approach with Moderated Regresion Analysis (MRA) analysis technique.

After knowing the problems, researching and discussing the results of research on the effect of budgeting participation, leadership style on managerial performance, the following conclusions can be drawn: budget participation contributes to managerial performance. And it is known that budget participations which are moderated by leadership styles influence managerial performance.

Keywords: Leadership Style, Budget Participation, and Managerial Performance

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillahi Rabbil alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT , karena dengan hidayah serta izin–Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **"Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Mnajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara)**

Salam dan shalawat penulis kirimkan kepada Junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan mereka yang mengikutinya dengan setia hingga akhir zaman. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi (S2) pada Program PascasarjanaUniversitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis sadar bahwa tesis ini dapat diselesaikan tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Agussani, MAP., selaku Rektor Universitas Muhammdiyah Sumatera Utara;
2. Bapak Prof. Dr. Syaiful Bahri, M.AP., selaku Direktur Program PascasarjanaUniversitas Muhammadiyah Sumatera Utara;
3. Ibu Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA., CPAI. Selaku Ketua Program studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera

Utara sekaligus selaku Pembanding / Penguji I yang telah banyak mengarahkan dan membimbing peneliti dalam penyusunan tesis ini;

4. Bapak Dr Fajar Pasaribu , SE, M.Si selaku Pembimbing I penulis yang telah memberikan motivasi, bimbingan serta perhatiannya dengan ketulusan dan penuh kesabaran hingga selesainya tesis ini;
5. Ibu Hj. Hafsah, S.E., M.Si selaku ibu anak MAKSI X, dan sekaligus Pembimbing II penulis yang telah begitu sabar dalam membimbing penulis, dengan perhatiannya, ketulusanya dan motivasi yang selalu diberikan serta atas waktunya.
6. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., MM.Si., Ak., CA. Selaku pembanding / penguji II dan sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Dr. Maya Sari , S.E. , Ak. , M.Si, CA. Selaku pembanding / Penguji III telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.
8. Seluruh Dosen dan Staf pada sekretaris Program Studi Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada peneliti selama mengikuti perkuliahan.
9. Pimpinan PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara serta seluruh staff yang telah memberikan izin dan data yang penulis perlukan dalam pembuatan tesis ini.
10. Terkhusus penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan serta untaian cinta kasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua peneliti Rico

Chairuddin SE (papa), dan Suriati (mama) yang dengan ikhlas dan penuh kasih sayang merawat, membesarkan, dan mendidik penulis. Walaupun ditengah penyelesaian tesis ini terlampau banyak rintangan bagi penulis, tetapi senyuman kedua orang tua yang meyakinkan untuk terus maju. Terima kasih ma.. pa..

11. Untuk adik-adikku tersayang Faisal Andryan Chairuddin dan Sarah Aristy Anindya yang telah memberikan semangat, motivasi, dan doa serta perhatian yang tidak ternilai kepada penulis. Disaat penat dan keraguan muncul mereka yang membangkitkan semangat dan tawa mereka yang menjadi motivator terbesar.
12. Tidak luput untuk yang terkasih sehidup semati penulis, Suamiku Tersayang. Muhammad Habibie , Se, M.Ak. Terima kasih telah bersedia menemani , menghibur, membimbing, memberi semangat dan terus meyakinkan penulis untuk tetap melanjutkan tesis ini ditengah berbagai rintangan dan halangan. Dan selalu menemani dikala suka maupun duka. Terima kasih sayang.
13. Teman-teman seperjuangan untuk sahabat-sahabatku di Konsentrasi Akuntansi Manajemen semuanya, dan terkhususnya untuk Dwi Rafiah Pakpahan dan Dewi Anggraini atas segala bantuan, kekompakan dan kebersamaanya selama penulis menghadapi masa-masa sulit selama tahap penyusunan tesis ini. Canda, tawa dan tangis yang telah kita bagi bersama tidak akan pernah terlupakan. Suatu kebahagiaan bisa kenal dan berada diantara kalian.

14. Teman-teman seperjuangan MAKSI X dan semua pihak yang telah berjasa kepada penulis yang namanya tidak dapat disebutkan satu-persatu.
15. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materiil kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Peneliti menyadari bahwa keterbatasan yang dimiliki untuk menjadikan tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, masukan dan saran yang bersifat membangun dari pembaca sangat diperlukan dalam tesis ini. Akhirnya Penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan sumbangan untuk menambah wawasan keilmuan bagi kita semua.

Medan, 11 Oktober 2018

Peneliti

Desy Astrid Anindya
NPM: 1620050005

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK i

ABSTRACT ii

KATA PENGANTAR iii

DAFTAR ISI vii

DAFTAR GAMBAR ix

DAFTAR TABEL x

BAB I PENDAHULUAN **1**
- A. Latar Belakang 1
- B. Identifikasi Masalah 6
- C. Rumusan Masalah 6
- D. Tujuan Penelitian 7
- E. Manfaat Penelitian 7
- F. Keaslian Penelitian 7

BAB II LANDASAN TEORITIS **9**
- A. Uraian Teoritis 9
  - 1. Kinerja Manajerial 9
    - a. Definisi Kinerja Manajerial 9
    - b. Indikator Kinerja Manajerial 10
    - c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial 12
  - 2. Partisipasi Anggaran 15
    - a. Definisi Partisipasi Anggaran 15
    - b. Fungsi, Tujuan dan Manfaat Anggaran 16
    - c. Keunggulan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran 19
    - d. Indikator Pengukuran Partisipasi Anggaran 22
  - 3. Gaya Kepemimpinan 23
    - a. Definisi Gaya Kepemimpinan 23
    - b. Pendekatan Gaya Kepemimpinan 25
    - c. Indikator Gaya Kepemimpinan 34
- B. Penelitian Terdahulu 36
- C. Kerangka Konseptual 37
- D. Hipotesis Penelitian 38

BAB III METODE PENELITIAN 39
- A. Pendekatan Penelitian 39
- B. Tempat dan Waktu Penelitian 39
- C. Populasi dan Sampel 40

D. Jenis Dan Sumber Data 40
E. Definisi Operasional Variabel 41
F. Teknik Pengumpulan Data 42
1. Uji Validitas 43
2. Uji Reliabilitas 45
G. Metode Analisa Data 46
1. Analisis Statistik Deskriptif 46
2. *Moderated Regresion Analysis* (MRA) 46
3. Uji Hipotesis 50
4. Koefisien Determinasi (R^2) 52

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 53
A. Hasil Penelitian 53
1. Deskripsi Responden 53
2. Hasil Uji Asumsi Klasik 61
3. Hasil Persamaan Regresi 1 64
4. Hasil Persamaan Regresi 2 65
B. Pembahasan 67
1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial 67
2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Yang Dimoderasi Gaya Kepemimpinan .. 71

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
A. Kesimpulan 74
B. Saran 75

DAFTAR PUSTAKA xi

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	38
Gambar 4.1	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	63

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	Anggaran dan Realisasi Pendapatan PT. BSS dan PT. BMB	5
Tabel 2.1	Penelitian Yang Relevan	36
Tabel 3.1	Tahapan Kegiatan Penelitian.....	39
Tabel 3.2	Definisi Operasional.....	41
Tabel 3.3	Uji Validitas Kinerja Manajerial	43
Tabel 3.4	Uji Validitas Partisipasi Anggaran	44
Tabel 3.5	Uji Validitas Gaya Kepemimpinan	45
Tabel 3.6	Uji Reabilitas.....	46
Tabel 4.1	Distribusi Frekuensi Umur Responden	53
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden.....	54
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden.....	54
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Manajerial	55
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Jawaban Partisipasi Anggaran	57
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Jawaban Gaya Kepemimpinan.....	59
Tabel 4.7	Hasil Uji Normalitas.....	62
Tabel 4.8	Hasil Uji Multikolonieritas.....	62
Tabel 4.9	Hasil Analisis Regresi Sederhana.....	64
Tabel 4.10	Hasil Koefisien Determinasi.....	65
Tabel 4.11	Analisis Regresi Metode MRA	66
Tabel 4.12	Hasil Uji Koefisien Determinasi 2	66

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan atau penurunan kinerja manajerial tergantung pada sejauhmana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasinya yang merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimiliknya (Mowday et al., dalam Kartika, 2010).

Perusahaan yang lebih maju dan berkembang dapat dicapai dengan cara meningkatkan kinerja manajerial dengan baik (Pambudi Andriyan, 2013). Kinerja manajerial yang baik meningkatkan perolehan keuntungan perusahaan dan akan menambah kepercayaan investor ke perusahaan (Yuliana, Nadirsyah dan Usman, 2012). Melalui pendapat Chuck Williams (2001) diketahui bahwa kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis.

Mengingat rencana bisnis termasuk anggaran disusun bersama oleh semua pihak yang akan terlibat dalam pelaksanaannya, maka sangat mungkin bahwa tujuan anggaran akan menjadi tujuan setiap manajer sehingga menghasilkan *goal congruence* yang lebih besar. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasi (kinerja) yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Adanya partisipasi mendorong setiap manajer untuk meningkatkan prestasinya dan bekerja keras dan menganggap bahwa target organisasi adalah merupakan target pribadinya juga (Bambang Wahyudi, 2002).

Rosidi (2000) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan *top-down* dapat menimbulkan *dysfunctional behavior* karena manajer tingkat bawah hanya menjalankan apa yang telah digariskan anggaran, sedangkan pendekatan *bottom-up* memungkinkan terjadinya negosiasi diantara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan pendekatan ini berarti para bawahan diikutsertakan atau ikut berpartisipasi untuk memberi ide atau masukan terhadap anggaran yang nantinya akan diimplementasikan.

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Kinerja akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Tercapainya target anggaran yang telah ditetapkan mengindikasikan adanya kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran anggota organisasi dalam tahap penganggaran menjadi sangat penting, karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja dapat menyimpang dari tujuan dan perencanaan yang telah disusun sebelumnya (Mardiasmo, 2004).

Beberapa penelitian tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pernah dilakukan yang diantaranya Imam Ghozali dan Kusnasriyanti Yusfaningrum (2005) yang melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sementara penelitian lain seperti Evi

Yuniarti dkk (2007) menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Dari perbedaan hasil penelitian di atas, Anthony dan Govindarajan (2005) menyatakan bahwa untuk mengatasi tidak konsistennya hasil-hasil riset tersebut diperlukan pendekatan kontijensi (*contigency approach*). Pendekatan kontijensi memberikan gagasan bahwa hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial dipengaruhi oleh berbagai faktor kondisional. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dan kinerja mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi yang lain. Pendekatan kontijensi memungkinkan variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor moderating atau intervening yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dalam penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. Hal ini telah dikemukakan Ikhsan dan Ane (2007) bahwa gaya kepemimpinan dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, serta diperkuat oleh pendapat Simamora (2007) yang menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah kepemimpinan

Menurut Siagian (2003), gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disenangi.

Keberhasilan mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dari seorang atasan sering menjadi sorotan publik dalam hal partisipasi penyusunan anggaran. Atasan yang cenderung kurang *concern* dalam berpartisipasi pada penyusunan anggaran akan memberikan kepercayaan lebih kepada bawahannya dalam hal membuat anggaran. Hal ini sangat merugikan perusahaan jika bawahannya ternyata orang yang lebih suka memanfaatkan keadaan untuk kepentingan pribadi (Sopiah, 2008). Gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan (Fred Luthans, 2002).

Penelitian ini dilakukan di PT. Bahari Samudera Sentosa (BSS) dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara (BMB). Dari studi pendahuluan melalui wawancara kepada beberapa karyawan diketahui bahwa PT. BSS dan PT. BMB tidak melibatkan karyawannya dalam menyusun anggaran dimana penyusunan anggaran semuanya disusun oleh manajer. Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara kepada masing-masing salah satu manajer PT. Bahari Samudera Sentosa (BSS) serta PT. Bahari Mandiri Bersaudara (BMB) diketahui pula bahwa perusahaan mengalami penurunan pendapatan dalam tiga tahun terakhir. Dari pendalaman awal peneliti kepada masing-masing manajer tersebut, manajer tidak mengetahui apa penyebab menurunnya pendapat perusahaan. Hal ini terlihat dari target yang disusun melalui anggaran tidak sesuai realisasi yang diperoleh dalam

tiga tahun terakhir. Anggaran dan realisasi pendapatan perusahaan tersebut dapat dilihat dapat tabel berikut ini:

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Pendapatan PT. BSS dan PT. BMB

Nama Perusahaan	Anggaran Pendapatan (Dalam jutaan Rupiah)			Realisasi Pendapatan (Dalam jutaan Rupiah)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
BSS	350.507	360.236	371.101	322.476	316.545	204.428
BMB	384.723	385.643	386.865	354.284	294.458	263.789

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa di dalam anggaran yang dibuat oleh PT. BSS dan BMB tidak mencapai target sebagaimana yang diinginkan dan selain itu kedua perusahaan mengalami penurunan pendapatan dari tahun 2015 sampai tahun 2017. Penurunan pendapatan ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan BSS dan BMB masih rendah dan perlu ditingkatkan yang tentunya juga menunjukkan ada permasalahan di dalam perusahaan tersebut. Salah satu penyebab terjadinya penurunan pendapatan perusahaan sebagaimana dikemukakan di atas diduga akibat perusahaan belum melibatkan karyawannya secara menyeluruh dalam menyusun anggaran perusahaan. Selanjutnya berdasarkan informasi yang diperoleh dari beberapa karyawan diketahui bahwa manajer selalu memberikan tugas-tugas yang harus dilaksanakan karyawan dan mereka selalu diawasi dalam menjalankan tugas.

Dengan melihat uraian di atas dimana adanya perbedaan hasil penelitian serta manajer PT. BSS dan PT. BMB tidak melibatkan karyawannya dalam menyusun anggaran dan adanya penurunan pendapatan dari perusahaan maka peneliti mengangkat permasalahan tersebut ke dalam suatu penelitian dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya

Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara)".

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi permasalahan dari uraian latar belakang di atas adalah:

1. Pendapatan perusahaan mengalami penurunan dalam tiga tahun terakhir yang menunjukkan adanya penurunan kinerja.
2. Anggaran pendapatan perusahaan yang disusun tidak tercapai.
3. Manajer tidak melibatkan karyawannya dalam menyusun anggaran yang juga menunjukkan kurangnya maksimalnya manajer dalam memimpin karyawan.
4. Kepemimpinan yang dijalankan manajer cenderung dengan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara?
2. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara

   Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara sebagai informasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja manajerial serta dapat memperbaiki kinerja perusahaan dengan melibatkan semua unsur perusahaan dalam menyusun anggaran.
2. Bagi Peneliti

   Melalui penelitian ini dapat bermanfaat bagi peneliti untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta pemahaman yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

F. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Rusman Soleman (2012) pada Aparatur Pemerintah pada SKPD Kabupaten/Kota Propinsi Maluku Utara

dengan judul “Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating” serta penelitian Nofilia Fitrianti (2010) yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia dan Dinas Pendidikan Kota Tangerang).

Perbedaan penelitian tentang kinerja manajerial ini adalah lokasi penelitian dimana penelitian sebelumnya dilakukan pada instansi pemerintah sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada dua perusahaan yang disesuaikan dengan keadaan perusahaan. Selain itu, perbedaan dalam penelitian ini terletak pada indikator yang digunakan untuk variabel gaya kepemimpinan yang menggunakan pendapat dari Kartini Kartono (2008) dimana belum pernah dilakukan peneliti sebelumnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja Manajerial

a. Definisi Kinerja Manajerial

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performanc*e sebagai kata benda, maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Anwar Prambudu Mangkunegara, 2014).

Pendapat lain sebagaimana dikemukakan Byars dan Rue dalam Riniwati Harsuko (2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung-jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dari definisi kinerja yang dikemukakan Anwar Prambudu Mangkunegara (2014) di atas, selanjutnya didefinisikan kinerja manajerial sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Sementara itu Mahoney (1963) dalam Saragih (2008) menyebutkan bahwa kinerja manajerial merupakan kinerja para pekerja atau individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial. Sedangkan Stoner (1992) dalam Juniarti dan Evelyne (2005) mengartikan kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu T. Hani Handoko (2001) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial merupakan salahsatu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

b. Indikator Kinerja Manajerial

Dalam akuntansi manajemen, suatu kinerja manajer dikelompokkan berdasarkan fungsi bagian atau tempat manajer tersebut menjalankan tugasnya. Anthony dan Govindarajan (2005) memisahkan sesuai dengan fungsi dalam organisasi, dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban tersebut adalah pusat investasi, pusat laba, pusat biaya dan pusat pendapatan. Dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut tolok ukurnya dibedakan.

Pengukuran dengan cara lain adalah dengan melihat bidang kegiatan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial. Mahoney et al. (1963) dalam Sinaga (2009) mengukur kinerja manajerial dengan indikator sebagai berikut:

1) Perencanaan merupakan penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur,

penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2) Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
3) Koordinasi merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
4) Evaluasi merupakan penilaian yang dilakukan oleh manajer terhadap rencana yang telah dibuat dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5) Pengawasan merupakan penilaian untuk mendapatkan keyakinan bahwa perencanaan, pengkoordinasian, penyusunan dan pengarahan telah berjalan secara efektif.
6) *Staffing* (pemilihan staf) yang sering disebut sebagai penyusunan personalia merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan perekrutan, penarikan, penempatan, pemberian latihan kepada pegawai, mempromosikan pegawai dan melakukan mutasi terhadap pegawai yang

sudah tentu memperhatikan keterampilan pegawai dan kebutuhan perusahaan. Proses ini dipandang sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara terus-menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia perusahaan agar setiap bagian ditempatkan oleh personil yang tepat dan pada saat yang tepat.

7) Negosiasi, dalam hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan, baik dalam satu bagian maupun secara keseluruhan dalam perusahaan dengan menyelaraskan antara kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan karyawan terlebih khusus dalam proses penyusunan anggaran dan pencapaian target anggaran.
8) Perwakilan dimaksudkan dengan kegiatan manajer dalam hal menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, perkumpulan bisnis, acara kemasyarakatan dan pendekatan-pendekatan ke masyarakat untuk mempromosikan tujuan umum perusahaan.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Setiap manajer dalam menjalankan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor yang selalu menyertainya. Menurut Keith Davis yang dikutip Anwar Prambudu Mangkunegara (2014) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1) Kemampuan
2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.

3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Sementara itu Gibson (1987) menyatakan ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1) Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, keperibadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Sedangkan Amstrong dan Baron (1998) dalam Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A. (2008) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial adalah :

1) Faktor individu (*personal factors*)

   Faktor individu terletak pada setiap pegawai dan berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

2) Faktor kepemimpinan (*leadership factors*)

   Faktor kepemimpinan terletak pada pimipinan atau manajer, berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

3) Faktor sistem (*system factors*)

Faktor sistem terletak pada sistem yang ada pada manajemen, berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi

4) Faktor situasi (*contextual/situational factors*)

Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Mulyadi (2001) menyebutkan kinerja manajerial dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1) Kemampuan.
2) Minat menjalankan pekerjaan.
3) Peluang untuk tumbuh dan maju.
4) Tujuan terdefinisikan dengan jelas.
5) Kepastian tentang apa yang diharapkan.
6) Umpan balik mengenai seberapa baik mereka menjalankan tugasnya.
7) Imbalan bagi mereka yang berkinerja baik.
8) Hukuman bagi mereka yang berkinerja buruk.

Robert Anthony dan Vijay Govindarajan (2005) menyatakan hasil penelitian tentang partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial memiliki pengaruh karena :

1) Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan jika dipaksakan secara eksternal, hal ini mengarah kepada komitmen pribadi yang meningkat untuk mencapai cita-cita tersebut.

2) Hasil partisipasi penyusunan anggaran adalah pertukaran informasi yang efektif. Besaran anggaran yang telah disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuatan anggaran yang paling dekat dengan lingkungan produk atau pasar. Lebih lanjut lagi, pembuatan anggaran mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan dan persetujuan.

2. Partisipasi Anggaran

a. Definisi Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan. Anggaran adalah sebagai sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi. Perencanaan mencakup pengembangan tujuan untuk masa depan, sedangkan pengendalian berfungsi untuk menjamin agar seluruh fungsi manajemen dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Robert Anthony dan Vijay Govindarajan, 2005).

Mardiasmo (2004) mendefinisikan anggaran sebagai pernyataaan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Hansen dan Mowen (2009)

mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun non moneter yang digunakan untuk menterjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional.

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri dari para anggota organisasi, partisipasi tersebut dikenal dengan istilah anggaran partisipatif (Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak, 2005).

Dari definisi partisipasi dan anggaran didefinisikan partisipasi anggaran adalah keikutsertaan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban dalam hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran (Robert Anthony dan Vijay Govindarajan, 2005). Sedangkan Brownell (1988) dalam Ahmad dan Fatima (2008) mengartikan partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka.

b. Fungsi, Tujuan dan Manfaat Anggaran

Fungsi anggaran sama dengan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Hal ini karena anggaran merupakan alat manajemen dalam melaksanakan perannya. Indra Bastian (2006) menyebutkan beberapa fungsi anggaran diantaranya adalah:

1) Anggaran merupakan hasil akhir dari proses penyusunan rencana kerja
2) Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan dimasa mendatang.

3) Anggaran sebagai alat komunikasi interen yang menghubungkan sebagai unit kerja antara atasan dan bawahan.
4) Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja.
5) Anggaran sebagai motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi.
6) Anggaran merupakan instrumen politik.
7) Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiskal.

Sementara M. Nafarin (2004) menyatakan bahwa fungsi anggaran adalah:

1) Fungsi Perencanaan

   Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih jelas dalam unit dan utang.

2) Fungsi Pelaksana

   Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan.

c) Fungsi Pengawasan

   Anggaran merupakan alat pengendalian atau pengawasan. Pengawasan berarti melakukan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan.

Berkaitan dengan tujuan dari anggaran, M. Nafarin (2004) mengemukakan secara spesifik tujuan disusunnya anggaran adalah:

1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2) Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan dalam pengawasan.
4) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran dapat lebih jelas dan nyata terlihat.
5) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
6) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan manfaat dari partisipasi anggaran adalah:

1) Memacu peningkatan moral dan inisiatif untuk mengembangkan ide dan informasi pada seluruh tingkat manajemen.
2) Meningkatkan *group cohesiveness* yang kemudian meningkatkan kerjasama antar individu dalam pencapaian tujuan.
3) Terbentuknya *group internalization* yaitu penyatuan tujuan individu dan organisasi.
4) Menghindari tekanan dan kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan.

5) Manajer menjadi tanggap pada masalah-masalah sub unit tertentu serta memiliki pemahaman yang lebih baik tentang ketergantungan antar departemen.

c. Keunggulan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran memiliki beberapa keunggunlan bila dijalankan dengan baik. Robert Anthony dan Vijay Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran memiliki dua keunggulan, yaitu :

1) Tujuan anggaran akan lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada di bawah pengawasan manajer.
2) Partisipasi anggaran menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar.

Sementara itu Melek Eker (2007) menyatakan bahwa keuntungan utama dari partisipasi bawahan dalam partisipasi anggaran dilihat dari prespektif psikologikal dan kognitif adalah :

1) Karena dilibatkan dengan tujuan anggaran, partisipasi berhubungan dengan kinerja, yang mana menambah motivasi dan komitmen pada anggaran.
2) Partisipasi anggaran dapat menghasilkan kualitas keputusan yang tinggi. Hal ini karena adanya perbaikan informasi antara atasan dan bawahan.

Pendapat Ray H. Garrison dan Eric W. Noreen (2000) menyatakan bahwa keunggulan anggaran partisipatif adalah sebagai berikut:

1) Setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2) Perkiraan anggaran disiapkan oleh manajer level bawah yang lebih akurat dan dapat diandalkan dari perkiraan yang disiapkan oleh manajer level atas yang memiliki pengetahuan kurang detail mengenai pasar dan operasi sehari-hari.
3) Motivasi pada umumnya lebih tinggi ketika individu berpartisipasi dalam menetapkan tujuan mereka sendiri dari pada ketika tujuan yang dipakai dipaksakan dari atasan.
4) Manajer yang tidak mampu memenuhi anggaran yang dipaksakan oleh atasan akan selalu mengatakan bahwa anggaran tidak realistis dan mustahil untuk dicapai.

Di sisi lain, meskipun partisipasi anggaran memiliki keunggulan, namun juga mempunyai kelemahan-kelemahan yang tentunya menjadi tantangan bagi para karyawan dalam organisasi untuk secara sungguh- sungguh menjalankan anggaran yang telah ditetapkan agar anggaran yang telah disusun sebelumnya tidak hanya menjadi perencanaan saja. Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (2009) menjabarkan permasalahan yang timbul dari partisipasi anggaran, adalah :

1) Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah

Target yang dicapai pada anggaran cenderung menjadi tujuan manajer saat ikut berpartisipasi dalam pembuatan anggaran. Penetapan tujuan yang terlalu rendah bisa mengakibatkan penurunan tingkat kinerja manajer, namun penetapan tujuan anggaran yang terlalu tinggi bisa menyebabkan kegagalan untuk mencapai

standar dan membuat frustasi manajer yang bisa mengarah pula pada penurunan tingkat manajer.

2) Membuat kelonggaran dalam anggaran (sering disebut sebagai menutupi anggaran)

Partisipasi anggaran dapat menciptakan kesempatan bagi para manajer untuk membuat kelonggaran dalam anggaran (*budgetery slack*) atau senjangan anggaran. Senjangan anggaran dalam jumlah yang cukup besar dapat merugikan perusahaan, karena sumber daya yang seharusnya bisa dimanfaatkan secara produktif tidak dapat dilakukan karena telah terikat pada bagian lain yang sebenarnya tidak membutuhkan sumber daya tersebut.

3) Partisipasi semu

Partisipasi semu akan terjadi apabila manajemen puncak menerapkan pengendalian total atas proses penganggaran sehingga hanya mencari partisipasi semu dari manajer tingkat bawah. Partisipasi semacam ini tidak akan mendatangkan manfaat dari anggaran partisipasif sesungguhnya karena manajemen puncak hanya mendapatkan persetujuan formal dari manajer tingkat bawah, bukan untuk mencari *input* yang sebenarnya. Kelemahan-kelemahan tersebut harus menjadi perhatian bagi manajemen di dalam organisasi agar kemungkinan untuk terjadi dapat diminimalisir sejak dini. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat di atasi dengan mengajak manajer untuk berpartisipasi dalam menentukan target anggaran yang tinggi atau rendah tersebut sehingga realistis untuk dicapai. Manajer puncak harus memeriksa kembali dengan seksama anggaran yang telah disusun tersebut sehingga tidak terdapat

slack anggaran. Partisipasi semu sedapat mungkin harus dihindarkan oleh organisasi karena akan berdampak negatif bagi organisasi.

d. Indikator Pengukuran Partisipasi Anggaran

Pengukuran partisipasi anggaran diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Pengukuran ini bertujuan untuk menilai partisipasi manajer dalam berbagai keputusan yang diambil. Menurut Milani (1975) dalam Saraswati (2015) bahwa partisipasi manajer dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

1) Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, adalah Sejauh mana manajer terlibat dalam penyusunan anggaran
2) Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran, adalah sejauh mana kewenangan yang dimiliki manajer dalam penyusunan anggaran dan keberlakuan anggaran.
3) Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran, adalah sejauh mana manajer terlibat dalam pengawasan penyusunan anggaran.
4) Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.

Sementara itu Teeroven Soobaroyen (2005) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dapat dilihat dari indikator yaitu:

1) Keikutsertaan penyusunan anggaran.
2) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran.
3) Kebutuhan memberikan pendapat.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin seperti seorang manajer memiliki cara tersendiri di dalam melaksanakan kewajibannya. Kepemimpinan tersebut ditunjukkan kepada bawahannya agar mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa macam pengertian mengenai kepemimpinan diantaranya menurut Wukir (2013) memberikan pengertian kepemimpinan yang merupakan seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak mencapai tujuan bersama. Sedangkan Samsudin (2009) menyatakan kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kemudian Rachmawati (2004) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan atau suatu usaha menggunakan gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

Melalui pendapat Sedarmayanti (2007) disebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Seseorang yang menjalankan fungsi manajemen berkewajiban mempengaruhi karyawan yang dibawahinya agar mereka tetap melaksanakan tugas dengan baik, memiliki dedikasi terhadap organisasi dan tetap merasa berkewajiban untuk mencapai tujuan organisasi.

Effendi (1992) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan dan mengontrol pikiran, perasaan atau perilaku seseorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan Fred Luthans (2002) mengartikan gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau kelompok sangat penting karena fungsi kepemimpinanlah sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya melalui jalan dan cara yang benar. Dengan gaya kepemimpinan akan membuat kepercayaan dan loyalitas para bawahan atau karyawan kepada pemimpin semakin bertambah karena pemimpin akan membawa mereka pada pertimbangan penuh, menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam mengambil dan menerima masukan mereka sebelum tiba saat pengambilan keputusan. Kelompok kerja dalam perusahaan merupakan pengelompokkan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer.

Pendapat lain mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat (Miftah Thoha, 2008).

b. Pendekatan Gaya Kepemimpinan

Stephen P. Robbins (1996) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan dikelompokkan dalam tiga kategori pendekatan, yaitu:

1) Pendekatan Ciri

   Dalam pendekatan ciri analisa kepemimpinan berdasarkan ciri atau atribut tertentu dari seorang pemimpin yang efektif dan kurang efektif, seperti: kemampuan dalam melaksanakan pengawasan, berprestasi dalam kerja, cerdas, membutuhkan aktualisasi diri, membutuhkan keamanan, tegas, inisiatif, percaya diri, pintar dalam menganalisa masalah dan konsisten terhadap keputusan yang diambil.

2) Pendekatan Perilaku

   Pendekatan perilaku adalah menganalisa kepemimpinan berdasarkan fungsi dan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Fleishman et al. (2000) dalam Yuniarti dkk (2007) telah meneliti gaya kepemimpinan di Ohio State University tentang perilaku pemimpin melalui dua dimensi, yaitu:

a) *Consideration* (konsiderasi) adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan, adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, dan adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan. Pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan parsial.

b) *Initiating structure* (struktur inisiatif) merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan memfokuskan pada tujuan dan hasil.

3) Pendekatan Situasi

Suatu pendekatan situasi (situasional) merupakan gaya kepemimpinan yang paling sesuai tergantung pada situasi dimana pemimpin itu bekerja. Jadi, gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan karakter yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Ada beberapa gaya kepemimpinan yang dimiliki, ada pemimpin yang secara tegas mengawasi bawahannya dalam hal pemberian tugas untuk menuntut hasil yang memuaskan demi kesuksesan perusahaan. Selain itu, ada juga pemimpin yang membina hubungan baik, memenuhi kebutuhan, memotivasi serta memberikan ruang kepada karyawannya untuk meningkatkan dedikasi kepada perusahaan. Dengan begitu keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya diharapkan dapat tercapai.

Sopiah (2008) mengemukakan bahwa para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan, yaitu :

1) Gaya yang berorientasi pada tugas

Manajer yang berorientasi pada tugas mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan secara

memuaskan. Seorang manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan seperti ini lebih baik mementingkan terlaksananya tugas daripada perkembangan dan pertumbuhan bawahan.

2) Gaya yang berorientasi pada karyawan.

Manajer yang berorientasi pada karyawan berusaha untuk memotivasi daripada menyupervisi bawahan. Mereka mandorong anggota kelompok ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh kepada mereka dan membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan dan penuh penghargaan dengan anggota kelompoknya.

Siagian (2009) mengemukakan ada lima tipe kepemimpinan yang ada pada diri seorang pemimpin, diantaranya adalah :

1. Tipe Otoriter

   Merupakan tipe seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif. Ciri-cirinya sebagai berikut:

   a. Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi hingga cenderung bersikap bahwa dirinya dan organisasi adalah identik. Dengan demikian, yang bersangkutan memandang dan memperlakukan organisasi sebagai miliknya.
   b. Kegemarannya yang suka menonjolkan diri sebagai penguasa tunggal dalam organisasi dan tidak dapat menerima adanya orang lain dalam organisasi yang potensial menyaingi dirinya.

c. Pemimpin yang otoriter biasanya dihinggapi sikap gila kehormatan dan menggemari berbagai upacara atau seremoni yang menggambarkan kehebatannya.

d. Tujuan pribadinya sama dengan tujuan organisasi. Ciri ini merupakan "konsekuensi" dari tiga ciri yang disebut terdahulu. Dengan ciri ini timbul persepsi kuat dalam dirinya bahwa para anggota organisasi mengabdi kepadanya.

e. Karena pengabdian para karyawan dianggap sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas karyawan merupakan tuntutan yang sangat kuat. Demikian kuatnya sehingga mengalahkan kriteria kekayaan yang lain seperti kinerja, kejujuran, serta penerapan norma-norma, moral dan etika.

f. Pemimpin yang otoriter menentukan dan menerapkan disiplin organisasi yang keras dan menjalankannya dengan sikap yang kaku. Dalam suasana kerja seperti itu tidak ada kesempatan bagi para bawahan untuk bertanya apalagi untuk mengajukan pendapat atau saran.

g. Seorang pemimpin yang otoriter biasanya menyadari bahwa gaya kepemimpinannya itu hanya efektif jika yang bersangkutan menerapkan pengendalian atau pengawasan yang ketat. Karena itu, pemimpin yang demikian selalu berupaya untuk menciptakan instrumen pengawasan sedemikian rupa sehingga dasar ketaatan para bawahan bukan kesadaran, melainkan ketakutan.

2. Tipe Paternalistik

Pengalaman para praktisi dan penelitian para ahli menunjukkan bahwa banyak pejabat pemimpin dalam berbagai jenis oraganisasi termasuk organisasi bisnis tergolong pada tipe ini. Berbagai ciri-ciri yang menonjol adalah sebagai berikut:

a. Penonjolan keberadaanya sebagai simbol organisasi. Seorang pemimpin yang paternalistik senang untuk menonjolkan diri.
b. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui. Karena itu, dalam praktik tidak jarang menunjukkan gaya “menggurui” dan, bahwa para bawahannya harus melaksanakan apa yang diajarkannya itu. Dengan kata lain, dengan ciri ini, seorang pemimpin tidak membuka pintu atau memberikan kesempatan bagi para karyawannya untuk menujukkan kreativitas dan inovasinya.
c. Memperlakukan para karyawan sebagai orang-orang yang belum dewasa, bahwa seolah-olah mereka masih anak-anak. Seorang pemimpin yang tergolong dalam tipe paternalistik tidak akan mendorong kemandirian para karyawannya karena tidak ingin mereka berbuat kesalahan yang pada akhirnya akan berakibat pada kerugian bagi organisasi.
d. Sifat melindungi. Bersifat melindungi yang memiliki arti negatif yaitu sikap seorang pemimpin yang tidak mendorong para karyawannya untuk mengambil risiko karena takut akan timbul dampak negatif bagi organisasi.

e. Sentralisasi pengambilan keputusan. Artinya, pemimpinlah yang menjadi pusat pengambilan keputusan, pelimpahan wewenang untuk mengambil keputusan pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi tidak akan terjadi.

f. Melakukan pengawasan yang ketat.

3. Tipe Laissez Faire

Tipe ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dikatakan “aneh” dan sulit membayangkan situasi organisasional dimana tipe ini dapat digunakan secara efektif. Ciri-ciri yang menonjol ialah:

a. Gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah yang serius dan kalaupun ada, selalu dapat ditemukan penyelesaiannya.

b. Pemimpin tipe ini tidak senang mengambil risiko.

c. Tipe ini gemar melimpahkan wewenang kepada para karyawan dan lebih menyenangi situasi bahwa para karyawan yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif.

d. Enggan mengenakan sanksi-sanksi yang keras terhadap para karyawannya yang menampilkan perilaku menyimpang, tetapi sebaliknya senang “mengobral pujian”.

e. Memperlakukan karyawan sebagai rekan dan karena itu hubungan yang bersifat hirarkis tidak disenanginya.

f. Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

4. Tipe Demokratik

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratik. Bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa tipe inilah yang ideal. Ciri-cirinya antara lain:

a. Mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian, berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi.
b. Menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi meskipun sumber daya dan dana lainnya tetap diakui sebagai sumber yang penting, seperti uang atau modal, mesin, materi, metode kerja, waktu dan informasi yang kesemuanya hanya bermakna apabila diolah dan digunakan oleh manusia, misalnya menjadi produk untuk dipasarkan kepada para konsumen yang memerlukannya.
c. Para karyawannya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu.
d. Pemimpin yang demokratik tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
e. Gaya kepemimpinan yang demokratik rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para karyawannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional, dan tetap bertangung jawab atas tindakan para karyawannya itu.
f. Mendorong para karyawannya untuk mengembangkan kreativitas mereka.

g. Tidak ragu untuk membiarkan para karyawannya mengambil risiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.

h. Pemimpin yang demokratik bersifat mendidik dan membina, dalam hal bawahan berbuat kesalahan dan tidak serta-merta bersifat menghukum.

5. Tipe Kharismatik

Ciri utama pemimpin tipe kharismatik yaitu bahwa ia mempunyai daya tarik kuat bagi orang lain sehingga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Ciri- ciri pemimpin dengna tipe kharismatik adalah sebagai berikut:

a. Percaya diri yang besar, yang mempunyai arti para pemimpin yang kharismatik memiliki keyakinan yang mendalam tentang kemampuannya, baik dalam arti berpikir maupun bertindak.

b. Mempunyai visi. Seperti dimaklumi, visi adalah rumusan tentang masa depan yang diinginkan bagi organisasi yang berperan selaku memberi arah yang akan ditempuh di masa depan dan pedoman untuk bergerak.

c. Kemampuan untuk mengartikulasikan visi. Dalam dunia manajemen bahwa visi dinyatakan oleh pemimpin harus menjadi milik setiap orang dalam organisasi. Hal itu dilakukan melalui proses sosialisasi yang sistematik sehingga terjadi internalisasi dalam diri apra anggota organisasi dan dengan demikian siap dan mampu mengaktualisasikannnya dalam kehidupan sehari-hari.

d. Keyakinan yang kuat tentang tepatnya visi yang dinyatakannya kepada para bawahan. Seorang pemimpin yang kharismatik dipersepsikan sebagai seorang yang bersedia:

Disisi lain, Ivancevich et al. (2005) mengidentifikasi bahwa ada lima faktor atau karakteristik yang dapat digunakan untuk melihat gaya kepemimpinan. Kelima dimensi tersebut adalah:

1) Imbalan yang kontigen

Pemimpin menginformasikan pada pengikut apa yang harus mereka lakukan agar menerima imbalan yang mereka inginkan;

2) Manajemen dengan pengecualian.

Pemimpin membiarkan para pengikut mengerjakan tugasnya dan tidak melakukan intervensi kecuali jika tujuan yang ditetapkan tidak bisa dicapai dengan waktu dan biaya yang wajar;

3) Kharisma yang didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk membangkitkan kebanggan, kepercayaan dan rasa hormat terhadap bawahannya dan mampu mengkomunikasikan secara efektif pengertian misi dan visi organisasi yang di pimpinnya;

4) Stimulasi Intelektual

Merupakan perilaku pemimpin yang mendorong bawahannya untuk selalu berinovasi dan kreatif terhadap pemecahan masalah-masalah yang dihadapai, menawarkan ide-ide baru guna merangsang bawahannya untuk memikirkan kembali cara-cara yang lama dalam menyelesaikan pekerjaan dan mempengaruhi

para bawahannya untuk memandang masalah-msalah tersebut dari prespektif yang baru.

5) Perhatian Individual

Merupakan perilaku pemimpin yang selalu peduli terhadap pengembangan kemam-puan atau karir bawahannya, memperlakukan bawahan sebagai seorang individu, berusaha untuk mengerti keinginan bawahan dan ber-fungsi sebagai penasehat dan pelatih.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan

Untuk mengukur gaya kepemimpinan diperlukan beberapa indikator. Kartini Kartono (2008) menjelaskan beberapa indikator gaya kepemimpinan, yaitu :

1) Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung-jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung-jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggungjawab kepada bawahannya. Tanggung-jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

B. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang sudah dilakukan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan yang dijadikan sebagai variabel moderating. Penelitian-penelitian tersebut dapat dijadikan perbandingan untuk menganalisis dari data yang diperoleh dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Yang Relevan

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Rusman Soleman (2012)	Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating	Hasil penelitian menunjukkan interaksi penganggaran partisipatif dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial berhubungan positif.
2.	Krisna Murti Darpita Sakti (2017)	Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Sleman)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan kinerja manajerial .
3.	Nofilia Fitrianti (2010)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Moderating ((Studi pada Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia dan Dinas Pendidikan Kota Tangerang)	Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran yang berinteraksi dengan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

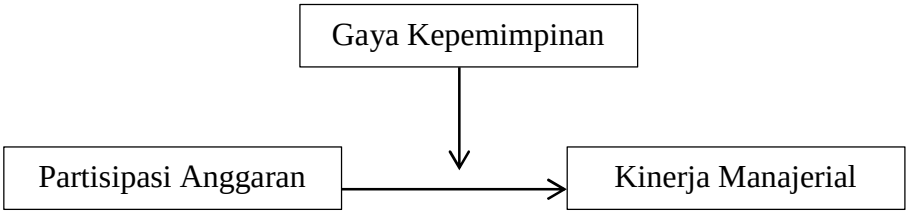
C. Kerangka Konseptual

Anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya tertentu yang diperhitungkan. Karena sangat pentingnya anggaran bagi organisasi maka dibutuhkan penyusunan anggaran yang baik. Partisipasi dalam penyusunan anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral yang akan meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran. Oleh karena itu anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disenangi. Berdasarkan hal tersebut maka gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang manajer dapat memperkuat kemampuan manajer di dalam melaksanakan tugasnya yang diantaranya adalah untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini diperkuat dari beberapa penelitian yang telah dilakukan bahwa gaya kepemimpinan dapat memperkuat kinerja manajerial dari suatu perusahaan. Oleh karena itu

keberhasilan mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dari seorang atasan sering menjadi sorotan publik dalam hal partisipasi penyusunan anggaran. Atasan yang cenderung kurang *concern* dalam berpartisipasi pada penyusunan anggaran akan memberikan kepercayaan lebih kepada bawahannya dalam hal membuat anggaran.

Berdasarkan uraian dari di atas dapat digambarkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating yang dapat dilihat pada kerangka konseptual di bawah ini.



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan berpedoman pada keterkaitan antar variabel yang telah dijelaskan di ata sehingga hipotesis penelitian yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara.
2. Partisipasi anggaran yang dimoderisasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Bahari Samudera Sentosa dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan serta tujuan penelitian, maka di dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif. Pendekatan kuantitatif menurut Sugiyono (2012) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik. Sedangkan metode asosiatif menurut Sugiyono (2012) adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Bahari Samudera Sentosa (BSS) dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara (BMB) yang dimulai dari bulan Mei 2018 s/d September 2018.

Tabel 3.1
Tahapan Kegiatan Penelitian

Kegiatan Penelitian	Mei				Juni				Juli				September			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul																
Bimbingan dan Seminar Proposal																
Pengumpulan & Pengolahan Data																
Bimbingan Teis dan Seminar Hasil																
Sidang Tesis																

C. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian adalah manajer dan asisten manajer PT. Bahari Samudera Sentosa (BSS) sebanyak 16 orang dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara (BMB) sebanyak 18 orang sehingga total populasi sebanyak 34 orang.

2. Sampel

Sampel di dalam penelitian ini diambil berdasarkan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012). Berdasarkan hal tersebut, jumlah sampel di dalam penelitian ini sebanyak 34 responden.

D. Jenis Dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama seperti dari hasil wawancara ataupun pengisian kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data yang diperoleh dari objek penelitian yaitu data yang ada di PT. Bahari Samudera Sentosa (BSS) dan PT. Bahari Mandiri Bersaudara (BMB).

E. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel/konstruk dengan memberikan arti atau menspesifikasi kegiatan atau memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut (Moh. Nazir, 2003).

Tabel 3.2
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	Partisipasi Anggaran (X_1) (Brownell, 1988 dalam dalam Ahmad dan Fatimah, 2008)	Suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka	a) Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran. b) Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran. c) Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran. d) Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin (Milani, 1975 dalam Gita Pramudya Saraswati, 2015)	Interval
2.	Gaya Kepemimpinan (X_2)	Norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia	a) Kemampuan mengambil keputusan	Interval

	(Sedarmayanti, 2007)	mempengaruhi perilaku bawahannya.	b) Kemampuan memotivasi c) Kemampuan komunikasi d) Kemampuan mengendalikan bawahan e) Tanggung-jawab f) Kemampuan mengendalikan emosional (Kartini Kartono, 2008)	
3.	Kinerja Manajerial (Y) (Mahoney, 1963 dalam Saragih, 2008)	Kinerja para pekerja atau individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial	a) Perencanaan b) Investigasi c) Koordinasi d) Evaluasi e) Supervisi f) Staffing	Interval

F. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder yang dihimpun melalui kuesioner. Untuk mengukur masing-masing variabel, peneliti menggunakan skala Likert dimana bila menjawab sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, sangat tidak setuju diberi skor 1. Menurut Maharani (2013) bahwa skala Likert merupakan skala interval. Sebelum instrumen dipakai di dalam penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data. Imam Ghozali (2009) menyatakan bahwa uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar konsistensi dan keakuratan data yang dikumpulkan. Pengujian ini dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas yang diuraikan sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner yang dibagikan. Kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan nilai variabel yang diteliti. Pengukuran validitas pertanyaan kuesioner diukur dengan melakukan korelasi skor item pertanyaan dengan total skor variabel. Jika probabilitas menunjukkan hasil < 0,05 berarti angka probabilitas tersebut signifikan dan disimpulkan bahwa pertanyaan tersebut valid (Imam Ghozali, 2009). Hasil uji validitas diuraikan sebagai berikut:

a. Kinerja Manajerial

Variabel kinerja manajerial diajukan 18 pernyataan dan diperoleh hasil:

Tabel 3.3
Uji Validitas Kinerja Manajerial

Item Soal	r_{hitung}	Keterangan
1	0,517	Valid
2	0,459	Valid
3	0,454	Valid
4	0,454	Valid
5	0,555	Valid
6	0,446	Valid
7	0,306	Tidak Valid
8	0,400	Valid
9	0,328	Tidak Valid
10	0,384	Valid
11	0,371	Valid
12	0,237	Tidak Valid
13	0,175	Tidak Valid
14	0,281	Tidak Valid
15	0,445	Valid
16	0,237	Tidak Valid
17	0,231	Tidak Valid
18	0,363	Valid

Dari tabel 3.3 di atas diketahui dari 18 item soal variabel kinerja manajerial, terdapat item nomor 7, 9, 12, 13, 14, 16 dan 17 yang tidak valid sehingga untuk variabel kinerja manajerial yang valid sebanyak 11 item soal yang valid untuk dipakai dalam penelitian.

b. Partisipasi Anggaran

Variabel partisipasi anggaran diajukan 14 pernyataan dan diperoleh hasil:

Tabel 3.4
Uji Validitas Partisipasi Anggaran

Item Soal	r_{hitung}	Keterangan
1	0,693	Valid
2	0,625	Valid
3	0,603	Valid
4	0,586	Valid
5	0,431	Valid
6	0,552	Valid
7	0,341	Tidak Valid
8	0,393	Valid
9	0,640	Valid
10	0,512	Valid
11	0,497	Valid
12	0,103	Tidak Valid
13	0,588	Valid
14	0,588	Valid

Dari tabel 3.4 di atas diketahui dari 14 item soal variabel partisipasi anggaran, terdapat item nomor 7, dan 12 yang tidak valid sehingga untuk variabel partisipasi anggaran yang valid sebanyak 12 item soal yang valid untuk dipakai dalam penelitian.

c. Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan diajukan 15 pernyataan dan diperoleh hasil:

Tabel 3.5
Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Item Soal	r_{hitung}	Keterangan
1	0,453	Valid
2	0,447	Valid
3	0,639	Valid
4	0,450	Valid
5	0,448	Valid
6	0,139	Tidak Valid
7	0,149	Tidak Valid
8	0,562	Valid
9	0,445	Valid
10	0,418	Valid
11	0,584	Valid
12	0,530	Valid
13	0,252	Tidak Valid
14	0,073	Tidak Valid
15	0,126	Tidak Valid

Dari tabel 3.5 di atas diketahui dari 14 item soal variabel gaya kepemimpinan, terdapat item nomor 6, 7, 13, 14 dan 15 yang tidak valid sehingga untuk variabel gaya kepemimpinan yang valid sebanyak 10 item soal yang valid untuk dipakai dalam penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menentukan apakah kuesioner tetap konsisten apabila digunakan lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Uji statistik *Cronbach Alpha* (α) digunakan untuk menguji tingkat reliabel suatu variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Apabila alpha mendekati satu, maka reliabilitas datanya semakin terpercaya (Imam Ghozali, 2009). Hasil uji reliabilitas diperoleh hasil sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel 3.6
Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai *Cronbach's Alpha*	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,790	Reliabel
Partisipasi Anggaran	0,855	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,786	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

G. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari analisis statitisk deskriptif dan analisa data untuk menjawab hipotesis dengan menggunakan analisis Korelasi Bivariat dengan *Moderated Regresion Analysis* (MRA) yang diuraikan sebagai berikut:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran/ deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden. Analisis ini menggunakan tabel statistik deskriptif yang menggambarkan kisaran teoritis, kisaran aktual, *mean*, modus dan standar deviasi (Imam Ghozali, 2009).

2. *Moderated Regresion Analysis* (MRA)

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis Korelasi Bivariat dengan *Moderated Regresion Analysis* (MRA). *Moderated*

Regresion Analysis (MRA) adalah bentuk regresi yang dirancang secara hirarki untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel ketiga atau moderating (Nunnaly dan Bernstein, 1994 dalam Supriyono, 2004).

a. Persamaan regresi menguji H_1 adalah berikut:

   $Y = a + \beta_1 X_1 + \varepsilon$..... (1)

   H_1 diterima jika signifikansinya < 0,05

b. Persamaan regresi menguji H_2 dengan persamaan berikut:

   $Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1.X_2 + \varepsilon$..... (2)

   H_2 diterima jika signifikan $\beta_3 < 0,05$ (Kanie dan Beron, 1986).

   Keterangan :

   Y = Kinerja Manajerial

   a = Konstanta Regresi

   X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran

   X_2 = Gaya Kepemimpinan

   $X_1 X_2$ = Interaksi Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan

   β_1 = Koefisien Partisipasi Anggaran

   β_2 = Koefisien Gaya Kepemimpinan

   β_3 = Koefisien Interaksi Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan

Sebelum dilakukan uji analisis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Imam Ghozali (2009) mengemukakan bahwa uji asumsi klasik digunakan untuk menguji bahwa analisis regresi bebas dari asumsi klasik

seperti normalitas, multikolonieritas dan heteroskedastisitas. Untuk melakukan uji asumsi klasik atas data primer ini, maka peneliti melakukan uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas yang diuraikan sebagai berikut:

a) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terdapat distribusi normal antara variabel terikat dan variabel bebas. Apabila distribusi data normal atau mendekati normal, berarti model regresi adalah baik. Pengujian untuk menentukan data terdistribusi normal atau tidak, dapat menggunakan dua cara yaitu analisis grafik dan uji statistik non-parametrik.

Dalam analisis grafik apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, begitu pula sebaliknya. Selanjutnya dilakukan uji statistik non-parametrik untuk melengkapi hasil analisis grafik. Uji statistik non-parametrik yang digunakan adalah uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* (1-Sample K-S). Apabila hasilnya menunjukkan nilai probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variabel terdistribusi normal (Imam Ghozali, 2009).

b) Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Model

regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengujian ada tidaknya multikolonieritas dalam model regresi dapat dilihat dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan multikolonieritas yaitu nilai *tolerance* ≤ 0,10 atau nilai VIF ≥ 10. Jika nilai Nilai determinasi lebih dari (VIF > 10) dan angka *tolerance* < 0,10, maka terjadi masalah multikolinieritas. Sebaliknya, jika nilai Nilai VIF< 10 dan nilai *tolerance* > 0,1 maka model regresi pada penelitian ini bebas dari masalah multikolinieritas (Imam Ghozali, 2009).

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguiji apakah terdapat ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain di dalam model regresi. Model regresi dikatakan baik apabila homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Homoskedastisitas yaitu apabila *variance* dari residual pengamatan satu ke pengamatan lain tetap. Jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, dapat melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur, maka mengindikasikan terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2009).

3. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis di dalam penelitian ini terdiri dari uji F dan uji t yang diuraikan sebagai berikut:

a) Uji t

Sunyoto (2013) mengemukakan bahwa pengujian parsial dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan masing-masing nilai koefisien (β_1 dan β_2) secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat (Y). Sementara itu Koncoro (2007) menyatakan bahwa uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi varaibel terikat. Pada *output* hasil regeresi sudah tercantum secara otomatis nilai t_{hitung}. Kita hanya memerlukan nilai t_{tabel} sesuai dengan derajat bebas dan taraf nyatanya. Suatu variabel akan berpengaruh nyata apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r_{xy}\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r_{xy^2})}}$$

Keterangan :

t = Nilai t_{hitung}

n = jumlah responden

r = koefisien korelasi hasil r_{hitung}

b) Uji F

Pengujian ini melibatkan kedua variabel bebas terhadap variabel terikat dalam menganalisis ada tidaknya pengaruh yang signifikan secara simultan atau

bersama-sama. Pengujian secara simultan menggunakan distribusi F yaitu membandingkan antara F_{hitung} (F_{rasio}) dengan F_{tabel} (Sunyoto, 2013). Sementara itu Koncoro (2007) menyatakan bahwa uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Pada dasarnya nilai F diturunkan dari tabel ANOVA (*analysis of variance*). Pada hasil *output* akan diketahui nilai F_{hitung}. Untuk memutuskan apakah akan menerima atau menolak H0, kita harus membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel}. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H0 ditolak dan apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H0 diterima. Ketika H0 ditolak secara otomatis H1 diterima. Kesimpulan dari diterimanya H1 adalah nilai koefisien regresi tidak sama dengan nol, dengan demikian variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat, atau dengan kata lain variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap variabel terikatnya (Suharyadi dan Purwanto, 2013).

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan :

R = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel Independen

n = jumlah sampel

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Sugiyono (2012) menyatakan bahwa koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap Y. Nilai R^2 yang kecil atau mendekati nol berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen sangat terbatas. Nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Semakin tinggi nilai *Adjusted*-R^2 maka semakin tinggi variabel independen dapat menjelaskan variasi variabel. Adapun rumus untuk menghitungnya adalah: KD = r^2 x 100%

Keterangan

KD = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Responden

Deskriptif responden pada penelitian ini terdiri dari karakteristik responden yang meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan serta deskriptif variabel yang meliputi kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan yang diuraikan sebagai berikut:

a. Umur

Deskriptif umur diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada responden dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.1
Distribusi Frekuensi Umur Responden

Umur	f	%
a) 30 – 35	4	11,8
b) 36 – 40	17	50,0
c) > 40	13	38,2
Jumlah	**34**	**100**

Dari tabel 4.1 diperoleh responden dengan umur 30 – 35 sebanyak 4 orang (11,8%), umur 36 – 40 sebanyak 17 orang (50%) dan umur > 40 sebanyak 13 orang (38,2%).

b. Jenis Kelamin

Deskriptif jenis kelamin diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada responden dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	f	%
a) Laki-laki	23	67,6
b) Perempuan	11	32,4
Jumlah	**34**	**100**

Dari tabel 4.2 diperoleh responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 23 orang (67,6%) dan jenis kelamin perempuan sebanyak 11 orang (32,4%).

c. Pendidikan

Deskriptif pendidikan diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada responden dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Pendidikan Responden

Pendidikan	f	%
a) SMA	14	41,2
b) D3	12	35,3
c) S1	8	23,5
Jumlah	**34**	**100**

Dari tabel 4.3 diperoleh responden dengan pendidikan SMA sebanyak 14 orang (41,2%), D3 sebanyak 12 orang (35,3%) dan S1 sebanyak 8 orang (23,5%).

d. Kinerja Manajerial

Data kinerja manajerial diperoleh melalui kuesioner menggunakan skala Likert (1–5). Hasil distribusi frekuensi jawaban pada kinerja manajerial diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Manajerial

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS	
		F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
A.	**Perencanaan**										
1	Setiap program yang direalisasikan merupakan program yang sudah terencana dengan baik	0	0	6	17.6	12	35.3	15	44.1	1	2.9
2	Informasi penting yang dibutuhkan dalam perencanaan program sudah tersedia dan lengkap	0	0	3	8.8	13	38.2	12	35.3	6	17.6
3	Proses perencanaan kegiatan dilakukan dengan hati-hati dan teliti	0	0	6	17.6	17	50.0	9	26.5	2	5.9
B.	**Investasi**										
4	Seluruh informasi dalam proses penyusunan anggaran sudah disiapkan	0	0	3	8.8	13	38.2	15	44.1	3	8.8
5	Terdapat riset terlebih dahulu pada setiap program yang akan dikemukakan dalam proses penyusunan anggaran	0	0	3	8.8	15	44.1	13	38.2	3	8.8
C.	**Koordinasi**										
6	Terdapat kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan	0	0	1	2.9	15	44.1	16	47.1	2	5.9
D.	**Evaluasi**										
7	Atasan mengadakan evaluasi bersama mengenai program yang sudah dijalankan dan yang sedang berjalan	0	0	3	8.8	13	38.2	13	38.2	5	14.7
8	Melakukan evaluasi pada kinerja sendiri	0	0	3	8.8	14	41.2	13	38.2	4	11.8
E.	**Supervisi**										
9	Terdapat pengecekan berkala pada program yang sedang berjalan	0	0	3	8.8	13	38.2	14	41.2	4	11.8
10	Atasan mengontrol tugas tanggung jawab bawahan	0	0	4	11.8	7	20.6	17	50.0	6	17.6

F.	Staffing										
11	Dalam instansi saya bekerja memiliki jumlah pegawai yang tercukupi	0	0	5	14.7	8	23.5	13	38.2	8	23.5
TOTAL		0		37		140		150		36	

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada item soal nomor 1,2 dan 3 yang berkaitan dengan indikator "Perencanaan" dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memberikan pendapat tidak setuju oleh sebab itu perencanaan terhadap kinerja manajerial belum sesuai.
2. Pada item soal nomor 4 dan 5 yang berkaitan dengan indikator "Investigasi" dapat dilihat bahwa sebagian besar responden memberikan pendapat tidak setuju dan netral dimana bahwa penyampaian informasi terhadap investigasi belum baik.
3. Pada item soal nomor 6 yang berkaitan dengan indikator "Koordinasi" dapat dilihat bahwa belum terdapat kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan.
4. Pada item soal nomor 7 dan 8 yang berkaitan dengan indikator "Evaluasi" diketahui bahwa responden banyak menilai belum adanya evaluasi secara bersama mengenai program yang sedang berjalan. Oleh sebab itu evaluasi belum terjadi dengan baik terhadap kinerja manajerial.
5. Pada item soal nomor 9 dan 10 yang berkaitan dengan indikator "Supervisi" dapat dilihat bahwa supervisi belum berjalan dengan baik..
6. Pada item soal nomor 11 yang berkaitan dengan indikator "Staffing" diketahui dari hasil responden bahwa belum terdapat cukup pegawai untuk setiap instansi yang ada.

Dari Keseluruhan jawaban responden pada kuesioner partisipasi anggaran agar diketahui total untuk jawaban “Sangat Setuju = 0 (0 %)” , “Setuju = 37 (9,89 %)” , “Netral = 140 (37,43 %)” , “Tidak Setuju = 150 (40,11 %)” , “Sangat Tidak Setuju = 36 (9,63 %)” .

b. Partisipasi Anggaran

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Jawaban Partisipasi Anggaran

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
A	**Keterlibatan Manajer Dalam Penyusunan Anggaran**										
1	Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya	0	0	3	8.8	15	44.1	15	44.1	1	2.9
2	Saya berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran	0	0	0	0	18	52.9	12	35.3	4	11.8
3	Atasan menghargai pendapat atau usulan pihak lain dalam pembahasan usulan anggaran	0	0	4	11.8	9	26.5	15	44.1	6	17.6
B.	**Wewenang Manajer dalam penyusunan Anggaran dan berlakunya anggaran.**										
4	Saya memiliki kontribusi yang penting dalam penyusunan anggaran	0	0	3	8.8	14	41.2	13	38.2	4	11.8
5	Saya mempertanyakan usulan yang tidak wajar	0	0	1	2.9	11	32.4	18	52.9	4	11.8
6	Manajer memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran	0	0	2	5.9	10	29.4	19	55.9	3	8.8
C.	**Keterlibatan manjer dalam pengawasan proses penyusunan Anggaran**										
7	Manajer memutuskan diterima atau tidaknya suatu usulan dalam proses penyusunan anggaran	0	0	3	8.8	10	29.4	15	44.1	6	17.6
8	Manajer menyeleksi	0	0	2	5.9	13	38.2	14	41.2	5	14.7

	program-program yang diusulkan dalam proses penyusunan anggaran										
9	Saya turut mengawasi mengenai prosedur penyusunan anggaran	0	0	5	14.7	10	29.4	14	41.2	5	14.7
D.	**Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang di pimpin**										
10	Apabila terdapat hal-hal yang janggal dalam penyusunan anggaran saya akan bertanya	0	0	3	8.8	12	35.3	17	50.0	2	5.9
11	Pendapat saya berfokus pada tujuan dalam pembahasan usulan anggaran	0	0	3	8.8	9	26.5	18	52.9	4	11.8
12	Saya mengusulkan program yang benar-benar saya pahami	0	0	2	5.9	9	26.5	20	58.8	3	8.8
TOTAL		0		31		140		190		48	

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada item soal nomor 1,2 dan 3 yang berkaitan dengan indikator tentang "Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran" terlihat bahwa belum adanya keterlibatan manajer dengan baik dalam penyusunan anggaran. Dikarenakan masih terdapat responden "tidak setuju" dan "sangat tidak setuju" didalam keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran.
2. Pada item soal nomor 4,5, dan 6 yang berkaitan dengan indikator tentang "Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran" terlihat bahwa
3. Pada item soal nomor 7,8 dan 9 yang berkaitan dengan indikator tentang "Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran" terlihat bahwa.
4. Pada item soal nomor 10, 11 , dan 12 yang berkaitan dengan indikator tentang "Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang

dipimpin" terlihat bahwa sebagian besar responden memberikan pendapat tidak setuju sebanyak 52,9% diikuti 32,4% memberikan pendapat netral.

Dari Keseluruhan jawaban responden pada kuesioner partisipasi anggaran agar diketahui total untuk jawaban "Sangat Setuju = 0 (0 %)" , "Setuju = 31 (7,60 %)" , "Netral = 140 (34,31 %)" , "Tidak Setuju = 190 (46,57 %)" , "Sangat Tidak Setuju = 48 (11,76 %)" .

c. Gaya Kepemimpinan

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Jawaban Gaya Kepemimpinan

No	Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	f	%	f	%
A.	**Kemampuan mengambil keputusan**										
1	Saya dapat mengambil keputusan yang terbaik bagi banyak orang	0	0	10	29.4	15	44.1	8	23.5	1	2.9
2	Atasan dapat memilih keputusan yang terbaik bagi organisasi	0	0	6	17.6	17	50.0	9	26.5	2	5.9
B.	**Kemampuan Memotivasi**										
3	Atasan memperhatikan kondisi bawahan	0	0	3	8.8	17	50.0	12	35.3	2	5.9
C.	**Kemampuan komunikasi**										
4	Terdapat komunikasi yang baik yang diciptakan oleh atasan	0	0	4	11.8	16	47.1	11	32.4	3	8.8
5	Atasan mengajak komunikasi dalam membahas setiap masalah	0	0	6	17.6	13	38.2	12	35.3	3	8.8
D.	**Kemampuan mengendalikan bawahan**										
6	Atasan memberikan perintah sesuai dengan tugas dan tanggungjawab	0	0	5	14.7	20	58.8	7	20.6	2	5.9

	bawahan										
E.	**Tanggung-Jawab**										
7	Atasan memberikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan aturan yang ada	0	0	8	23.5	16	47.1	8	23.5	2	5.9
8	Atasan percaya dengan tugas tanggung jawab setiap bawahan	0	0	8	23.5	17	50.0	7	20.6	2	5.9
9	Atasan memberikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan aturan yang ada	0	0	5	14.7	23	67.6	3	8.8	3	8.8
F.	**Kemampuan mengendalikan emosional**										
10	Atasan mampu memberikan dorongan kepada bawahan dalam menghadapi masalah	0	0	9	26.5	11	32.4	13	38.2	1	2.9
TOTAL		0		64		165		90		21	

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada item soal nomor 1 dan 2 yang berkaitan dengan indikator tentang “Kemampuan mengambil keputusan” terlihat bahwa sebagian besar responden menyatakan netral dengan itu dapat diartikan bahwa atasan belum dapat mengambil keputusan dengan baik.
2. Pada item soal nomor 3 yang berkaitan dengan indikator tentang “Kemampuan memotivasi” terlihat bahwa atasan sudah cukup memberikan perhatian untuk bawahannya.
3. Pada item soal nomor 4 dan 5 yang berkaitan dengan indikator tentang “Kemampuan komunikasi” terlihat bahwa belum terjalin komunikasi dengan baik apabila terdapat masalah.

4. Pada item soal nomor 6 yang berkaitan dengan indikator tentang "Kemampuan komunikasi" terlihat bahwa belum terjalin komunikasi dengan baik apabila terdapat masalah.
5. Pada item soal nomor 7, 8 , dan 9 yang berkaitan dengan indikator tentang "Tanggung jawab" sebagian besar responden memberikan pendapat netral oleh sebab itu diketahui bahwa tanggung jawab belum terlaksana dengan baik.
6. Pada item soal nomor 10 yang berkaitan dengan indikator tentang "Kemampuan mengendalikan emosional" sebagian besar responden memberikan pendapat tidak setuju oleh sebab itu diketahui bahwa atasan dan bawahan belum mampu mengendalikan emosi apabila sedang dalam masalah.

Dari Keseluruhan jawaban responden pada kuesioner partisipasi anggaran agar diketahui total untuk jawaban "Sangat Setuju = 0 (0%)" , "Setuju = 64 (18,82%)" , "Netral = 165 (48,53%)" , "Tidak Setuju = 90 (26,47%)" , "Sangat Tidak Setuju = 21 (6,18%)" .

2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Beberapa asumsi klasik regresi yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum menggunakan analisis regresi sebagai alat untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel yang diteliti terdiri atas uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas yang diuraikan sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam suatu variabel yang digunakan dalam sebuah penelitian apakah data layak atau

tidak untuk dianalisis. Data dikatakan berdistribusi normal apabila koefisien *asymp sign* (*2-tailed*) lebih besar dari α = 0,05. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai *Asymp. Sig.*	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,326	Normal
Partisipasi Anggaran	0,396	Normal
Gaya Kepemimpinan	0,409	Normal

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan dapat dinyatakan data berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig*. lebih besar dari α = 0,05.

b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Pengujian ada tidaknya multikolonieritas dalam model regresi dapat dilihat dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan multikolonieritas yaitu nilai *tolerance* ≤ 0,10 atau nilai VIF ≥ 10. Hasil uji multikolonieritas tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients[a]

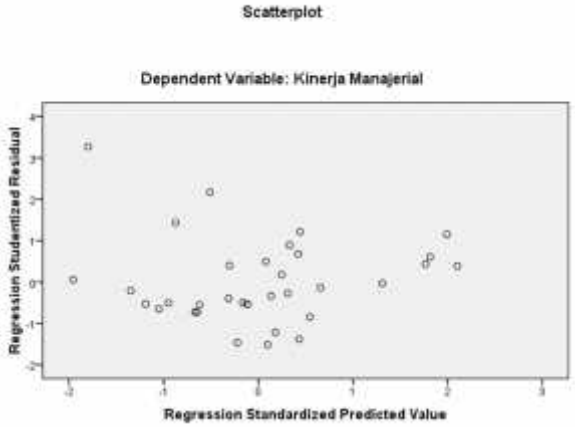
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Partisipasi Anggaran	.865	1.156
	Gaya Kepemimpinan	.865	1.156

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai VIF = 1,156 lebih kecil dari 10 sehingga dinyatakan model regresi pada penelitian ini bebas dari masalah multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi dikatakan baik apabila homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, dapat melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur, maka mengindikasikan terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat terlihat pada gambar berikut:



Gambar 4.1
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar di atas diperoleh hasil bahwa titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, kemudian penyebaran titik-

titik data tidak membentuk pola tertentu sehingga dinyatakan model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Hasil Persamaan Regresi 1

a. Persamaan Regresi Menguji H_1

Hipotesis 1 diuji menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil analisis regresi linier sederhana dapat diketahui melalui tabel berikut:

Tabel 4.9
Hasil Analisis Regresi Sederhana

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.792	4.540		3.038	.005
	Partisipasi Anggaran	.469	.155	.471	3.018	.005

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel 4.9 di atas diperoleh nilai konstanta (a) = 13,792, nilai koefisien partisipasi anggaran (β_1) = 0,469 sehingga hasil persamaan regresi sederhana adalah : Y = 13,792 + 0,469X_1. Berdasarkan persamaan regresi yang diperoleh tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta (a) = 13,792 menunjukkan bila partisipasi anggaran konstan diperoleh kinerja manajerial sebesar 13,792.
2. Nilai koefisien regresi partisipasi anggaran (β_1) = 0,469 yang menunjukkan jika partisipasi anggaran meningkat setiap satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,469.

b. Uji Hipotesis H_1

Berdasarkan tabel 4.9 di atas diperoleh nilai $t_{hitung} = 3{,}018 > t_{tabel} = 2{,}0345$ dengan signifikan = 0,005 yang menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap Y. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.471[a]	.222	.197	5.656

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

Dari tabel di atas diperoleh hasil nilai R Square = 0,222 yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat menjelaskan kinerja manajerial sebesar 22,2% dan sisanya 77,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4. Hasil Persamaan Regresi 2

a. Persamaan Regresi Menguji H_2

Untuk menguji hipotesis kedua digunakan persamaan regresi dengan metode MRA. *Moderated Regresion Analysis* (MRA) adalah bentuk regresi yang dirancang secara hirarki untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel ketiga atau moderating. Hasil persamaan dengan metode MRA tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Analisis Regresi Metode MRA

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	72.721	24.089		3.019	.005
	Partisipasi Anggaran	-2.208	.894	-2.217	-2.471	.019
	Gaya Kepemimpinan	-1.692	.768	-1.488	-2.202	.036
	Moderating	.080	.028	3.702	2.863	.008

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari tabel 4.11 di atas diperoleh nilai konstanta (a) = 72,721, koefisien regresi partisipasi anggaran β_1 = -2,208, koefisien regresi gaya kepemimpinan β_2 = -1,692 dan koefisien regresi moderating β_3 = 0,080 sehingga diperoleh persamaan regresi $Y = 72{,}721 - 2{,}208X_1 - 1{,}692\ X_2 + 0{,}080\ X_1.X_2$

b. Uji Hipotesis H_2

Berdasarkan uji statistik diperoleh signifikan = 0,008 < 0,05 yang menunjukkan partisipasi anggaran yang dimoderasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

c. Koefisien Determinasi H_2

Tabel 4.12
Hasil Uji Koefisien Determinasi 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604[a]	.364	.323	5.193

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran

Dari tabel di atas diperoleh hasil nilai *R Square* = 0,364 yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat menjelaskan kinerja

manajerial sebesar 36,4% dan sisanya 63,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil uji statistik diperoleh nilai $t_{hitung} = 3,018 > t_{tabel} = 2,0345$ dengan signifikan = 0,005 yang menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Mahoney (1963) dalam Saragih (2008) menyebutkan bahwa kinerja manajerial merupakan kinerja para pekerja atau individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial. Selanjutnya dari pendapat Anwar Prambudu Mangkunegara (2014) dinyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.

Dengan mengacu pendapat Mahoney dan Mangkunegara tersebut serta dengan melihat hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran partisipasi dapat menghasilkan pertukaran informasi yamg efektif dan melalui penyusunan anggaran secara partisipatif membuat karyawan memperoleh pemahaman yang lebih jelas terhadap pekerjaannya melalui hubungan dengan atasan mereka selama proses penyusunan anggaran. Melalui partisipasi tersebut maka para manajer terdorong untuk lebih bertanggungjawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para manajer akan meningkatkan

kinerjanya agar mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan secara bersama di dalam anggaran tersebut.

Namun demikian berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa para manajer perusahaan tidak melibatkan para bawahannya dalam penyusunan anggaran sehingga berdampak pada kinerja manajer yang tidak mencapai target yang diinginkan. Hal ini terlihat dari anggaran yang disusun tidak mencapai target yang diinginkan. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki peran yang sangat penting. Partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran secara tidak langsung akan mempengaruhi diri mereka, karena mungkin mereka dianggap memiliki kemampuan, sehingga dapat memotivasi para bawahan tersebut untuk bekerja lebih baik lagi yang berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Ghozali (2005) menyatakan motivasi merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan sebaik mungkin dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang lebih tinggi ke arah tujuan organisasi. Dikaitkan dengan penyusunan anggaran, maka dalam prosesnya mungkin akan lebih efektif dalam kondisi karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi, dan begitu juga sebaliknya.

Tidak dilibatkannya para bawahan dari manajer mengindikasikan adanya suatu permasalahan di perusahaan tersebut. Hal ini terjadi bila top manajemen membatasi ruang gerak dari manajer dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Ini terlihat dari setiap pertanyaan yang diajukan melalui keusioner menunjukkan mayoritas tidak setuju. Sebagai contoh dari pertanyaan tentang “Setiap program yang direalisasikan merupakan program yang sudah

terencana dengan baik" yang menunjukkan bahwa anggaran tidak disusun dengan melibatkan para bawahan. Bila merujuk dari pendapat Mahoney et al. (1963) dalam Sinaga (2009) diketahui bahwa manajer di dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya adalah koordinasi dimana proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.

Selain itu beberapa kelemahan dalam kinerja manajer diantaranya adalah tidak adanya program yang direalisasikan merupakan program yang sudah terencana dengan baik. Padahal bila dilihat dari pendapat Mahoney et al. (1963) dalam Sinaga (2009) diketahui perencanaan merupakan penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan adanya kekuasaan lain di atas manajer sehingga manajer tidak dapat mengambil langkah-langkah yang dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan dan ini pada umumnya datang dari pemilik perusahaan. Selain itu data menunjukkan bahwa tidak terdapatnya kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan kurangnya koordinasi antar bagian. Bila ingin mencapai tujuan perusahaan maka setiap bagian membutuhkan koordinasi yang baik. Mahoney et al. (1963) dalam Sinaga (2009) mengemukakan koordinasi merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang

dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja. Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa yang menyebabkan pendapatan perusahaan mengalami penurunan dalam tiga tahun terakhir atau dengan kata lain bahwa tidak tercapai tujuan perusahaan dimana hal ini juga menunjukkan rendahnya kinerja manajerial. Sebagaimana diketahui melalui pendapat Stoner (1992) dalam Juniarti dan Evelyne (2005) yang mengemukakan bahwa kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa partisipasi anggaran adalah keterlibatan setiap unsur dalam suatu organisasi atau perusahaan agar tercapai tujuan. Setiap unsur dalam suatu organisasi atau perusahaan mengetahui segala sesuatu dari kebutuhan organisasi atau perusahaan karena mereka yang terjun langsung sebagai pekerja yang memahami segala kebutuhan ataupun kelebihan dan kelemahan organisasi atau perusahaan tersebut. Hal ini tentu memerlukan kerjasama dan saling memahami diantara manajemen perusahaan yaitu dari manajemen bawah, manajemen menengah hingga manajemen atas. Partisipasi dalam penyusunan anggaran umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral yang akan meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran. Oleh karena itu anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan

sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Krisna Murti Darpita Sakti (2017) yang menunjukkan penyusunan anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Yang Dimoderasi Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil uji statistik diperoleh nilai $t_{hitung} = 2{,}863 > t_{tabel} = 2{,}0345$ dengan signifikan = 0,008 yang menunjukkan partisipasi anggaran yang dimoderasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Sopiah (2008) yang menyatakan bahwa keberhasilan mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dari seorang atasan sering menjadi sorotan publik dalam hal partisipasi penyusunan anggaran. Atasan yang cenderung kurang *concern* dalam berpartisipasi pada penyusunan anggaran akan memberikan kepercayaan lebih kepada bawahannya dalam hal membuat anggaran. Hal ini sangat merugikan perusahaan jika bawahannya ternyata orang yang lebih suka memanfaatkan keadaan untuk kepentingan pribadi. Demikian pula pendapat di atas diperkuat oleh Fred Luthans (2002) yang menyatakan gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Siagian (2003), gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disenangi. Dari pendapat di atas dapat diketahui manajer sebagai pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya sedemikian rupa yang diantaranya dengan turut memperhatikan bawahannya ikut serta dalam penyusunan anggaran sehingga para bawahan merasa sebagai pemilik perusahaan. Bila manajer melibatkan bawahan maka para bawahan dapat bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Selanjutnya berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa pengaruh adanya interaksi antara partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan adalah signifikan yang ditunjukkan dengan perubahan nilai R^2 sebesar 0,137, dari sebelum adanya interaksi = 0,364 dan setelah interaksi menjadi = 0,501 dengan signifikansi 0,008 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Dari hasil penelitian dan uraian di atas dapat diketahui kepemimpinan bukan berarti hanya mampu memperoleh sesuatu dari apa yang dilakukan orang lain akan tetapi membantu untuk memenuhi keinginan dan tujuan mereka. Seorang pemimpin harus dapat melihat dan mencari alternatif jalan keluar terbaik terhadap suatu masalah, memberi wawasan atau pandangan positif mengenai masa depan dan memotivasi karyawan secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui partisipasi anggaran dapat membantu manajer di dalam

melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Hal ini sesuai dengan pendapat T. Hani Handoko (2001) yang mengemukakan bahwa kinerja manajerial sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disenangi. Berdasarkan hal tersebut maka gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang manajer dapat memperkuat kemampuan manajer di dalam melaksanakan tugasnya yang diantaranya adalah untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini diperkuat dari beberapa penelitian yang telah dilakukan bahwa gaya kepemimpinan dapat memperkuat kinerja manajerial dari suatu perusahaan. Oleh karena itu keberhasilan mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Atasan yang cenderung kurang *concern* dalam berpartisipasi pada penyusunan anggaran akan memberikan kepercayaan lebih kepada bawahannya dalam hal membuat anggaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Krisna Murti Darpita Sakti (2017) yang menunjukkan gaya kepemimpinan dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Melalui partisipasi maka para manajer terdorong untuk lebih bertanggungjawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para manajer akan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan secara bersama di dalam anggaran tersebut.
2. Partisipasi anggaran yang dimoderisasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Seorang pemimpin harus dapat melihat dan mencari alternatif jalan keluar terbaik terhadap suatu masalah, memberi wawasan atau pandangan positif mengenai masa depan dan memotivasi karyawan secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui partisipasi anggaran yang dimoderisasi oleh gaya kepemimpinan dari seorang manajer dapat membantu manajer di dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh dapat disampaikan beberapa saran yaitu :

1. Pihak Perusahaan

Dari hasil penelitian telah terbukti secara empiris bahwa partisipasi anggaran yang dimoderasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial sehingga untuk itu diharapkan kepada perusahaan dapat memperhatikan para bawahan untuk memberikan kontribusi kepada kemajuan perusahaan melalui partisipasi anggaran serta memperbaiki setiap perilaku para pemimpin perusahaan khususnya para manajer.

2. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini belum mengungkapkan keseluruhan variabel yang diperkirakan turut serta mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini dapat di lihat dari hasil penelitian ini bahwa masih terdapat variabel lain yang tidak diteliti yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu peneliti berharap untuk melakukan penelitian-penelitian tentang pengaruh n partisipati anggaran terhadap kinerja manajerial masih diteliti dengan memasukkan beberapa variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini sehingga dapat memberikan kontribusi kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad & Fatima, A. (2008). Budgetary Participation and Perfomance : some Malaysian Evidence. *International Journal of Public Sector Management*.

Anwar Prambudu Mangkunegara (2014). *Manajemen Sumber Daya. Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Robert Anthony dan Vijay Govindarajan (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.

Bambang Wahyudi (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.

Chuk Williams (2001). *Management*. First edition, South Western College Publishing.

Danang Sunyoto (2013). *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: PT Refika Aditama

Evi Yuniarti, Fadila Marga Saty, Dian Nirmala Dewi (2007). *Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dalam Hubungan antara antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Laporan penelitian, Politeknik Negeri Lampung.

Effendi (1992). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana.

Fred Luthans (2002). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

Gibson, dkk. (1987). *Organisasi : Perilaku, Struktur, Pro*ses. Alih Bahasa Djarkasih. Jakarta : Erlangga

Don R Hansen dan Maryanne M. Mowen (2009). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.

Imam Ghozali dan Kusnasriyanti Yusfaningrum (2005). Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening". (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia), *SNA VIII*, Solo.

Imam Ghozali (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Dipenogoro.

Indra Bastian (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.

Juniarti dan Evelyne (2005). Hubungan Karateristik Informasi yang Dihasilkan Oleh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur. *Jurnal*. Fakuktas Ekonomi Universitas Kristen Petra

Kartini Kartono (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Raja Grafindo.

Krisna Murti Darpita Sakti (2017). *Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Sleman).* Skripsi : Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta.

Leslie Kren (1992). *Budgetary Participation and Managerial Performance:The Impact of Information and Environmental Volatility*. The Accounting Review Vol. 67, No. 3 July 1992.

M. Nafarin (2004). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat

Mardiasmo (2004). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : Andi.

Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A (2008). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat*. Yogyakarta: Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya.

Melek Eker (2007). The Impact of Budget Participation on Managerial Performance via Organizational Commitment : A Study on The Top 500 Firms in Turkey". Turkey : *Journal, Ankara University*.

Miftah Thoha (2008). *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo

Mudrajad Kuncoro (2007). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

Mulyadi (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Nofilia Fitrianti (2010). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia dan Dinas Pendidikan Kota Tangerang)*. Jakarta : Skripsi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Pambudi Andriyan (2013). *Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pusat Pendapatan Dan Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Rumah Sakit Umum Tipe B Di Provinsi Jawa Barat*.

Ray H. Garrison & Eric W. Noreen (2000). *Akuntansi Manajerial*, Buku 1, Alih. Bahasa A. Totok Bidisantoso. Jakarta : Salemba Empat.

Riniwati Harsuko (2011). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang : UB Press.

Rusman Soleman (2012). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Siasat Bisnis* Vol. 16 No. 1, Januari 2012 87-105

Saragih, Yan Saputra, 2008. *Pengaruh TQM dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)*. Medan: Skripsi Universitas Sumatera Utara

Sedarmayanti (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Stephen P. Robbins (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo

Siagian, Sondang P. (2003). *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : Rineka Cipta.

Simamora, Henri (2007). *Manajemen Sumber Daya M*anusia. Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE.

Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.

Sinaga, E, S. (2009). *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara III Sei Sikambing Medan*. Skripsi. Universitas Sumatera Utara.

Siegel dan Marconi (1989). *Behavioral Accounting*. Ohio: Shouth Western Publising Co.

Singgih Santoso (2004). *SPSS Statistik Non Parametrik*. Jakarta: Elex Media Computindo.

Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kuantitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Suharyadi dan Purwanto S.K. (2013). *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat.

Sopiah (2008). *Perilaku Organisasional.* Yogyakarta : ANDI.

Yuliana, Nadirsyah, dan Usman Bakar (2012). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Manajer Bank-Bank Yang Beroperasi di Bank Aceh). *Jurnal Akuntansi* Vol.2 No.1. Hal. 127-141.

KUESIONER

A. Identitas Responden

No. Responden : _____

Nama : _____

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan (Coret yang tidak perlu)

Umur : _____ tahun

Pendidikan : SMA / D3 / S1

B. Kinerja Manajerial

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Setiap program yang direalisasikan merupakan program yang sudah terencana dengan baik					
2.	Informasi penting yang dibutuhkan dalam perencanaan program sudah tersedia dan lengkap					
3.	Proses perencanaan kegiatan dilakukan dengan hati-hati dan teliti					
4.	Seluruh informasi dalam proses penyusunan anggaran sudah disiapkan					
5.	Terdapat riset terlebih dahulu pada setiap program yang akan dikemukakan dalam proses penyusunan anggaran					
6.	Terdapat pengecekan berkala pada program yang sedang berjalan					
7.	Terdapat kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan					
8.	Atasan mengadakan evaluasi bersama mengenai program yang sudah dijalankan dan yang sedang berjalan					
8.	Melakukan evaluasi pada kinerja sendiri					
10.	Atasan mengontrol tugas tanggung jawab bawahan					
11.	Dalam instansi saya bekerja memiliki jumlah pegawai yang tercukupi					

C. Partisipasi Anggaran

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya					
2.	Saya berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran					
3.	Saya memiliki kontribusi yang penting dalam penyusunan anggaran					
4.	Saya mempertanyakan usulan yang tidak wajar					
5.	Manajer memutuskan diterima atau tidaknya suatu usulan dalam proses penyusunan anggaran					
6.	Manajer memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran					
7.	Apabila terdapat hal-hal yang janggal dalam penyusunan anggaran saya akan bertanya					
8.	Manajer menyeleksi program-program yang diusulkan dalam proses penyusunan anggaran					
9.	Saya turut mengawasi mengenai prosedur penyusunan anggaran					
10.	Atasan menghargai pendapat atau usulan pihak lain dalam pembahasan usulan anggaran					
11.	Pendapat saya berfokus pada tujuan dalam pembahasan usulan anggaran					
12.	Saya mengusulkan program yang benar-benar saya pahami					

D. Gaya Kepemimpinan

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya dapat mengambil keputusan yang terbaik bagi banyak orang					
2.	Atasan dapat memilih keputusan yang terbaik bagi organisasi					
3.	Terdapat komunikasi yang baik yang diciptakan oleh atasan					
4.	Atasan mengajak komunikasi dalam membahas setiap masalah					
5.	Atasan memperhatikan kondisi bawahan					
6.	Atasan memberikan perintah sesuai dengan tugas dan tanggungjawab bawahan					
7.	Atasan memberikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan aturan yang ada					
8.	Atasan percaya dengan tugas tanggung jawab setiap bawahan					
9.	Atasan memberikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan aturan yang ada					
10.	Atasan mampu memberikan dorongan kepada bawahan dalam mengahadapi masalah					