

**GAYA KEPEMIMPINAN, DESENTRALISASI SEBAGAI VARIABEL  
MODERATING DALAM HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI  
PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN  
KINERJA MANAJERIAL**

*Rosyati dan Anni Fajriyah*

**Abstract**

*Planning in an company, budget is top-drawer component. Budget is containing planning concerning monetary plans summary of organization in the future. Budget personate performance criterion weared as operation system to measure performance of manajerial. Effective performance is if intention of tired budget and participation of subordinate hold important role in attainment of target. This research will test factors influencing relation between participation compilation of performance and budget of manajerial by using approach of contingency. Factor the used is leadership style relate to factor of situasional decentralization and as factor of kontekstual organisasional. Leadership style and decentralization used as by approach of contingency in this research because both the factor can influence environment planning of organization.*

*Target to reach in this research is to test empirically how far leadership style and decentralized authority what overflows degree the functioningness as variable of moderating influence relation between budget participationwith performance of manajerial. To support and reach target and also intend this research is used by method analyse simple linear regression and interaction test for the model of research. Test the quality of data use validity test and test of reliabilitas. Level of independent variable contribution to variable of dependen shown with coefficient test of determinasi (test R). Test Hypothesis use test of F and test t.*

*Research result obtained by evidence that there is relation which isn't it between budget participation with performance of manajerial, existence of positive relation between budget participation with decentralization to performance of manajerial, and there no relation between budget participation with style leadership of performance between of manajerial. Pursuant to research result, suggested that by manufacturing business in Magelang, Temanggung, and Purworejo in compilation of budget entangle middle manager so to be can participate and apply system decentralize so that will improve performance of manajerial.*

**Keyword:** *budget participation, leadership style, decentralization, and manajerial performance.*

## Pendahuluan

Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan. Anggaran adalah suatu rencana rinci yang memperlihatkan bagaimana sumber-sumber daya yang diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu (Simamora, 1999;190). Anggaran merupakan suatu rencana finansial yang dipakai untuk pengelolaan sumber daya organisasi. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau sebagian dari program. Penyusunan anggaran memerlukan kerja sama para manajer dari berbagai jenjang organisasi

Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer. Mahoney et al (1963) dalam Puspaningsih (2003) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerialnya. Manajer akan dinilai berprestasi apabila dapat mewujudkan apa yang menjadi tujuan organisasi. Manajer puncak dapat mengevaluasi kinerja bawahannya dengan memberikan *reward* (penghargaan), imbalan, bahkan hukuman. Argyris (1952) dalam Riyadi (2000) menyatakan, bahwa kunci kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut.

Hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial banyak menjadi objek penelitian. Penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang belum konsisten dan banyak mengalami perdebatan antara satu peneliti dengan peneliti yang lain. Hasil penelitian Brownell (1981); Brownell dan Mc Innes (1986); Indriantoro (1993) dalam Sayekti, dkk (2002) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian Milani (1975); Kenis (1979); Riyanto (1996) dalam Sayekti, dkk (2002) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Hasil berlawanan ini mendorong untuk dilakukannya penelitian kembali hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Peneliti berpendapat bahwa kemungkinan ada variabel lain yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini akan menggunakan dan mengadopsi pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut. Pendekatan kontinjensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Faktor kontinjensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan sebagai variabel situasional (Fidler, 1965 dalam Amin, 2004) dan pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi sebagai faktor konstektual organisasional (Gul et al, 1995 dalam Riyadi, 2000).

Para manajer atau bawahan yang berada dalam struktur yang terdesentralisasi diberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan

keputusan dan melakukan kegiatan daripada struktur yang tersentralisasi. Gul et.al (1995) dalam Coryanata (2004) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan berpengaruh positif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat desentralisasi, dan akan berpengaruh negatif pada organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat sentralisasi. Sedangkan Riyanto (1996) dalam Coryanata (2004) menemukan sebaliknya, yaitu desentralisasi tidak dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Organisasi atau perusahaan dengan gaya kepemimpinan yang demokratis dan organisasi yang terdesentralisasi memungkinkan partisipasi manajemen yang lebih besar dalam keputusan penetapan anggaran dan kemungkinan dapat memotivasi kinerja yang optimal.

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka terdapat masalah yang perlu dibahas dalam penelitian ini adalah: apakah gaya kepemimpinan dan desentralisasi mempengaruhi secara kontinjensi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

### **Tujuan Penelitian**

Menguji secara empiris apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dan menguji secara empiris apakah pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi dalam organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

### **Landasan Teori**

#### **1. Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam bentuk uang untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu biasanya satu tahun (Supriyono, 2000; 40). Anggaran merupakan suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson, 1966 dalam Riyadi, 2000).

#### **2. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program. Penyusunan anggaran memerlukan kerja sama para manajer dari berbagai jenjang organisasi untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran memerlukan persyaratan tertentu (Mulyadi, 2001; 502).

### 3. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et al (1963) dalam Puspaningsih (2002) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

### 4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan dan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin pada saat mempengaruhi orang lain, seperti yang dipersepsikan orang lain (Fleisman dan Peters, 1962 dalam Halimatusyadiah, 2003).

### 5. Desentralisasi

Desentralisasi dalam organisasi berkaitan erat dengan struktur organisasi yang memberi gambaran mengenai kekuasaan dalam suatu organisasi. Struktur desentralisasi menunjukkan manajemen puncak mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada manajer menengah dan bawah dalam bentuk pembuatan keputusan (Gordon dan Narayan, 1984 dalam Gaspersz, 2003).

### 6 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial telah dilakukan oleh beberapa peneliti, namun kesimpulan akhir yang dihasilkan tidak konsisten. Hasil penelitian Brownell dan Mc Innes (1986) dalam Sayekti, dkk (2002) menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajer, sementara Milani (1975); Kenis (1979) dalam Sayekti, dkk (2002) mengungkapkan bahwa ada hubungan yang tidak signifikan diantara kedua variabel tersebut.

### Pengembangan Hipotesis

#### 1. Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi dan representasi (Mahoney dkk, 1963 dalam Coryanata, 2004). Partisipasi bawahan dalam penentuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran, sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik (Anthony dan Govindarajan, 2001 dalam Sumadiyah dan Susanta, 2004). Kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan

partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut (Argyris, 1952 dalam Riyadi, 2000).

## 2. Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

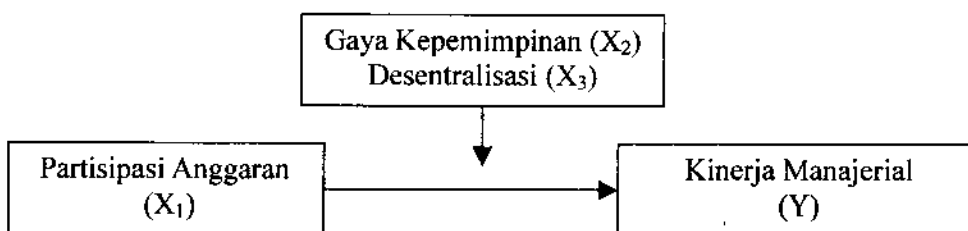
Gaya kepemimpinan seorang manajer akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas seorang pemimpin. Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya (Sukanto dan Handoko, 1996 :296). Sweringa dan Moncur (1972) dalam Amin (2004) melakukan penelitian terhadap 26 manajer untuk mengetahui bagaimana penyusunan anggaran yang dikaitkan dengan sikap dan posisi manajer, hasilnya menunjukkan bahwa aspek perilaku berpengaruh terhadap pelaksanaan penganggaran dan ini menunjukkan adanya pengaruh kuat gaya kepemimpinan terhadap penyusunan anggaran. Sebaliknya, hasil penelitian Amin (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

## 3. Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Struktur organisasi memberi gambaran mengenai kekuasaan dalam suatu organisasi. Burns dan Waterhouse (1975) dalam Riyadi (2000) menunjukkan bahwa manajer atau bawahan dalam organisasi yang tingkat desentralisasinya tinggi merasa dirinya orang yang lebih berpengaruh, lebih berpartisipasi dalam perencanaan anggaran dan merasa dipuaskan dengan kegiatan yang berhubungan dengan anggaran. Sebaliknya Brownell (1982) dalam Riyadi (2000) berpendapat bahwa dalam organisasi dengan tingkat desentralisasi rendah (cenderung sentralisasi) manajer merasa dirinya dianggap kurang bertanggung jawab, sedikit terlibat dalam perencanaan anggaran dan mengalami tekanan dari atasan, mereka merasa anggaran sebagai sesuatu yang kurang berguna dan membatasi keleluasaan mereka.

### Model Penelitian

Variabel independen yang digunakan penelitian ini adalah partisipasi anggaran (X) dan variabel dependen yang diteliti adalah kinerja manajerial (Y). Sedangkan gaya kepemimpinan (X<sub>2</sub>) dan desentralisasi (X<sub>3</sub>) berfungsi sebagai variabel moderating.



Gambar Model Penelitian

## Motode Penelitian

### 1. Jenis dan Sumber Data

Data primer yaitu data yang diperoleh dari sumber penelitian secara langsung dengan menggunakan kuesioner. Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah jawaban atau pernyataan responden terhadap atribut atau faktor-faktor yang diteliti meliputi pernyataan responden tentang kinerja manajerial, partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan desentralisasi.

### 2. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *convenience sampling* yang merupakan pengambilan sampel secara nyaman yang dilakukan dengan memilih sampel bebas sekehendak perisetnya (Jogiyanto, 2004:79). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100 manajer menengah yang berasal dari 25 perusahaan di wilayah Magelang, Temanggung dan Purworejo. Manajer menengah dijadikan subyek dalam penelitian ini karena manajer tersebut mempunyai atasan dan bawahan dan bertanggung jawab atas divisi yang dipimpinnya (Mulyasari dan Sugiri, 2004).

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan mengirimkan kuesioner atau daftar pertanyaan kepada manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur yang berada di wilayah Magelang, Temanggung dan Purworejo. Setiap perusahaan dikirimkan 4 kuesioner yang masing-masing untuk manajer tingkat menengah, sehingga jumlah kuesioner yang akan dikirim berjumlah 100. Tingkat pengembalian (*response rate*) dalam penelitian ini diperkirakan 50% dengan alasan kuesioner didistribusikan sendiri secara langsung dan mengambilnya kembali sesuai dengan jangka waktu yang telah disepakati bersama. Kuesioner ini dikirimkan ke masing-masing responden disertai dengan surat permohonan pengisian kuesioner.

## 4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

### a. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah luasnya manajer yang terlibat dan memiliki pengaruh dalam penentuan anggaran yang kinerjanya akan dievaluasi dan dihargai atas pencapaian target anggaran mereka (Brownell, 1982 dalam Riyadi, 2000).

### b. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan kinerja manajer dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan atau representasi (Mahoney et al, 1963) dalam Riyadi (2000).

### **c. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku manajer dalam berinteraksi dengan lingkungan organisasinya. Gaya kepemimpinan ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Yeh, Quey-Jen (1996) dalam Mas'ud (2004)

### **d. Desentralisasi**

Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada jajaran manajemen yang lebih rendah di dalam sebuah operasi (Heller dan Yulk, 1969 dalam Mardiyah dan Gudono, 2000).

## **Analisis Data dan Pembahasan**

### **1. Hasil Survei**

Jumlah kuesioner yang dikirimkan sebanyak 100 buah. Kuesioner kembali sebanyak 68 buah, dari kuesioner yang kembali 16 kuesioner tidak digunakan untuk penelitian karena pengisian tidak lengkap, sehingga kuesioner yang digunakan sebanyak 52 kuesioner. Jadi tingkat pengembalian kuesioner sebesar 68% untuk keseluruhan kuesioner yang kembali, dan tingkat pengembalian kuesioner yang dapat digunakan untuk penelitian sebanyak 52%.

### **2. Statistik Deskriptif Responden**

Rata-rata umur responden berkisar antara 36 sampai dengan 45 tahun sebanyak 25 orang (48,08 %). Dua puluh sembilan orang (55,77%) dari responden adalah pria dan 23 orang (44,23%) adalah wanita. Lama bekerja di perusahaan rata-rata 6 sampai 10 tahun dan telah menempati posisi sebagai manajer tingkat menengah rata-rata 1 sampai 5 tahun. Pendidikan terakhir para responden rata-rata Strata 1 (S1) yaitu sebanyak 24 orang (46,15%). Jabatan responden di perusahaan antara lain manajer keuangan, manajer produksi, manajer akuntansi, manajer pemasaran, serta manajer lainnya yang menjabat sebagai kepala bagian yang dapat diidentifikasi sebagai manajer tingkat menengah yang semuanya memiliki atasan dan bawahan.

### **3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Nilai minimum dari partisipasi anggaran (X<sub>1</sub>) adalah 17, nilai maksimum adalah 33, dengan nilai rata-rata adalah 23,6731 dan nilai deviasi standar 5,87023. Gaya kepemimpinan (X<sub>2</sub>) memiliki nilai minimum 10, nilai maksimum 37, dengan nilai rata-rata sebesar 24,6538 dan nilai deviasi standar sebesar 7,95301. Desentralisasi (X<sub>3</sub>) memiliki nilai minimum 17, nilai maksimum 33, dengan nilai rata-rata sebesar 23,5577 dan nilai deviasi standar sebesar 5,77830. Sedangkan kinerja manajerial (Y) memiliki nilai minimum 20, nilai maksimum 50, dengan nilai rata-rata sebesar 35,9615 dan deviasi standar sebesar 7,61825.

#### 4. Uji Kualitas Data

##### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk  $df = n - 2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel, dengan  $\alpha 0.05$  jika  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel}$  dan nilai  $r$  positif, maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2001: 45). Uji validitas dilakukan dengan program SPSS *for Windows* versi 11.00.

Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

| Item Pertanyaan      | Hasil uji validitas |            |
|----------------------|---------------------|------------|
|                      | $r_{hitung}$        | Kesimpulan |
| Partisipasi Anggaran |                     |            |
| PA 1                 | 0,9190              | Valid      |
| PA 2                 | 0,8945              | Valid      |
| PA 3                 | 0,9634              | Valid      |
| PA 4                 | 0,9267              | Valid      |
| PA 5                 | 0,9112              | Valid      |
| Gaya Kepemimpinan    |                     |            |
| GY1                  | 0,8423              | Valid      |
| GY2                  | 0,7772              | Valid      |
| GY3                  | 0,8361              | Valid      |
| GY4                  | 0,9288              | Valid      |
| GY5                  | 0,8331              | Valid      |
| GY6                  | 0,7772              | Valid      |
| Desentralisasi       |                     |            |
| D1                   | 0,9160              | Valid      |
| D2                   | 0,2768              | Valid      |
| D3                   | 0,9594              | Valid      |
| D4                   | 0,9283              | Valid      |
| D5                   | 0,9123              | Valid      |
| Kinerja Manajerial   |                     |            |
| KM1                  | 0,8212              | Valid      |
| KM2                  | 0,8435              | Valid      |
| KM3                  | 0,8601              | Valid      |
| KM4                  | 0,9335              | Valid      |
| KM5                  | 0,7760              | Valid      |
| KM6                  | 0,8417              | Valid      |
| KM7                  | 0,8505              | Valid      |
| KM8                  | 0,8361              | Valid      |

Sumber : Data primer yang diolah



Pengujian validitas dapat dilihat dengan membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ , dimana  $r_{hitung}$  dengan jumlah sampel sebanyak 52, maka nilai  $df$  dapat dihitung  $52 - 2 = 50$ , dengan  $df = 50$  dan tingkat signifikansi ( $alpha$ ) 0,05 didapat  $r_{tabel}$  0,2730. Tabel di atas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan masing-masing variabel memiliki nilai lebih dari 0,2730 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan masing-masing variabel adalah valid/sahih dan dapat memenuhi validitas untuk dilakukan perhitungan lebih lanjut.

#### b. Uji Reliabilitas

Pengambilan kesimpulan uji reliabilitas adalah dengan uji statistik *cronbach alpha*. Semua variabel penelitian memiliki nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam variabel penelitian ini reliabel/handal dan dapat memenuhi reliabilitas untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya.

### 5. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Uji regresi linear sederhana digunakan untuk menguji hipotesis satu ( $H_1$ ), yaitu pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Formula yang digunakan adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \epsilon$$

$\alpha$  adalah konstanta,  $\beta_1$  menunjukkan koefisien regresi,  $X_1$  adalah partisipasi anggaran dan  $Y$  adalah kinerja manajerial.

Tabel Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja manajerial

| Simbol | Variabel             | Nilai Koefisien | Standar Error | t value | Sig (P) |
|--------|----------------------|-----------------|---------------|---------|---------|
|        | (Constant)           | 19.038          | 3.734         | 5.099   | 0.000   |
| $X_1$  | Partisipasi Anggaran | 0.715           | 0.153         | 4.667   | 0.000   |

Dependent Variabel : Kinerja Manajerial

Adjusted R ( $R^2$ ) = 0.289, F = 21.780, P = 0.000, n = 52

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan yang didapat maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 19,038 + 0,715 X_1 + \epsilon$$

Konstanta sebesar 19,038 menyatakan bahwa jika tidak ada partisipasi dalam penyusunan anggaran maka tingkat kinerja manajerial adalah optimal sebesar 19.038. Sedangkan 0,715 merupakan koefisien regresi yang menunjukan bahwa setiap ada

peningkatan satu satuan partisipasi anggaran maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,715.

**a. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Tabel Hasil Regresi Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

| Model | R                 | R square | Adjusted R square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,551 <sup>a</sup> | ,303     | ,289              | 6,42152                    |

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan hasil tabel di atas didapat nilai R<sup>2</sup> atau koefisien determinasi sebesar 0,289. Hal ini berarti bahwa variabel independen partisipasi anggaran memberikan pengaruh sebesar 28,9 % terhadap variabel dependen kinerja manajerial, sedangkan sisanya (100% - 28,9% = 71,1%) dipengaruhi oleh variabel lain, yang tidak masuk dalam model regresi.

**b. Pengujian uji t**

Proses pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  pada derajat kebebasan  $n-k-1$  dan tingkat kepercayaan tertentu. Kriteria diterima dan ditolaknya hipotesis adalah bahwa jika nilai  $t_{hitung}$  berada pada area  $H_a$  diterima, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel. Sebaliknya jika  $t_{hitung}$  berada pada area  $H_0$  ditolak berarti tidak ada pengaruh.

**6. Hasil Uji Interaksi Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial**

Hipotesis kedua ( $H_2$ ) diuji dengan regresi berganda yang dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi, dengan rumus persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_4X_1X_2 + \epsilon$$

$\alpha$  adalah konstanta,  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_4$  menunjukkan koefisien regresi, Y adalah kinerja manajerial, X1 adalah partisipasi anggaran, X2 adalah gaya kepemimpinan, sedangkan  $X_1X_2$  menunjukkan interaksi partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan.

Tabel Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

| Simbol                        | Variabel   | Nilai Koefisien | Standar Error | T value | Sig (P) |
|-------------------------------|--|-----------------|---------------|---------|---------|
|                               | (Constant)   | 26.411          | 4.874         | 5.419   | 0.000   |
| X <sub>1</sub>                | Partisipasi Anggaran                               | 0.651           | 0.283         | 2.304   | 0.026   |
| X <sub>2</sub>                | Gaya Kepemimpinan                                  | 0.309           | 0.106         | 2.904   | 0.006   |
| X <sub>1</sub> X <sub>2</sub> | Moderat (Interaksi X <sub>1</sub> X <sub>2</sub> ) | 0.372           | 1.660         | 0.224   | 0.824   |

Dependent Variabel : Kinerja Manajerial  
Adjusted R (R<sup>2</sup>) = 0.371 F = 11.016, P = 0.000, n = 52

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan yang didapat maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 26,411 + 0,651 X_1 + 0,309 X_2 + 0,372 X_1 X_2 + \epsilon$$

Konstanta sebesar 26,411 menyatakan bahwa jika tidak ada partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan variabel moderating (interaksi antara partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan), maka tingkat kinerja manajerial adalah optimal sebesar 26,411. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, artinya bahwa setiap peningkatan satu satuan variabel partisipasi anggaran, variabel gaya kepemimpinan, dan variabel moderat (interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan) maka kinerja manajerial akan meningkat secara berturut-turut sebesar 0,651, 0,309 dan 0,372.

#### a. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Tabel Hasil Regresi Moderat (X<sub>1</sub>X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Manajerial

| Model | R                 | R square | Adjusted R square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .639 <sup>a</sup> | .408     | .371              | 6.04320                    |

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil tabel di atas didapat nilai adjusted R<sup>2</sup> atau koefisien determinasi sebesar 0,371. Hal ini berarti bahwa variabel independen partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan moderat (interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan) memberikan pengaruh sebesar 37,1 % terhadap variabel dependen kinerja manajerial, sedangkan sisanya (100% - 37,1% = 62,9%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model regresi.

### b. Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Hasilnya menunjukkan nilai uji  $F_{hitung}$  sebesar 11,016 dan  $F_{tabel}$  dengan derajat kebebasan 3 dibanding 48 dan tingkat kepercayaan 5 % didapatkan nilai sebesar 2,7981, karena  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  atau  $11,016 > 2,7981$ , akan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, moderat (interaksi partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### c. Pengujian Secara Partial (uji t)

Proses pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  pada derajat kebebasan  $n-k-1$  dan tingkat kepercayaan tertentu. Kriteria diterima dan ditolaknya hipotesis adalah bahwa jika nilai  $t_{hitung}$  berada pada area  $H_a$  diterima, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel. Sebaliknya jika  $t_{hitung}$  berada pada area  $H_0$  ditolak berarti tidak ada pengaruh.

#### 1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasilnya menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,304 > 2,011$  maka  $H_a$  diterima berarti partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Nilai koefisien parameter variabel partisipasi anggaran sebesar 0,651 dengan tingkat signifikansi 0,026. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Hasilnya menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,904 > 2,011$  maka  $H_a$  diterima, berarti variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Nilai koefisien parameter variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,309 dengan tingkat signifikansi 0,006. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan positif terhadap kinerja manajerial.

#### 3. Pengaruh variabel Moderating ( $X_1, X_2$ ) terhadap Kinerja Manajerial

Hasilnya menunjukkan bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $0,224 < 2,011$  maka  $H_0$  ditolak. Berarti variabel moderat yang merupakan interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Nilai koefisien parameter variabel moderat yang merupakan interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan sebesar 0,372 dengan tingkat signifikansi 0,824.  $H_2$  menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan tidak terbukti dalam penelitian ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak merupakan variabel moderating.

## 7. Hasil Uji Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diuji dengan regresi berganda yang dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi, dengan rumus persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_1 X_3 + \epsilon$$

$\alpha$  adalah konstanta,  $\beta_1$ ,  $\beta_3$ ,  $\beta_5$  menunjukkan koefisien regresi, Y adalah kinerja manajerial,  $X_1$  adalah partisipasi anggaran,  $X_3$  adalah desentralisasi, sedangkan  $X_1 X_3$  menunjukkan interaksi partisipasi anggaran dan desentralisasi.

Tabel Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

| Simbol    | Variabel                       | Nilai Koefisien | Standar Error | t value | Sig (P) |
|-----------|--------------------------------|-----------------|---------------|---------|---------|
|           | (Constant)                     | 26.411          | 4.874         | 5.419   | 0.000   |
| $X_1$     | Partisipasi Anggaran           | 0.997           | 0.192         | 5.185   | 0.000   |
| $X_3$     | Desentralisasi                 | 0.037           | 0.166         | 0.224   | 0.824   |
| $X_1 X_3$ | Moderat (Interaksi $X_1 X_3$ ) | 3.400           | 1.171         | 2.904   | 0.006   |

Dependent Variabel : Kinerja Manajerial

Adjusted R ( $R^2$ ) = 0.408, F = 11.016, P = 0.000, n = 52

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan yang didapat maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 26,411 + 0,997 X_1 + 0,037 X_3 + 3,400 X_1 X_3 + \epsilon$$

Konstanta sebesar 26,411 menyatakan bahwa jika tidak ada partisipasi anggaran, desentralisasi dan variabel moderating (interaksi antara partisipasi anggaran dengan desentralisasi), maka tingkat kinerja manajerial adalah optimal sebesar 26,411. Pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien regresi adalah positif, artinya bahwa setiap peningkatan satu satuan variabel partisipasi anggaran, desentralisasi, dan variabel moderat (interaksi antara partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan) maka kinerja manajerial akan meningkat secara berturut-turut sebesar 0,997, 0,037 dan 3,400.

### a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Uji  $R^2$  dilakukan dengan program *SPSS for Windows* versi 11.00. Hasil dari pengolahan data dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel Hasil Regresi Moderat ( $X_1, X_2$ ) Terhadap Kinerja Manajerial

| Model | R                 | R square | Adjusted R square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .639 <sup>a</sup> | .408     | .371              | 6.04320                    |

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil tabel di atas didapat nilai adjusted  $R^2$  atau koefisien determinasi sebesar 37,1 %. Hal ini berarti bahwa variabel independen partisipasi anggaran, desentralisasi dan moderat (interaksi antara partisipasi anggaran dan desentralisasi) memberikan pengaruh sebesar 37,1 % terhadap variabel dependen kinerja manajerial, sedangkan sisanya ( $100\% - 37,1\% = 62,9\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model regresi.

#### b. Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 11,016 dan  $F_{tabel}$  dengan derajat kebebasan 3 dibanding 48 dan tingkat kepercayaan 5% didapatkan nilai sebesar 2,7981, karena  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  atau  $11,016 > 2,7981$  maka  $H_a$  diterima yang berarti variabel partisipasi anggaran, desentralisasi, moderat (interaksi antara partisipasi anggaran dan desentralisasi) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### c. Pengujian Secara Partial (uji t)

Proses pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  pada derajat kebebasan  $n-k$  dan tingkat kepercayaan tertentu. Kriteria diterima dan ditolaknya hipotesis adalah bahwa jika nilai  $t_{hitung}$  berada pada area  $H_a$  diterima, maka dapat disimpulkan adanya pengaruh yang signifikan diantara kedua variabel. Sebaliknya jika  $t_{hitung}$  berada pada area  $H_0$  ditolak berarti tidak ada pengaruh.

##### 1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasilnya menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $5,185 > 2,011$  maka  $H_a$  diterima berarti partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Nilai koefisien parameter variabel partisipasi anggaran sebesar 0,997 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

##### 2. Pengaruh Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasilnya menunjukkan bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $0,224 < 2,011$  maka  $H_0$  ditolak, berarti variabel desentralisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja manajerial. Nilai koefisien parameter variabel desentralisasi sebesar 0,037 dengan tingkat signifikansi 0,824. Hal ini menunjukkan bahwa desentralisasi tidak mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja manajerial.

### 3. Pengaruh Moderat ( $X_1, X_2$ ) Terhadap Kinerja Manajerial

Hasilnya menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,904 > 2,011$  maka  $H_0$  diterima, berarti variabel moderat yang merupakan interaksi antara partisipasi anggaran dan desentralisasi ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### Kesimpulan

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang diajukan, bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja manajerial yang berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Sayekti, dkk (2002) dan Riyadi (2000) yang menunjukkan bahwa secara signifikan partisipasi dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini tidak berhasil mendukung hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang diajukan. Hasil penelitian yang ditunjukkan dalam analisis data menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hubungan yang tidak signifikan ini mungkin memperkuat variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating yang fungsinya memperkuat atau memperlemah variabel lainnya dan mungkin variabel gaya kepemimpinan ini hanya sebagai variabel independen. Ketidak signifikan hasil penelitian ini mungkin dikarenakan perusahaan di dalam kegiatan proses penyusunan anggaran telah mengikut sertakan manajer tingkat menengah untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran, sehingga dengan adanya partisipasi tersebut maka gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan atau top manajer tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Amin (2004) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang diajukan, bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan tinggi apabila pelimpahan wewenang yang diberikan pada tingkat desentralisasi tinggi. Hal ini berarti desentralisasi mampu bertindak sebagai variabel moderating di dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Gul et, al dalam Riyadi (2000) yang dapat membuktikan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan berpengaruh positif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat desentralisasi dan akan berpengaruh negatif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat sentralisasi.

## Daftar Pustaka

- Amin. 2004. *Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Managerial Performance : Motivasi, Desentralisasi dan Style Leadership Sebagai Variabel Moderating.*, Jurnal Analisis Bisnis Dan Ekonomi. Vol. 2, No.1, April, hal 15-29.
- Coryanata. 2004. *Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial*, Simposium Nasional Akuntansi VII. Desember, hal 616-624.
- Fitri Yulia. 2004. *Pengaruh Informasi Asimetri, Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Timbulnya Senjangan Anggaran.*, Simposium Nasional Akuntansi VII. Desember: hal 581-593.
- Gaspersz,. 2003. *Analisis Hubungan Antara Srtuktur desentralisasi, Partisipasi Anggaran Dengan Job Relevant Informatio, VOI Manajer Serta Pengaruhnya Terhadap Job Related Outcome*, Simposium Nasional Akuntansi VI. Oktober: hal 1129-1139.
- Ghozali, Imam.2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ikhsan dan Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*, Salemba Empat. Jakarta
- Jogiyanto. H.M. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. BPFE. Yogyakarta.
- Halimatusyadiah. 2003. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kultur Organisasi Terhadap Komunikasi Dalam Tim Audit*. Simposiun Nasional Akuntansi VI. Oktober : hal 1061-1071.
- Henry Simamora .1999. *Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mardiyah dan Gudono.,2000. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Dan Desentralisasi Terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen*. Ikatan Akuntansi Indonesia, Simposium Nasional Akuntansi III.
- Mas'ud. F.,2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Universitas Diponegoro. Semarang
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi dan Jony Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta
- Mulyasari. W dan Slamet.S, 2004. *Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen pada Tujuan, dan Job-relevant Information Terhadap Hubungan Antara Penganggaran partisipatif Dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi VII. Desember: hal 439-459.
- Nugrahani dan Sugiri, 2004. *Pengaruh Reputasi, Etika, dan Self Esteem Pada Budgeting Slack*. Simposium Nasional Akuntansi VII. Desember: hal 408-419
- Puspaningsih Abriyani. 2003. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity Sebagai Variabel Antara*. JAAI. No.2, Desember : hal 95-115.



- Riyadi. 2000. *Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan anggaran dan Kinerja Manajerial.*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia Vol III, No.2, Juli, hal 134-150.
- Sayekti dkk. 2002. *Pengaruh Informasi Job Relevan Dan Desentralisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial.*, Kompak .No.4, Januari, hal 71-88.
- Sukanto dan Handoko. 1996. *Organisasi Perusahaan, Teori, Struktur dan Perilaku.* BPFE. Edisi 2. Yogyakarta.
- Sumadiyah dan Sri Susanta. 2004. *Job Relevant information dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial.* SNA VII. Desember.
- Supriyono, R.A. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen.* Buku 2. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta