

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, KETIDAKPASTIAN
LINGKUNGAN, GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI MODERATING
(Studi kasus di BPR Kedung Arto Semarang)**

Oleh

Tri Ela Mustika

B12.2011.01981

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Dian Nuswantoro Semarang
Email: 212201101981@mhs.dinus.ac.id

Abstract

The purpose of this research is to find out the effect of the budgeting participation on managerial performance with organizational commitment, environmental uncertainty and the leadership style as a moderating in Rural Bank (BPR) Kedung Arto Semarang. The data collection was taken by sharing the questionnaire to 42 respondents, but only 33 respondents can be used in this research.

The method to analyze the data in this research is using multiple regression. The result of this research indicates that the budgeting participation is insignificant impact on managerial performance. The organizational commitment and budgeting participation interaction do not affecting on managerial performance. The managerial performance is affected significantly by the interaction between environmental uncertainty and budgeting participation. And also, the managerial performance does not affected by the leadership style and budgeting participation. The results of the coefficients determination is 63%, and the rest explained by other variables such as authority, sufficiency budget, organization culture, commitment of organizational goals and decentralization.

Keywords : *Budgeting Participation, Organizational Commitment, Environmental Uncertainty, Leadership Style and Managerial Performance.*

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Perkembangan bisnis saat ini menunjukkan persaingan yang semakin ketat. Berbagai upaya dilakukan agar strategi organisasi yang telah ditetapkan dapat dilakukan dengan baik dan mencapai sasaran (Ryninta dan Zulfikar, 2005). Salah satu komponen penting adalah anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi perusahaan ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektifitas organisasi.

Salah satu perusahaan yang ikut serta dalam partisipasi penyusunan anggaran yaitu pada BPR Kedung Arto yang terletak dikota Semarang bagian Selatan provinsi Jawa Tengah. BPR Kedung Arto adalah salah satu bank pengkreditan rakyat yang mengemban amanat untuk membantu dan mendorong pertumbuhan ekonomi daerah melalui layanan jasa perbankan guna meningkatkan taraf hidup masyarakat kecil dan menengah.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan BPR Kedung Arto sebagai obyek penelitian. Alasan peneliti menggunakan BPR Kedung Arto sebagai objek penelitian adalah layanan proses kredit satu hari cair dibanding BPR lain dan BPR ini terbesar dikota Semarang yang memiliki satu kantor cabang dan tujuh kantor pelayanan kas.

Tujuan Penelitian

Untuk membuktikan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada BPR Kedung Arto Semarang, membuktikan pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial di BPR Kedung Arto Semarang, membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada BPR Kedung Arto Semarang, mengetahui pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada BPR Kedung Arto Semarang.

Tinjauan Pustaka

Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah proses dimana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran (Anthony dan Govindarajan, 2005). Partisipasi penyusunan anggaran terutama dilakukan oleh manajer tingkat menengah yang memegang pusat- pusat pertanggungjawaban dengan menekankan pada keikutsertaan mereka dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Komitmen Organisasi

Menurut Darlish (2002), komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan suatu organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

Allen dan Meyer (1990) mengemukakan bahwa komitmen organisasi mempunyai tiga komponen yaitu:

- a. Komitmen efektif (*affective commitment*)
Komitmen efektif didefinisikan sebagai kuatnya hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada sebuah organisasi karena ia merasa cocok dan mau melakukannya.
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)
Komitmen berkelanjutan adalah kuatnya hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada sebuah organisasi karena ia membutuhkannya dan tidak mampu berbuat lagi.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*)
Komitmen normatif merupakan kuatnya hasrat seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena ia merasa berkewajiban untuk tetap tinggal disana.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Timpe (1993), Ada tiga gaya kepemimpinan yang diperagakan oleh *Bill Woods* ketika ia berbicara dengan pegawai dari *Chambers Manufacturing*, yaitu otokratis, demokratis dan kendali bebas.

1. Otokratis yaitu pemimpin otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang. Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat.

2. Demokratis yaitu pemimpin yang demokratis (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu.
3. Kendali bebas yaitu pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri.

Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai persepsi ketidakpastian lingkungan atas lima faktor lingkungan, yaitu pelanggan, pemasok, pesaing, pemerintah, teknologi dimana masing-masing diatas mempunyai kepentingan kepada organisasi (Yuwono, 1999). Organisasi dalam lingkungan yang tidak pasti, bisa menghadapi bermacam-macam pelanggan, pengenalan produk baru dalam waktu singkat dan koneksi sejumlah pemasok.

Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan hasil akhir dari usaha yang telah dilakukan apakah sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan atau sebaliknya. Menurut Bastian dalam Listiawati,dkk (2009), mengemukakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema-skema strategis suatu organisasi.

Hipotesis

H₁ = partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

H₂ = Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

H₃ = Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

H₄ =Ketidakpastian lingkungan memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Metodologi Penelitian

Variabel penelitian dan definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu suatu pendekatan penelitian yang hendak menguji hipotesis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun definisi operasional masing –masing adalah sebagai berikut:

- a. Variabel Independen

Variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Pada penelitian ini variabel (X₁) adalah komitmen organisasi, (X₂) ketidakpastian lingkungan, (X₃) gaya kepemimpinan.

- b. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen.

Penentuan Populasi dan Sampel

Adapun penentuan data terbagi menjadi dua bagian, yaitu populasi dan sampel.

1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2005). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. BPR Kedung Arto Semarang yang berjumlah 42 karyawan.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2005). Menurut Arikunto (2006), jika populasinya kurang dari 100, maka populasi tersebut dapat digunakan sebagai sampel, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik non acak sensus. Sugiyono (2005) menyebutkan bahwa sampel jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, oleh karena itu sampel dalam penelitian ini berjumlah 33 responden, sebanyak 9 responden seperti satpam, OB, Driver gak diikutsertakan dalam partisipasi penyusunan anggaran.

Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif.

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer (*primary data*) adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Indriantoro dan Supomo, (2002).

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*Field Research*) yang dilakukan dengan cara mengadakan peninjauan langsung pada instansi yang menjadi objek untuk mendapatkan data primer . Data primer didapatkan melalui teknik – teknik sebagai berikut:

a. Observasi (Pengamatan Langsung)

Melakukan pengamatan secara langsung dilokasi untuk memperoleh data yang diperlukan. Observasi dilakukan dengan mengamati kegiatan yang berhubungan dengan variabel penelitian. Hasil dari observasi dapat dijadikan data pendukung dalam menganalisis dan mengambil keputusan.

b. Kuesioner

Pengumpulan data penelitian pada kondisi tertentu kemungkinan tidak memerlukan kehadiran peneliti. Pertanyaan peneliti dan jawaban responden dapat dikemukakan secara tertulis melalui suatu kuesioner. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan. Indriantoro dan Supomo, (2002).

Metode Analisis

1. Uji validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2005). Alat untuk mengukur validitas adalah Korelasi Product Moment dari Pearson. Suatu indikator dikatakan valid, apabila $n = 33$ dan $\alpha = 0,05$, maka $r_{\text{tabel}} = 0,344$ dengan ketentuan (Nurgiyantoro, dkk, 2004) :

Hasil $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}} (0,344) = \text{valid}$

Hasil $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}} (0,344) = \text{tidak valid}$

Realibilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2005). Alat untuk mengukur reliabilitas adalah *Alpha Cronbach*. Suatu variabel dikatakan reliabel, apabila (Nurgiyantoro, 2004) :

Hasil $\alpha \geq 0,60 = \text{reliabel}$

Hasil $\alpha < 0,60 = \text{tidak reliabel}$

2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005). Untuk menguji suatu data berdistribusi atau tidak dapat diketahui dengan menggunakan grafik, yaitu grafik normal plot (Ghozali, 2005).

2. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

3. Multikoloniaritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas.

3. Uji Hipotesis

$$Y = a + b_1X_1 + e$$

$$Y = a + b_1X_2 + X_1X_2 + e$$

$$Y = a + b_1X_3 + X_1X_3 + e$$

$$Y = a + b_1X_4 + X_1X_4 + e$$

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Analisis Data

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2009). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Besar (df) = $33-2$ maka didapat angka 31, dan $\alpha = 0,05$ didapat r tabel 0,344

2. Reliabilitas

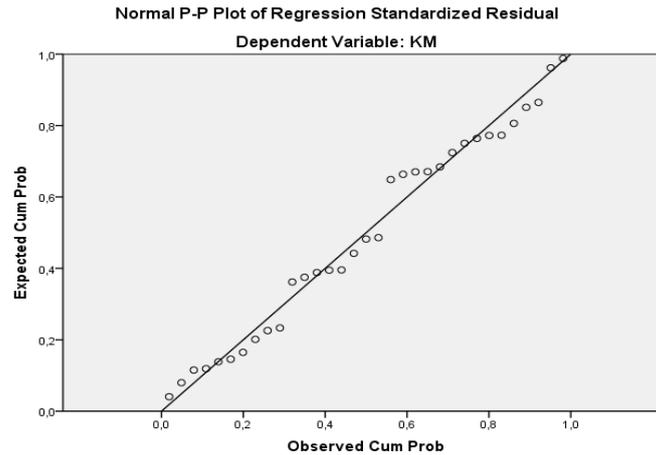
Uji Reliabilitas digunakan untuk melihat tingkat kehandalan indikator/kuesioner apabila digunakan kembali sebagai alat ukur variabel. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai *cronbach's alpha* variabel dengan standar reliabilitas sebesar 0,60, yaitu apabila nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,60$ maka indikator/kuesioner yang dinyatakan reliabel (Ghozali, 2009). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Hasil pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Reliabilitas	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,857	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,887	0,60	Reliabel
Ketidakpastian Lingkungan	0,807	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,848	0,60	Reliabel
Kinerja manajerial	0,952	0,60	Reliabel

3. Uji Asumsi Klasik

1. Normalitas



Uji Kolmogorov Smirnov

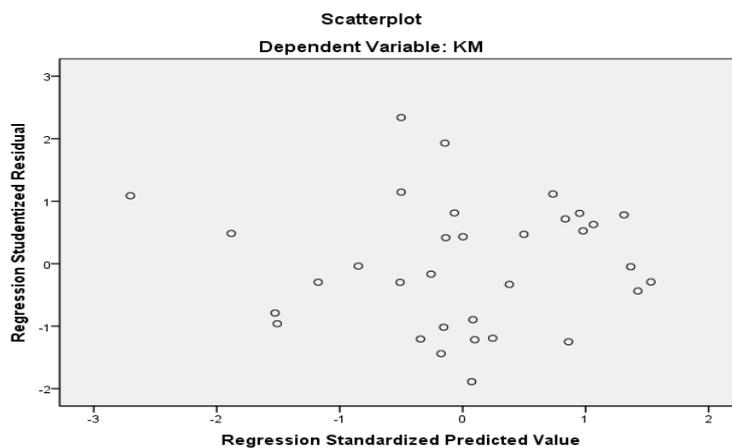
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		33
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,58120787
Most Extreme Differences	Absolute	,113
	Positive	,085
	Negative	-,113
Kolmogorov-Smirnov Z		,649
Asymp. Sig. (2-tailed)		,794

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

2. Heteroskedastisitas

Melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y - prediksi - Y sesungguhnya) yang telah di-studentized. (Ghozali, 2009)



3. Multikoloniaritas

Untuk mengetahui adanya gejala multikoloniaritas dalam penelitian ini, maka dapat dilakukan dengan melihat angka tolerance $> 0,1$ dan VIF < 10 berarti bebas multikoloniaritas. Dimana bila nilai VIF yang diperoleh > 10 berarti terdapat gejala

multikolinearitas dan sebaliknya bila diperoleh nilai VIF < 10 berarti tidak terdapat gejala multikolinearitas (Ghozali, 2009) dengan tampilan output sebagai berikut :

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,283	1,717		,165	,870		
	Partisipasi A	,845	,218	,682	3,883	,001	,374	2,674
	Ko	,080	,445	,028	,181	,858	,495	2,022
	KL	,449	,180	,327	2,497	,019	,674	1,484
	Gk	-,510	,320	-,229	-1,594	,122	,559	1,789

a. Dependent Variable: KM

1. Uji Simultan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,723	4	5,681	14,850	,000 ^a
	Residual	10,711	28	,383		
	Total	33,434	32			

a. Predictors: (Constant), KL_PA, GK_Pa, PA_Ko, Partisipasi A
b. Dependent Variable: KM

Hasil uji dengan sig. sebesar 0,000, dan nilai sig. ini dibawah $\alpha = < 0,05$ menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial BPR Kedung Arto Semarang.

2. Uji Parsial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,106	,624		-,170	,867
	Partisipasi A	,967	,749	,781	1,291	,207
	PA_Ko	,007	,116	,027	,057	,955
	GK_Pa	-,147	,086	-,634	-1,712	,098
	KL_PA	,147	,053	,603	2,780	,010

a. Dependent Variable: KM

Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,823 ^a	,677	,630	,62134	2,352

a. Predictors: (Constant), Gk, KL, Ko, Partisipasi A
b. Dependent Variable: KM

Berdasarkan hasil pengujian uji koefisien determinasi pada tabel 4.19 menjelaskan bahwa besarnya nilai *Adjusted R Square* adalah 0,630 hal ini berarti bahwa 63,0 % variabilitasnya Y mampu dijelaskan oleh X sisanya (100% - 63,0%) = 37% dijelaskan variabel lain diluar penelitian.

Pembahasan

1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.

Berdasarkan hasil penelitian partisipasi penyusunan anggaran tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat diartikan bahwa tinggi atau rendahnya partisipasi

penyusunan anggaran tidak menyebabkan tinggi atau rendahnya kinerja manajerial. Tanggapan semua karyawan BPR Kedung Arto terhadap partisipasi penyusunan anggaran yang memiliki rata-rata terbanyak yaitu indikator atasan sering meminta pendapat bawahan dalam proses penyusunan anggaran dengan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 2%, tidak setuju sebanyak 2%, netral sebanyak 3%, setuju sebanyak 15%, sangat setuju sebanyak 11% dengan rata-rata 4,00. Sedangkan rata-rata jawaban karyawan keseluruhan sebanyak 3,27 yang berarti netral mendekati setuju. Namun dalam kinerja manajerial dalam menentukan sasaran, menyiapkan informasi, evaluasi menilai proposal, mengarahkan memimpin serta dalam negosiasi pembelian, penjualan dalam menyampaikan tentang visi dan misi rata-rata sebanyak 2,83 yang berarti tidak setuju mendekati netral.

Hasil penelitian dari data yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial tidak signifikan dikarenakan walaupun dalam partisipasi penyusunan anggaran BPR Kedung Arto netral mendekati setuju, hal tersebut terlihat dalam pernyataan karyawan ikut dan terlibat dalam penyusunan semua anggaran, menurut karyawan dilakukannya revisi anggaran adalah masuk akal, karyawan sering memberikan pendapat atau usulan tentang anggaran tanpa dimintai, usulan anggaran dari karyawan berpengaruh dalam anggaran akhir, menurut karyawan usulan dari bawahan itu penting, atasan saya sering meminta pendapat bawahan dalam proses penyusunan anggaran rata-rata netral mendekati setuju dan kinerja manajerial pada BPR Kedung Arto tidak setuju mendekati netral terlihat dalam pernyataan karyawan menentukan sasaran, menyiapkan informasi, karyawan terlibat dalam evaluasi mengevaluasi dan menilai proposal, ikut serta dalam menyampaikan informasi visi dan misi dan kegiatan-kegiatan organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja manajerial tersebut. Karena karyawan dalam menjawab pernyataan terhadap kinerja manajerial kebanyakan masih rendah yaitu rata-rata mendekati netral. Sehingga walaupun dalam partisipasi penyusunan anggaran baik tidak akan mempengaruhi kinerja tersebut.

Hasil penelitian yang dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Biduri (2011) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variabel pemoderasi gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. Maka, hipotesis 1 dalam penelitian ini ditolak.

2. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating.

Komitmen organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam organisasinya, akan membentuk persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan resiko pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi disiplin kerja manajer. Bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer.

Tanggapan karyawan BPR Kedung Arto terhadap komitmen organisasi yang memiliki rata-rata terbanyak yaitu indikator karyawan sungguh peduli mengenai nasib organisasi ini dengan jawaban netral sebanyak 1%, setuju sebanyak 21%, sangat setuju sebanyak 11% dengan rata-rata 4.30. Sedangkan rata-rata keseluruhan karyawan sebanyak 4.05 yaitu setuju yang mendekati sangat setuju. Namun dalam kinerja manajerial dalam menentukan sasaran, menyiapkan informasi, evaluasi menilai proposal, mengarahkan memimpin serta dalam negosiasi pembelian, penjualan dalam menyampaikan tentang visi dan misi rata-rata sebanyak 2,83 yang berarti tidak setuju mendekati netral.

Hasil penelitian dari data yang menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial tidak signifikan dikarenakan walaupun dalam partisipasi penyusunan anggaran setuju mendekati sangat setuju, hal tersebut terlihat dalam pernyataan partisipasi anggaran mengenai terlibat

dalam penyusunan anggaran, dilakukannya revisi anggaran, sering dimintai usulan/pendapat tentang anggaran rata-rata netral mendekati setuju dan komitmen organisasi BPR Kedung Arto rata-rata setuju mendekati sangat setuju terlihat dalam pernyataan bekerja lebih keras, organisasi ini sebagai tempat kerja yang menyenangkan, bahwa karyawan merupakan bagian dari organisasi ini, organisasi ini merupakan tempat kerja yang baik, tidak akan mempengaruhi kinerja manajerial tersebut. Karena karyawan dalam menjawab pernyataan terhadap kinerja manajerial kebanyakan masih rendah yaitu rata-rata mendekati netral. Dalam hal ini komitmen organisasi tidak termasuk dalam variabel *moderating* yang memperkuat maupun memperlemah antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang dijelaskan dalam penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Biduri (2011) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variabel pemoderasi gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. Maka, hipotesis 1 dalam penelitian ini ditolak.

3. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Moderating.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial yang dapat diartikan bahwa jika ketidakpastian lingkungan meningkat maka kinerja manajer akan meningkat positif. Ketidakpastian lingkungan yang diukur dengan menggunakan adanya sikap yang mencerminkan kebutuhan pegawai akan prestasi dan adanya ketidakpastian lingkungan untuk mencapai hasil kerja yang baik, Menunjukkan sikap tabah, jujur dalam menghadapi masalah yang terjadi dalam pekerjaan mereka, Menunjukkan sikap pantang menyerah dan ulet jika mengalami kegagalan. Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.

Tanggapan karyawan BPR Kedung Arto terhadap ketidakpastian lingkungan yang memiliki rata-rata terbanyak yaitu indikator karyawan yakin bagaimana pekerjaan saya harus dilakukan dengan jawaban netral sebanyak 3%, setuju sebanyak 27%, sangat setuju sebanyak 3% dengan rata-rata 4.00. Sedangkan rata-rata keseluruhan karyawan sebanyak 3.58 yaitu netral mendekati setuju. Namun dalam kinerja manajerial dalam menentukan sasaran, menyiapkan informasi, evaluasi menilai proposal, mengarahkan memimpin serta dalam negosiasi pembelian, penjualan dalam menyampaikan tentang visi dan misi rata-rata sebanyak 2,83 yang berarti tidak setuju mendekati netral.

Hasil penelitian dari data yang menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial berpengaruh signifikan karena dalam partisipasi penyusunan anggaran netral mendekati setuju, hal tersebut terlihat dalam pernyataan partisipasi anggaran mengenai terlibat dalam penyusunan anggaran, dilakukannya revisi anggaran, sering dimintai usulan/pendapat tentang anggaran rata-rata netral mendekati setuju dan ketidakpastian lingkungan BPR Kedung Arto juga netral mendekati setuju terlihat dalam pernyataan metode kerja yang baik ditempat karyawan bekerja, mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan, bagaimana harus berbuat dan bersikap dalam organisasi ini, memenuhi harapan-harapan pihak lain yang ada dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja manajerial tersebut. Dalam hal ini ketidakpastian lingkungan berperan sebagai variabel *moderating* yang memperkuat antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang dijelaskan dalam penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Handoko (2010) tentang pengaruh komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh ketidakpastian lingkungan dengan kinerja manajerial. Dengan demikian, ketidakpastian lingkungan dapat berperan sebagai variabel

moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

4. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Moderating.

Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Menurut Timpe (1993), Ada tiga gaya kepemimpinan yang diperagakan oleh *Bill Woods* ketika ia berbicara dengan pegawai dari *Chambers Manufacturing* yaitu otokratis dimana pemimpin otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang, Demokratis dimana pemimpin yang demokratis (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu, Kendali bebas dimana pemimpin memberi kekuasaan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan yang memiliki rata-rata terbanyak yaitu indikator pimpinan senang menerima saran, pendapat dan kritik-kritik dari bawahan dengan jawaban netral sebanyak 1%, setuju sebanyak 18%, sangat setuju sebanyak 14% dan pada indikator pimpinan lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan dengan jawaban netral sebanyak 1%, setuju sebanyak 18%, sangat setuju 14% dengan rata-rata 4.39. Sedangkan rata-rata keseluruhan karyawan sebanyak 3.87 yaitu netral mendekati setuju. Namun dalam kinerja manajerial dalam menentukan sasaran, menyiapkan informasi, evaluasi menilai proposal, mengarahkan memimpin serta dalam negosiasi pembelian, penjualan dalam menyampaikan tentang visi dan misi rata-rata sebanyak 2,83 yang berarti tidak setuju mendekati netral.

Hasil penelitian dari data yang menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial tidak signifikan dikarenakan walaupun dalam partisipasi penyusunan anggaran BPR Kedung Arto netral mendekati setuju, hal tersebut terlihat dalam pernyataan partisipasi anggaran mengenai terlibat dalam penyusunan anggaran, dilakukannya revisi anggaran, sering dimintai usulan/pendapat tentang anggaran rata-rata netral mendekati setuju dan gaya kepemimpinan pada BPR Kedung Arto juga netral mendekati setuju terlihat dalam pernyataan pimpinan senang menerima saran, pendapat dan kritik-kritik dari bawahan, pimpinan lebih mengutamakan kerja sama, pimpinan terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya tidak akan mempengaruhi kinerja manajerial tersebut. Karena karyawan dalam menjawab pernyataan terhadap kinerja manajerial kebanyakan masih rendah yaitu rata-rata mendekati netral. Dalam hal ini komitmen organisasi tidak termasuk dalam variabel *moderating* yang memperkuat maupun memperlemah antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian yang dijelaskan dalam penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Faizah dkk (2010) tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai moderating. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel partisipasi anggaran yang dimoderasi oleh gaya kepemimpinan dengan kinerja manajerial.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, gaya kepemimpinan sebagai moderating pada BPR Kedung Arto Semarang sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat diartikan jika partisipasi dalam penyusunan anggaran tinggi maka kinerja anggota cenderung tidak akan meningkat.

2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat diartikan jika komitmen organisasi tinggi maka kinerja anggota cenderung tidak akan meningkat.
3. Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat diartikan jika ketidakpastian lingkungan meningkat maka kinerja anggota meningkat. Dengan demikian, ketidakpastian lingkungan berperan sebagai variabel *moderating*.
4. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat diartikan jika gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja anggota cenderung tidak akan meningkat.

Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka saran-saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya mengoptimalkan penerapan anggaran partisipatif bukan hanya sekedar partisipasi semu karena hal ini berdampak pada meningkatnya kinerja manajerial.
2. Perusahaan sebaiknya mengadakan evaluasi terhadap pembebanan kerja pada masing-masing unit kerja karena beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan tidak optimalnya kinerja.
3. Perusahaan sebaiknya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan inovasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya tanpa melanggar peraturan dan ketetapan yang berlaku. Karyawan dengan inovasi yang tinggi akan memiliki implikasi terhadap peningkatan kinerja mereka.

Daftar Pustaka

- Anthony, R. N. Dan V. Govindrajan. 2005 . *Sistem Pengendalian Manajemen* . Edisi Terjemahan. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- A Dale, Timpe. 1993. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*. Edisi pertama. Cetakan kedua. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Allen, N.J, dan Meyer, J.L. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of occupationalpsychology*. No 63. Hal 1-18.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaheer. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. Simposium Nasional Akuntansi X. Makasar.
- Bastian, Indra. 2006. Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. Jakarta: Erlangga.
- Biduri, Sarwenda. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan. *Jurnal Akuntansi Manajemen dan Bisnis*. Volume 8 No. 1. Oktober. Hal 41-56. Sekolah Tinggi Ekonomi Indonesia. Surabaya.
- Brownell.1981. Participation in the Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The accounting Review*. Volume 56 . oktober. Hal 844-860
- Coryanata , I. 2004. Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Makalah disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi VII*.
- Daft, Richard L, 2010. *Era Baru Manajemen*. Buku 2. Edisi 9. Jakarta. Salemba Empat.
- Darlis, Edfan, Faizah dan Taufeni. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Sorot*. Volume 8 No. 2. Oktober. Hal 1-190. Universitas Riau. Pekanbaru.
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. 2010. *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi*. Edisi pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Dwirandra, A.A.N.B. 2006. Pengaruh Interaksi Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi, dan Agregat Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Penelitian*. Bali: Fakultas Ekonomi- Universitas Udayana.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariate SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Edisi Empat. Semarang: PB Undip.

- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Edisi Empat. Semarang: PB Undip.
- Govindarajan, V . 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, Jesica dan Riandy Sugiharto Cahyadi. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Kontemporer*. Volume 2 No. 2. Juli. Hal. 171-189. Universitas Katolik Widya Mandala. Surabaya.
- Indriantoro, Nur dan Supomo. 2002. *Metodelogi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Yogyakarta. BPFE- Yogyakarta.
- Latuheru, Belianus Patria. 2005. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Volume 7. No. 2. Nopember. Hal. 117-130. Universitas Kristen Indonesia. Maluku
- Listiawati, M. 2012. Pengembangan Perangkat Pembelajaran IPA Terpadu di SMP. *Journal of Innovative Science Education JISE*. Volume 1 Hal 1. 2012. Semarang:Unnes.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Srktor Publik*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Milani, Ken. 1975. The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study, *The Accounting Review*.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen; Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Cetakan Keempat.
- Nafarin, M. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat
- Nor, Wahyudi. 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi X. Makasar.
- Nurgiyantoro, Burhan, Gunawan dan Marzuki. 2004. *Statistik Terapan : Untuk Penelitian Ilmu- Ilmu Sosial*. Cetakan ketiga (Revisi). Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Riharjo, Ikhsan Budi dan Diana Fibrianti. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Volume 1. No. 1. Januari. Hal. 108-121. Surabaya.
- Ryninta, Morinda Goestin dan Zulfikar. 2005. *Pengaruh Pelimpahan Wewenang terhadap Hubungan Antara Kinerja Manajer dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Volume 4 No. 2

- Samryn, L.M. 2001. *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sardjito, Bambang dan Muthaher, osmad. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi X.
- Shim, J.K. dan J.G. Siegel. 2001. *Budgeting: Pedoman Lengkap Langkah- Langkah Penganggaran*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedelapan. CV Alfabeta. Bandung.
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi VIII. Solo.
- Supriyono, R.A. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*.
- Susanti, V.A. 2004. *Analisis Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Moderator (Studi Empiris: Perusahaan Manufaktur Go Publik, Terdaftar di BEJ, Berkantor Pusat di Jawa Timur)*. *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*. Volume 4. No. 3. Hal. 264-285.
- Thoha, Miftah. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Yuwono, I.B. 1999. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Volume 1 No. 1. Hal 37-55.