

# HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN MANAGERIAL PERFORMANCE: MOTIVASI, DESENTRALISASI DAN STYLE LEADERSHIP SEBAGAI VARIABEL MODERATING

*Muhammad Al Amin*

## **Abstract**

*The relationship between budget participation and managerial performance has been attracting researchers' attentions. However, the result of previous studies on the relationship between budget participation and managerial performance have been inconclusive and often contradictory. The study empirically examined the effect of budget participation on managerial performance using a contingency approach. Three contingent variables were investigated, motivation, decentralization and style leadership. The result indicated that the interaction between budget participation and managerial performance did not have a direct effect. But motivation and decentralization was found to have a significant effect on the relationship between budget participation and managerial performance. And style leadership was not found to have a significant effect.*

**Keywords:** *Budget participation - motivation - style leadership - decentralization managerial performance - teori kontingensi*

## **Pendahuluan**

Dalam *short research* ini, peneliti mencoba untuk memperluas mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja organisasi, dengan melakukan pengujian terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi pelaksanaan anggaran, struktur organisasi dan *leadership style* yang digunakan sebagai variabel moderating. Hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja organisasi banyak menjadi obyek penelitian. Penelitian ini akan mengadopsi pendekatan kontingensi untuk mengevaluasi antara kedua variabel, yang bisa mempengaruhi sifat individu *locus of control* (Brownell, 1982, 1982), Motivasi (Brownell & McInnes, 19986; Mia, 1988) dan sikap terhadap pekerjaan dan perusahaan (Milani, 1975). Sedangkan faktor kontekstual organisasi akan dihadapkan pada kondisi ketidakpastian lingkungan dimasa yang akan datang. Untuk mengantisipasi ketidakpastian lingkungan ini, Galbraith (1973) mengungkapkan bahwa perlu adanya pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi, karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer/bawahan diberikan wewenang

dan tanggungjawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan melakukan kegiatan daripada di dalam struktur organisasi yang tersentralisasi.

*Style leadership*, Hoopwood (1972) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki perhatian pada *budget* berkaitan dengan kinerja secara signifikan berhubungan dengan *job-related tension*. Hasil lain yang dikemukakan oleh Otley (1978) menyatakan bahwa kinerja atasan berkaitan dengan kepemimpinan yang lebih memfokuskan pada *budget* yang ternyata berbeda dengan temuan Hoopwood. Brownell yang menyatakan kalau hipotesis tersebut secara langsung mengobservasi hubungan antara gaya pengevaluasian pimpinan dan kinerja tidak harus diharapkan, karena hubungan tersebut lebih merupakan moderasi pada *budget participation*.

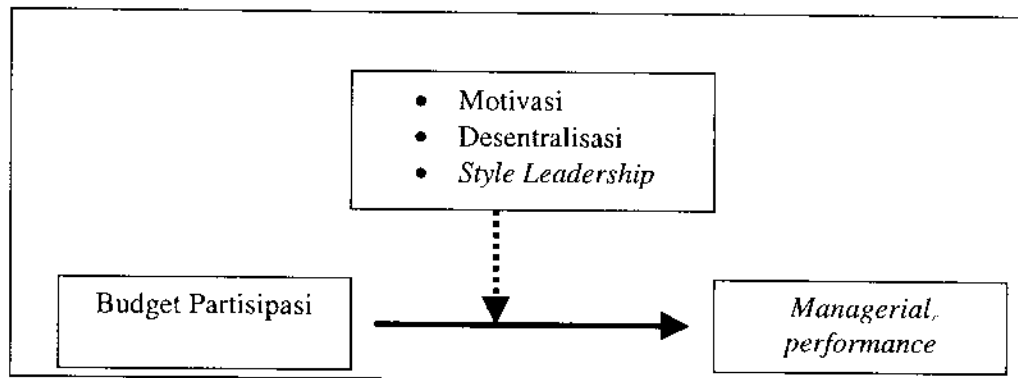
Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bass dan Leavit (1963); Schuller dan Kim (1976); Indriantoro (1993) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sementara hasil penelitian Milani (1975); Kenis (1979); Riyanto (1996) dan Riyadi (1999) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan diantara keduanya sedangkan beberapa penelitian yang lain melaporkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bertolak belakang atau negatif (Sterdy, 1960, Bryan dan Locke, 1967)

Govindarajan (1986) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan penelitian tersebut, bisa dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontijensi (*contingency approach*). Pendekatan contigensi ini dimaksudkan secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Pendekatan kontijensi yang diadopsi untuk penelitian ini seperti *Locus of control* (Brownell 1981, 1982); Motivasi (Brownell dan Mc.Inees, 1986; Mia, 1986), dan sikap terhadap perusahaan (Milani, 1975; Mia, 1978), *Style leadership* (otley, 1978). Sedangkan faktor kontekstual organisasional akan dihadapkan pada kondisi ketidakpastian lingkungan di masa yang akan datang. Untuk mengantisipasi ketidakpastian lingkungan ini, Galbraith (1973) mengungkapkan bahwa perlu adanya pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi, karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer/bawahan diberikan wewenang dan tanggung jawab besar dalam pengambilan keputusan dan melakukan kegiatan daripada dalam struktu yang tersentralisasi.

Dalam peneltian ini, penelitian mencoba untuk memperluas pembahasan mengenai hubungan antara penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, dengan melakukan pengujian terhadap motivasi, desentralisasi dan *style leadership* yang digunakan sebagai variabel moderating. Model penelitian adalah:

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



Variabel moderating berarti terdapat pengertian bahwa motivasi, desentralisasi dan *style leadership* mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Variabel-variabel tersebut yang akan diukur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: *Budget partisipasi* adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran. Motivasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai derajat dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang baik. Desentralisasi berkaitan dengan wewenang yang diberikan oleh pimpinan kepada para bawahan (manajer) apakah bersifat sentralisasi atau desentralisasi. Dan *Style leadership* menunjukkan efektifitas sistem penganggaran berkaitan dengan gaya kepemimpinan supervisor. Sedangkan *Managerial Performance* adalah kinerja manajerial dalam kegiatan-kegiatan manajer yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengawasan, evaluasi.

Berdasarkan pada uraian tersebut di atas, peneliti mencoba merumuskan permasalahan yang berkaitan apakah motivasi, desentralisasi dan *style leadership* dalam suatu organisasi berfungsi sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menguji secara empiris apakah motivasi dalam bekerja baik penyusunan anggaran maupun motivasi pelaksanaan anggaran mempengaruhi hubungan antara *budget participation* dengan *performance managerial*. (2) Menguji secara empiris apakah pelimpahan wewenang dalam suatu organisasi dalam bekerja baik mempengaruhi hubungan antara *budget participation* dengan *performance*

*managerial*. (3) Menguji secara empiris apakah *style leadership* dalam bekerja baik penyusunan anggaran maupun pelaksanaan anggaran mempengaruhi hubungan antara *budget participation* dengan *performance managerial*.

### **Kontribusi Penelitian**

Terdapat beberapa kontribusi yang diharapkan diperoleh dari penelitian ini, yaitu:

1. Diharapkan memperkuat penelitian sebelumnya berkenaan dengan adanya hubungan apakah antara motivasi, desentralisasi dan *style leadership* dalam suatu organisasi berfungsi sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
2. Untuk memperjelas faktor kontijensi (desentralisasi, Motivasi dan *style leadership*) yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Bagi praktisi, khususnya dalam penyusunan *budget* dan pengorganisasian kerja dalam mencapai tujuan yang digunakan untuk menilai *performance managerial*.

### **Telaah Literatur dan Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan isu sentral yang ada dalam riset ini yaitu permasalahan yang berkaitan apakah motivasi, desentralisasi dan *style leadership* dalam suatu organisasi berfungsi sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Berikut diekplorasi literatur-literatur atau riset-riset terdahulu yang menjelaskan variabel tersebut.

#### *a. Budget Participation*

Budget adalah merupakan suatu pernyataan formal yang dibuat oleh para manajer yang berisi rencana-rencana dimasa mendatang yang akan dilaksanakan dalam periode waktu tertentu, biasanya adalah 1 tahun. Schiff and Lewin (1970), menyatakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki dua peranan, yaitu anggaran berperan sebagai planning dan anggaran sebagai criteria kinerja. Anggaran sebagai sebuah perencanaan adalah merupakan rincian ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi yang akan dilaksanakan dimasa depan. Sedangkan anggaran sebagai sebuah criteria kinerja diartikan bahwa anggaran dipakai sebagai sebuah system pengendalian untuk mengukur kinerja manjerial. Seiring dengan peranan anggaran tersebut, Argys (1952) juga menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. beberapa peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi manajer dalam penentuan anggaran mendorong para manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target, menerima anggaran

secara penuh, dan melaksanakan untuk mencapai target di atas (Argyris, 1952; Hanson, 1966).

#### b. Hubungan Antara Budget partisipasi dan *Performance Managerial*

Partisipasi dalam budget memerlukan keterlibatan subordinat pada ukuran yaitu mempengaruhi operasi dan imbalan mereka. Keuntungan diimplikasikan pada budget partisipasi adalah akan memperbaiki sikap, produktifitas, dan atau kinerja. Beberapa studi didukung oleh argumen bahwa kepastian partisipasi budget untuk kepuasan pekerjaan yang tinggi. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai meningkatkan efektifitas organisasi.

Studi lain, menemukan salah satu kelemahan hubungan antara *performance* dan budget partisipasi. Brownell (1982) mengkaji partisipasi dalam pengambilan keputusan dan menemukan bukti bahwa terdapat hubungan yang positif antara keduanya. Penelitian tersebut dilakukan untuk menguji hubungan antara kedua variabel tersebut memberikan hasil yang tidak konsisten antara peneliti satu dan peneliti yang lain.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa budget partisipasi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Pernyataan ini dapat di ringkas dalam bentuk hipotesa, yaitu:

H<sub>1</sub> : Terdapat hubungan positif antara penyusunan budget partisipasi dengan kinerja manajerial

#### c. Motivasi sebagai Variabel Moderasi

Partisipasi budget diasumsikan dapat meningkatkan kinerja manajerial dengan adanya pengaruh motivasi yang positif, yaitu terdapat hubungan yang positif antara *budget participation* dan *performance managerial* dengan adanya hubungan mediasi motivasi manajer. Keterkaitan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu namun hasil yang diberikan oleh peneliti adalah konsisten dan dapat digeneralisasi (Hofstede, 1967; Searfoss dan Monzcka, 1973; Kenis, 1979; Merchant, 1981; serta Brownell dan Mc Ines, 1986. Brownell dan Mc Ines (1986) ternyata gagal untuk mengkonfirmasi hipotesisnya apabila motivasi memediasi pengaruh partisipasi pada kinerja, meskipun partisipasi dan kinerja ditemukan memiliki hubungan positif. Secara mendasar dinyatakan kaitan antara partisipasi dan kinerja melalui motivasi bukan merupakan bukti. Teori *cognitive dissonance* yang dikemukakan oleh Festinger (1957) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memperbaiki kesalahan atau merasa khawatir, jika kinerja mereka dibawah tingkat expectasinya. Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme dalam pertukaran informasi memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengertian yang lebih

jelas tentang pekerjaan mereka, selain itu partisipasi tersebut juga membantu mereka untuk memperbaiki kesalahan, yang akhirnya akan memperbaiki atau meningkatkan kinerja mereka (Hopwood, 1976).

Berdasarkan uraian di atas, dapat diringkas dalam sebuah hipotesa sebagai berikut:

$H_2$  : Hubungan antara penyusunan budget partisipasi dengan kinerja manajerial interaksinya dipengaruhi oleh motivasi manajer.

#### d. Desentralisasi sebagai Variabel Moderasi

Struktur organisasi memberi gambaran mengenai kekuasaan dalam suatu organisasi. Burns dan Waterhouse (1975) 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 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 (Brownell, 1982).

Pertanyaan empiris berkenaan dengan faktor-faktor organisasional dalam penggunaan kerangka kontijensi apakah proses penyusunan anggaran akan efektif untuk organisasi yang sentralisasi atau desentralisasi. Struktur organisasi menunjukkan pembagian kekuasaan dalam suatu organisasi. Ciri-ciri organisasi dengan derajat desentralisasi yang tinggi menunjukkan bahwa unit-unit yang berada pada tingkat yang lebih tinggi lebih memiliki otonomi seperti penentuan anggaran dari pada organisasi dengan derajat desentralisasi yang lebih rendah.

Gul dkk (1995) menemukan 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. Riyanto (1996) menemukan sebaliknya, yaitu desentralisasi tidak dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian yang tidak konsisten maka peneliti tertarik untuk menguji kembali apakah desentralisasi bisa berperan sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diringkas dalam sebuah hipotesa sebagai berikut:

$H_3$  : Terdapat hubungan yang positif antara penyusunan budget partisipasi dengan kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh struktur organisasi desentralisasi.

#### e. Style Leadership

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku manajer dalam berinteraksi dengan lingkungan organisasinya. Berdasarkan teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fiedler (1965) dengan *contingency model* atau situasional (Gordon, 1993) mengatakan bahwa mengubah gaya kepemimpinan seseorang tidaklah mudah, oleh karena itu organisasi harus menempatkan seseorang dalam situasi yang sesuai dengan gayanya. Dalam teori ini dikatakan ada dua gaya yang dapat diacu oleh seorang manajer, yaitu yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan berorientasi pada hubungan baik (*relationship oriented*).

Sweringa dan Moncur (1972) yang telah 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, ini menunjukkan adanya pengaruh kuat gaya kepemimpinan terhadap penyusunan anggaran. Beberapa peneliti seperti Peter (1981) dan Pohlman (1985) telah melakukan pengujian terhadap model yang dikembangkan oleh Fiedler hasilnya mendukung model tersebut.

Dari penjelasan tersebut, maka penelitian ini akan menguji kembali apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, dengan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Terdapat hubungan yang positif antara penyusunan budget partisipasi dengan kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh style leadership.

### Metodologi Penelitian dan Hasil Riset

#### a. Sampel

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer tingkat middle atau manajerial dengan pertimbangan bahwa manajer level manajerial; (1) merupakan pelaksana keputusan manajemen puncak yang mampu berinteraksi dengan karyawan dan manajemen puncak. (2) biasanya terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak. Untuk menghindari adanya pengaruh jebis industri, mini riset ini (riset lebih lanjut akan dilakukan) menggunakan sample yang relatif sejenis industrinya yaitu pada bidang keuangan di wilayah Karisidenan Kedu.

#### b. Ukuran Variabel

Terdapat lima variabel yang digunakan di dalam penelitian ini, yaitu

1. Partisipasi: Partisipasi di dalam penyusunan anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer di dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya baik secara periodic maupun tahunan. Instrumen

yang digunakan untuk mengukur variabel ini di adopsi dari Milani (1975). Ada enam item yang dipakai untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala tujuh poin, dimana skor rendah (poin 1) menunjukkan partisipasi tinggi, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan partisipasi yang rendah.

2. **Motivasi:** motivasi kerja didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik (Mitchel, 1985). Motivasi ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Lawler et.al. (1977). Dalam penelitian ini motivasi mengacu pada paradigma pengharapan (*expectancy paradigm*) yang diturunkan dalam tiga bagian.
3. **Desentralisasi:** desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para manajer lebih rendah. Tingkat pendelegasian ini menunjukkan seberapa jauh manajemen yang lebih tinggi mengizinkan manajemen yang lebih rendah untuk membuat kebijakan secara independen artinya pendelegasian yang diberikan kepada manajemen yang lebih rendah (*subordinate*) dalam kaitannya dengan otoritas pembuatan keputusan (*decision making*) dan desentralisasi memerlukan tanggung jawab terhadap aktivitas subordinate tersebut. Instrumen yang digunakan adalah instrumen yang dikembangkan oleh Vancil (1980). Ada lima item instrumen yang meminta manajer untuk menunjukkan wewenang yang mereka miliki dalam lima keputusan operasional penting yang mempengaruhi kinerja mereka. Dalam analisa penelitian ini untuk mengukur desentralisasi dengan menggunakan skala tujuh poin, dimana skor rendah (poin 1) menunjukkan tingkat desentralisasi tinggi, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan tingkat desentralisasi yang rendah.
4. **Style leadership:** dalam penelitian ini gaya kepemimpinan merupakan perilaku manajer dalam berinteraksi dengan lingkungan organisasinya. Yukl (1981) gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh variabel situasional yang disebut dengan *situasional favorability* yang terdiri dari: hubungan antara pimpinan bawahan, dan posisi kekuasaan pemimpin. Dalam penelitian dikembangkan pertanyaan kuisioner berdasarkan Yukl (1981) dengan dua kelompok.
5. **Kinerja Manajerial :** Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, *staffing*, negoisasi dan representasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuisioner *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney et al (1963). Instrumen ini menanyakan delapan bidang aktivitas manajemen dan satu pengukuran kinerja yang menyeluruh. Pengukuran mencakup poin 1 (jauh diatas rata-rata) sampai dengan poin 7 (jauh dibawah rata-rata). Ada dua alasan dipilihnya *self rating* sebagai instrumen dalam mengukur kinerja manajerial (tidak memilih *superior rating*). Pertama, *self rating* memberikan penilaian yang lebih *anonymity*, dan kedua atasan/



pimpinan secara khusus kurang memberikan informasi yang baik dan bersifat subyektif (Henemen, 1974). Kritik utama yang diberikan pada pengukuran kinerja dengan menggunakan *self rating* adanya kecenderungan bias dalam kemurahan hati (*Lintency bias*).

### c. Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan handal (*reliable*) apabila memiliki cronbach's alpha lebih dari 0,60 (Nunnaly, 1978).

Uji validitas yang dilakukan dengan analisa faktor dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Uji analisa faktor ini dapat dilakukan terhadap nilai setiap variabel dengan *varimax rotation*. Nilai Kaiser's MSA yang disyaratkan agar data yang terkumpul dapat tepat dilakukan analisa faktor harus diatas 0,50 dan hal ini akan menunjukkan *construct validity* dari masing-masing variabel (Kaiser dan Rice, 1974).

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa kelima instrumen yang digunakan cukup andal (*reliable*) dan sah (*valid*). Hal ini ditunjukkan dengan hasil pengujian yang dirangkum dalam tabel 1.

**Tabel 1**  
**Hasil uji Reliabilitas dan Validitas**

Variabel	Cronbach's alpha	Kaiser' MSA
Partisipasi	.8254	.785
Motivasi	.7888	.538
Desentralisasi	.6999	.743
Style leadership	.7201	.800
Kinerja	.8832	.679

#### a. Pengujian Hipotesa

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan pendekatan regresi berganda, identik dengan model yang digunakan dalam penelitian Sim dan Killough (1998). Dengan alasan bahwa metode ini dapat digunakan sebagai model prediksi terhadap satu variabel dependen dengan satu variabel independen serta tiga variabel moderasi. Persamaan tersebut adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_1X_2 + \beta_6 X_1X_3 + \beta_7 X_1X_4 + \varepsilon$$

Jika koefisien  $\beta_5$  dan  $\beta_6$  serta  $\beta_7$  adalah positif dan signifikan, maka interaksi antara budget partisipasi, motivasi, struktur organisasi dan style leadership mempengaruhi kinerja perusahaan, begitu sebaliknya.

#### b. Pembahasan hasil Penelitian

Analisa yang dilakukan pada 35 jawaban responden yang telah memenuhi kriteria untuk diolah lebih lanjut. Hasil pengolahan data mengenai statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Statistic Deskriptif**

Variabel	Kisaran Teoritis	Mean	Std. Deviation
Kinerja	9-63	30.0556	9.2333
Partisipasi	6-42	14.8611	6.6468
Motivasi	26-182	136.3889	17.9177
Desentralisasi	5-35	20.6944	4.2212
Style leadership	10-70	31.9167	5.2989

Model statistik yang digunakan untuk pengujian hipotesis ini adalah dengan menggunakan analisa regresi berganda. Hasil analisa regresi (tabel 3) secara keseluruhan menunjukkan bahwa r kuadrat sebesar 89.7%, F = 44.35 (tabel 4) dengan signifikansi P £ 0.001. berarti ada hubungan signifikan antara variabel dependen (kinerja manjerial dengan variabel independen (variasi prediktornya).

**Tabel 3**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.958	0.917	0.897	2.9694

**Tabel 4**  
**Pengujian ANOVA**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2737.004	7	391.001	44.345	0.000
	Residual	246.885	28	8.817		
	Total	2983.889	35			

- a. Predictors: (Constant), moderat3, struktur, motivasi, style, moderat2, moderat1, partisip
- b. Dependent Variabel: KINERJA

**Pengujian Hipotesis 1**

Untuk pengujian hipotesis 1 tersaji dalam tabel 5. hasil dari pengujian tersebut

**Tabel 5**  
**Hubungan Antara Partisipasi dan Kinerja manajerial**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.832	3.869		7.710	0.000
	Partisip	1.505E-02	0.238	0.011	0.063	0.950

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien  $\hat{\alpha}_j$  tidak signifikan, hal ini berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran yang dimiliki oleh manajer tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

**Pengujian Hipotesis 2**

Hasil pengujian untuk hipotesis 2 dapat dilihat dalam tabel 6.

**Tabel 6**  
**Interaksi Antara Partisipasi Dan Motivasi Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Simbol	Variabel	Koefisien Beta	Nilai Koefisien	Standar Error	t-Value	P
X1	Partisipasi	$\beta_1$	-10.739	3.506	-3.063	0.004
X2	Motivasi	$\beta_2$	-1.335	0.390	-3.247	0.005
X1x2	interaksi	$\beta_5$	0.0785	0.026	3.049	0.002
	konstansta	$\alpha$	214.2	53.700	3.989	0.000

$R^2=0.307$   $F=4,734$   $p=0.000$   $n=35$

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien  $\hat{\alpha}_3$  secara signifikan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi mempengaruhi kinerja dengan koefisien regresi 0.0785 pada tingkat signifikansi  $p < 0.1$ , dengan nilai  $R^2=0.307$   $F=4,734$   $p=0.000$ . Dari hasil tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja manajerial akan meningkat apabila manajer di dalam berpartisipasi pada proses penyusunan anggaran memiliki motivasi. Hasil ini mendukung hipotesa (2)

### **Pengujian Hipotesis 3**

Hasil pengujian untuk hipotesis 3 dapat dilihat dalam tabel 7.

**Tabel 7**  
**Interaksi Antara Partisipasi Dan Desentralisasi**  
**Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Simbol	Variabel	Koefisien Beta	Nilai koefisien	Standar Error	t-Value	P
X1	Partisipasi	$\beta_1$	-5.505	0.538	-10.237	0.000
X3	Desentralisasi	$B_3$	-4.687	0.369	-12.687	0.000
X1x3	Interaksi	$B_6$	0.280	0.026	10.730	0.000
	Konstansta	$\alpha$	121.091	7.390	16.385	0.000

$R^2=0.836$   $F=54,555$   $p=0.000$   $n=35$

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien  $\hat{\alpha}_6$  secara signifikan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan desentralisasi mempengaruhi kinerja dengan koefisien regresi 0.915 pada tingkat signifikansi  $p < 0.001$ , dengan nilai  $R^2=0.836$   $F=54,555$   $p=0.000$ . Dari hasil tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja manajerial akan meningkat apabila manajer di dalam berpartisipasi pada proses penyusunan anggaran dengan memperoleh pelimpahan wewenang yang semakin bersifat desentralisasi. Hasil ini mendukung hipotesa (3)

### Pengujian Hipotesis 4

Hasil pengujian untuk hipotesis 4 dapat dilihat dalam tabel 8

**Tabel 8**  
**Interaksi Antara Partisipasi dan Style Leadership**  
**Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Model	Variabel	Koefisien Beta	Nilai koefisien	Standar Error	t-Value	P
X1	Partisipasi	B <sub>1</sub>	0.718	2.689	0.267	TS
X4	Style Lead	B <sub>4</sub>	1.351	1.021	1.323	TS
X1x4	Interaksi	B <sub>7</sub>	-0.0301	0.078	0.388	TS
	Moderator	$\alpha$	-9.008	34.138	.264	TS

R<sup>2</sup>=0.255 F=3.678 p=0.022 n=35 TS= tidak signifikan

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa koefisien  $\hat{\alpha}_7$  tidak signifikan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan *style leadership* tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja. Hasil ini tidak mendukung hipotesa (4)

### Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan

#### Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini tidak berhasil mendukung H1. Hasil pengujian yang disajikan dalam tabel 5 menunjukkan bahwa antara partisipasi penyusunan anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial tidak signifikan hal ini berarti bahwa partisipasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Ada dua alasan tidak berhasilnya penelitian ini di dalam mendukung hipotesa 1 yaitu kemungkinan partisipasi tersebut merupakan partisipasi simbolis dan kemungkinan disebabkan adanya perbedaan di dalam instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi dan kinerja.

Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesa 3 dan hipotesa 4 dalam tabel 6 dan 7 menunjukkan bahwa ada interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi dan desentralisasi, terbukti bahwa secara statistik mendukung hipotesa tersebut dan pengujian yang dilakukan terhadap hipotesa 4 dalam tabel 8 secara statistik tidak berhasil mendukung hipotesa tersebut tidak berhasilnya mengukur *style leadership* ini disebabkan kemungkinan adanya perbedaan instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi dan kinerja.

### **Implikasi**

Implikasi yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a. dapat memperluas hasil penelitian sebelumnya khususnya yang berkenaan dengan faktor-faktor kontijensi
- b. Untuk mengkonfirmasi hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya terutama yang berkenaan dengan variabel motivasi, dan desentralisasi. Penulis mencoba untuk memasukkan variabel baru yaitu style leadership sebagai variabel moderating.
- c. Dapat memberikan masukan dan pengembangan terhadap literatu-literatur maupun penelitian-penelitian .
- d. Dalam dunia praktisi, hasil penelitian ini akan memberikan masukan dalam pelimpahan wewenang pada bawahannya.

### **Keterbatasan**

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang dimiliki peneliti ini diantaranya adalah sempitnya sampel yang diambil hanya perusahaan di wilayah Karisedenan Kedu dalam penelitian ini, mengakibatkan harus berhati-hati di dalam menggeneralisasi hasil penelitian ini. Variabel kinerja manajerial dalam penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya adalah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pengukuran diri sendiri (*self rating*), instrumen ini juga akan mempengaruhi hasil yang diperoleh seandainya instrumen variabel ini menggunakan konsep superior rating, karena kedua konsep ini memiliki sudut pandang yang berbeda. Keterbatas lainnya adalah variabel motivasi yang menggunakan pendekatan model pengharapan (*expectancy model*) dan variabel yang digunakan untuk mengukur *style leadership*.

### **Daftar Pustaka**

- Argyris, C. 1952. "The Impact of Budgets on People", *Ithaca: School of Business and Public Administration, Cornell University*.
- Argyris, C. 1955. "Organizational Leadership and Participation Management", *Journal of Business* Vol . XXVII (January) : 1-7.
- Brownell, P. 1982. "Participation in Budgeting of Locus of Control and Organizational Effectiveness", *The Accounting Literature*, Vol. 1:124-153.
- Brownell, P. 1982. "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation Budgetary Participation and Organizational Effectiveness", *Journal of Accounting Research*, Vol. 20 (spring): 12-27.

- Brownell, P., and M. McInnes. 1986. "Budgetary Participation, Motivation and Managerial Performance", *The Accounting Review*, Vol. LXI, October: 587-600.
- Chia. Y. M. 1995. "Decentralization, Management Accounting System Information Character Interaction Effect on Managerial performance: A Singapore Study", *Journal Of Business Finance and Accounting*, sept : 811-830.
- Govindarajan. V. 1986. "Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multi-Business Organizations", *Academy of Management Review* 11: 844-854.
- Govindarajan. V. 1986. "Impact Participation in the Budgetary Process on Managerial attitudes and Performance Universalistic and Contingency Perspective", *Decision Sciences*: 496-516.
- Gul F.A., J. S. L. Tsui, S.C. Fong, and H. Y. L. Kwok. 1995. "Decentralization as a moderating faktor in the Budgetary Participation-Performance Relationship: Some Hongkong Evidence", *Accounting and Business research*, Vol. 25: 107-113.
- Hofstede. 1973. "The Game of Control Budget – Perceived Participation in the Budget Process and Motivation to Achieve the Budget", *Academic Of Management Journal* : 541-554.
- Jay Gailbraith. 1973. *Designing Complex Organization* (reading, Mass.: Addison Wesley)
- Kaiser H.F., and J. Rice. 1974. "Little Jiffy, Mark IV", *Educational and Psychological Measurement*, Vol 34, No 1 (spring) : 111-117.
- Mia. L. 1988. "Managerial Attitude, Motivation and Efectiveness of Budget Participation", *Accounting, Organization and Society* Vol. 7 No 1: 465-475.
- Milani, K. 1975. "The relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study", *The Accounting Review*, April : 274-284.
- Otley, D.T. 1978. *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis*, *Accounting, Organizations and Society*, pp 413-428.
- Riyanto B. 1997. *Strategic uncertainty, Management Accounting Systems and Performance: AN Empirical Investigation of A contingency theory an Firm Level, Dissertation*, (School of Business and Management, Temple University, Philadelphia, PA)
- Waterhouse. J. H. and P. Tiesssen. 1978. "A contingency Framework for Management" *Accounting systems Research, Accounting and Societyy* Vol 3: 65-76.
- Yulk, Garya. 1981. *Leadership in Organizations*, 2th edition , prentice hall Internation, Inc, New Jersey.