

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA
PT PUPUK SRIWIDJAJA PALEMBANG**

Fertika Andriana
Universitas Sriwijaya
fertikaandriana@gmail.com

Ermadiani
Universitas Sriwijaya
ermadiani@unsri.ac.id

Yusnaini
Universitas Sriwijaya
yusnaini@fe.unsri.ac.id

ABSTRACT

The study modified from Muhlis et al (2010) on the influence of participation of budgeting on the performance of regional government apparatus with organizational culture and organizational commitment as Moderator. The object in this research is PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Data is processed using SPSS. From the results of analysis can be concluded that there is a positive influence and relation between participation of budget to managerial performance, there is no influence of organizational commitment to the participation relationship of budget preparation and Managerial performance. There is a negative and significant influence over the leadership style of the relationship between the participation of budget and managerial performance, which means leadership style weakens the influence of budget-making participation in managerial performance.

Keywords: *Participation of budgeting, performance, commitment*

PENDAHULUAN

Dalam perencanaan strategis perusahaan, penyusunan anggaran merupakan salah satu hal yang paling penting. Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran tersebut *top manager* perlu melibatkan bawahan agar anggaran tersebut dapat merepresentasikan kebutuhan dan kepentingan seluruh. Partisipasi penyusunan anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan

mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownelln, 1982 dalam Falikhatun, 2007). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan

tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Manajer akan mengesampingkan kepentingan pribadinya, agar dapat memenuhi kepentingan organisasinya terlebih dahulu. Hal ini tentu akan meningkatkan kinerja manajerial. Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi atau berinteraksi dengan situasi.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, serta perwakilan (Mahoney *et al*, 1963 dalam Sumarno, 2005). Tuntutan perusahaan terhadap kinerja manajer yang baik adalah untuk menjaga eksistensi atau kelangsungan operasional perusahaan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari realisasi anggaran perusahaan yang telah ditentukan pada awal periode dengan hasil yang dicapai selama periode tersebut.

PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri pembuatan pupuk. PT Pupuk Sriwidjaja Palembang mempunyai visi menjadi perusahaan yang kuat dan tumbuh dalam industri pupuk ditingkat nasional maupun regional. PT Pupuk Sriwidjaja Palembang melakukan penyusunan anggaran melalui Rencana Kerja dan Anggaran Pendapatan(RKAP) yang disusun oleh para manajer dan ditetapkan serta disetujui oleh pemegang saham melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sebagai pedoman operasional perusahaan untuk tahun yang akan datang. PT Pupuk Sriwidjaja Palembang juga

mengutamakan kesejahteraan karyawan oleh karena itu karyawan termotivasi untuk berusaha bekerja lebih keras daripada yang diharapkan oleh perusahaan dan peduli terhadap nasib perusahaan. Kinerja manajerial merupakan seberapa efektif manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja manajerial PT Pupuk Sriwidjaja Palembang cukup baik. Hal ini ditunjukkan oleh realisasi atas pencapaian target pertahun. Hal ini menunjukkan berbagai upaya yang telah dilakukan oleh para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian mengenai hubungan dan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial telah banyak dilakukan, namun hasil penelitiannya menunjukkan perbedaan. Indarto dan Ayu (2011) menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Muhlis *et al* (2008) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Yusfaningrum dan Ghozali (2005) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Sumarno (2005) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Yuniarti dan Saty (2010) menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Muhlis *et al* (2010) menemukan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Sumarno (2005) menunjukkan hasil bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan

partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Sumarno (2005) menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Penelitian ini memodifikasi penelitian Muhlis *et al* (2010) tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Moderator. Perbedaan penelitian ini yaitu, Muhlis *et al* (2010) menggunakan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, sedangkan penelitian ini menggunakan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Selain itu objek penelitian Muhlis *et al* (2010) adalah pemerintahan daerah sedangkan objek dalam penelitian ini adalah PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Teori Kontingensi

Fisher dalam Yunita (2009) berpendapat bahwa teori kontingensi dalam pengendalian manajemen muncul dari adanya asumsi dasar pendekatan pandangan umum. Asumsi dasar pendekatan pandangan umum ini menyatakan bahwa desain pengendalian optimal berlaku pada semua peraturan perusahaan. Pendekatan pengendalian pandangan umum merupakan ekstensi natural dari manajemen ilmiah. Prinsip dari manajemen ilmiah mengimplikasikan bahwa ada satu cara terbaik untuk mendesain proses operasional untuk memaksimalkan efisiensi.

Sistem akuntansi manajemen umumnya merupakan pendekatan kontingensi dari faktor kondisional sebagai variabel yang memoderasi suatu

hubungan. Brownell (1982) dalam Sumarno (2005) menelaah beberapa penelitian dan menemukan pengaruh faktor kondisional sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Faktor kondisional tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat variabel, yaitu kultur, organisasional, interpersonal, dan individual.

Dalam penelitian ini teori kontingensi diadopsi untuk mengevaluasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Faktor kontingensi yang dipilih adalah gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating karena dianggap dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Supomo & Indriantoro, 1998).

Partisipasi penyusunan anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell, 1982 dalam Falikhatun, 2007). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk dapat berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Darlis, 2002). Menurut Allen & Meyer dalam Karina faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi adalah karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi. Karakteristik individu terdiri dari dua variabel yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Bagian yang termasuk karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan bagaimana kebijakan organisasi tersebut disosialisasikan. Komitmen merupakan salah satu unsur dimensi dalam proaktivitas, sehingga karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi, maka dia akan rela mementingkan pekerjaannya diatas kepentingan pribadi.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi dan mendorong orang lain untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan aspek pengelolaan yang penting dalam sebuah organisasi. Kemampuan untuk memimpin secara efektif sangat menentukan berhasil tidaknya sebuah organisasi mencapai tujuan. Dalam usahanya untuk mencapai tujuan tersebut maka dia haruslah mempunyai pengaruh untuk memimpin para bawahannya.

Peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan penjabaran serangkaian fungsi kepemimpinan. Dalam mewujudkan peranan tersebut tentunya diperlukan kemampuan sebab berbagai macam peranan tersebut tidak

dengan sendirinya akan berfungsi apabila tidak didukung oleh adanya kemampuan dari pemimpin itu sendiri.

Sederetan peranan kepemimpinan tersebut dapat diwujudkan dengan sebaik-baiknya sudah barang tentu diperlukan berbagai kondisi dan situasi tertentu. Kepemimpinan akan efektif apabila penampilan pemimpin itu sendiri didukung penguasaan dan pengamalan yang selalu mampu menciptakan keseimbangan antara perilaku atau gaya kepemimpinannya dengan tingkat perkembangan kedewasaan/kematangan bawahan.

Gaya kepemimpinan yang diidentifikasi oleh Halim (2000) adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang direktif (mengarahkan), memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kinerja.
2. Kepemimpinan yang suportif (mendukung), menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para bawahan sebagai orang yang setara dengan dirinya.
3. Kepemimpinan partisipatif, berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat pengambilan keputusan.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian, mendorong para karyawan Untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri ataskemampuan karyawan.

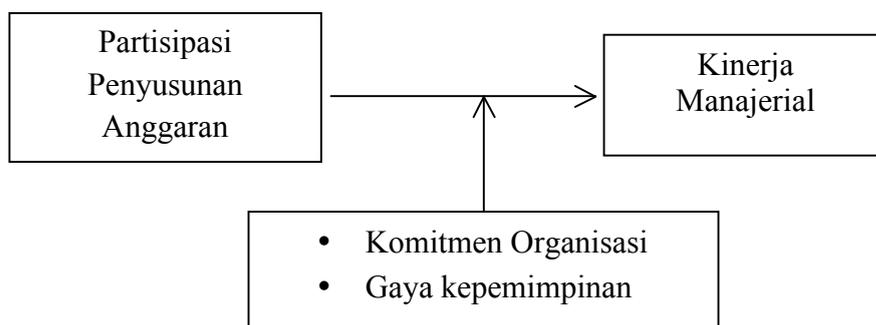
Kinerja Manajerial

Penelitian ini mendefinisikan kinerja manajerial sebagai kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi; perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, serta perwakilan (Mahoney *et al*, 1963 dalam Sumarno, 2005). Salah satu alat

untuk mengukur kinerja manajerial adalah anggaran, dan partisipasi penyusunan anggaran dinilai sebagai pendekatan manajerial untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang telah dipaparkan, maka dapat digambarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H_1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H_2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
- H_3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer tingkat menengah kebawah atau kepala bagian pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berjumlah 39 orang. Karena populasi kurang dari 100 orang maka teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sensus sampling*. Distribusi sampel diringkas pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Sampel penelitian

No.	Unit Kerja	Jumlah (Orang)
1	Produksi	13
2	Keuangan dan Pemasaran	8
3	Teknik dan Pengembangan	11
4	SDM dan Umum	7
Total		39

Sumber : Pupuk Sriwidjaja Palembang (2013)

Teknik Analisis

Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan uji hipotesis data terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data dan uji asumsi klasik. Untuk menguji hipotesis pertama teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana, sebagai berikut :

$$H_1 : Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$$

Untuk menguji hipotesis kedua teknik yang digunakan adalah teknik Moderate Regression Analysis, sebagai berikut :

$$H_2 : Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 * X_2) + e$$

Untuk menguji hipotesis ketiga teknik yang digunakan adalah teknik Moderate Regression Analysis, sebagai berikut :

$$H_3 : Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_4 (X_1 * X_3) + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial
- β_0 = Konstanta
- $\beta_1 - \beta_4$ = Koefisien Regresi
- X_1 = Partisipasi Penyusunan Anggaran
- X_2 = Komitmen Organisasi

- X_3 = Gaya Kepemimpinan
- $X_1 * X_2$ = Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Komitmen Organisasi
- $X_1 * X_3$ = Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Gaya Kepemimpinan
- e = Error term (faktor kesalahan)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengiriman kuesioner dilakukan selama tiga minggu. Kuesioner yang dibagikan sebanyak 39 buah. Dari 39 kuesioner yang dibagikan, 30 kuesioner yang kembali, namun 3 kuesioner tidak dapat diproses karena pengisiannya yang tidak lengkap. Sehingga hanya 27 kuesioner yang dapat dianalisis. Berdasarkan hasil uji data valid dan reliable.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov. Adapun hasil uji normalitas disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		27
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.45921067
Most Extreme Differences	Absolute	.118
	Positive	.069
	Negative	-.118
Kolmogorov-Smirnov Z		.613
Asymp. Sig. (2-tailed)		.846

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data olahan (2013)

Berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov pada tabel 4.8. dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini normal hal ini dikarenakan nilai

Kolmogorov-Smirnov memiliki tingkat signifikansi $0.846 > 0.05$.

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil analisis dapat dilihat bahwa titik-titik yang berada pada grafik scatterplot tidak membentuk suatu pola yang jelas, dan cenderung menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model. Artinya model regresi tersebut layak dipakai variabel prediktor terhadap variabel Y.

Uji Multikolinearitas

Salah satu cara untuk mendeteksi multikolinearitas ialah dengan menggunakan atau melihat tool uji yang disebut Variance Inflation Factor (VIF). Adapun hasil dari uji multikolinearitas pada penelitian ini ditunjukkan dalam tabel. sebagai berikut :

Hasil Uji Multikolinieritas

Tabel. 3 Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	PPA	.995	1.005
	KO	.984	1.016
	GP	.980	1.021

a. Dependent Variable: KM

Uji Hipotesis

1 Pengujian Hipotesis Pertama

Berikut ini hasil analisis regresi linear sederhana untuk hipotesis penelitian pertama:

H_1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

Analisis Regresi Linier Sederhana

Tabel. 4 Hasil Analisis Regresi Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.192	2.233		13.967	.000
	PPA	.160	.074	.395	2.148	.042

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Data olahan (2013)

Dari tabel diatas diketahui bahwa terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,148 dengan signifikansi 0,04 yang lebih kecil dari $\alpha=0,05$. Hal ini berarti partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.

Koefisien regresi bernilai (b1) positif, maka arah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah positif. Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat partisipasi

penyusunan anggaran, semakin tinggi pula kinerja manajerial pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Hal ini memberikan indikasi bahwa dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran akan mendorong para manajer untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Seberapa jauh model regresi ini dapat menjelaskan variasi variabel bebas dapat dilihat dari nilai adjusted r^2 pada tabelberikut ini :

Tabel 5. Koefisien Determinasi Hipotesis 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.395 ^a	.156	.122	1.89055

a. Predictors: (Constant), PPA

Sumber : Data olahan (2013)

Nilai r^2 pada Tabel 4.12. adalah sebesar 15,6 persen ini berarti 15,6 persen variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi penyusunan anggaran sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor yang tidak disebutkan dalam model.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua diuji dengan menggunakan teknik Moderate Regression Analysis. Hasil uji hipotesis kedua dapat dilihat pada Tabel 5 berikut :

Pengaruh Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Tabel 5. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.773	17.121		1.739	.095
	PPA	.189	.577	.468	.328	.746
	KO	.029	.350	.098	.084	.934
	interaksi1	.000	.012	-.092	-.051	.960

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Data olahan (2013)

Tabel diatas menunjukkan interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi memiliki tingkat signifikansi 0,960 jauh lebih besar dari $\alpha=0,05$. Dengan demikian hipotesis kedua ditolak. Hal ini berarti komitmen organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini diduga karena walaupun seorang manajer memiliki tingkat komitmen organisasi

yang tinggi tetapi karena adanya tekanan dari atasan dan persaingan dari rekan kerja, responden menjadi sulit untuk mengekspresikan rasa kecintaannya terhadap organisasi, sehingga komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Komitmen organisasi terbukti tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Hal ini karena manajer pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berpartisipasi dalam

penyusunan anggaran bukan karena memiliki komitmen organisasi yang tinggi, tetapi karena struktur organisasi yang memaksa mereka untuk berpartisipasi atau hanya merupakan suatu tugas.

3. Pengujian Hipotesis ketiga

Hipotesis ketiga diuji dengan menggunakan teknik Moderate Regression

Analysis. Hasil uji hipotesis ketiga dapat dilihat berikut :

Pengaruh Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Tabel 6.
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	30.792	6.873		4.480	.000
PPA	.140	.222	.347	.632	.534
GP	.002	.076	.028	.026	.979
interaksi2	-.037	.038	-1.849	-.990	.033

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Data olahan (2013)

Dari table diatas menunjukkan interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan memiliki tingkat signifikansi 0,033 lebih kecil dari $\alpha=0,05$ dan Koefisien regresi (b3) bernilai negatif, maka arah interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan adalah negatif, Dengan demikian hipotesis ketiga ditolak. Hal ini berarti gaya kepemimpinan memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Hal ini kemungkinan dikarenakan gaya kepemimpinan yang ada pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang cenderung lebih bersifat untuk mencari dukungan atas posisi atau jabatannya sekarang bukan untuk mencari masukan dalam proses penyusunan anggaran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh dan hubungan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis satu diterima. Hal ini memberikan indikasi bahwa dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran akan mendorong para manajer PT Pupuk Sriwidjaja Palembang untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhlis *et al* (2008), Indarto dan Ayu (2011), serta Yusfaningrum dan Ghozali (2005), namun tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005).
2. Tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis dua ditolak. Hal ini diduga karena walaupun seorang manajer memiliki tingkat komitmen organisasi

yang tinggi tetapi karena adanya tekanan dari atasan dan persaingan dari rekan kerja, responden menjadi sulit untuk mengekspresikan rasa kecintaannya terhadap organisasi, sehingga komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Temuan ini tidak konsisten dengan temuan Muhlis *et al* (2008), Sumarno (2005), namun konsisten dengan temuan Yunita (2009).

3. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, yang berarti gaya kepemimpinan memperlemah pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini kemungkinan dikarenakan gaya kepemimpinan yang ada pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang cenderung lebih bersifat untuk mencari dukungan atas posisi atau jabatannya sekarang bukan untuk mencari masukan dalam proses penyusunan anggaran. Dengan demikian hipotesis tiga ditolak. Temuan ini tidak konsisten dengan temuan Sumarno (2005) dan Noor (2007).

Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah dipaparkan, maka peneliti menyarankan :

1. Dari data statistik diskriptif terlihat jawaban responden kurang variatif, sehingga diharapkan bagi penelitian berikutnya sebaiknya dalam mengumpulkan data melalui wawancara sehingga responden dapat memberikan informasi yang mendekati keadaan yang sebenarnya.
2. Obyek penelitian ini hanya satu perusahaan saja, maka penelitian

selanjutnya diharapkan dapat memperluas penggunaan obyek penelitian.

3. Mengingat masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial pada suatu organisasi, peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk mempertimbangkan pengujian variabel kejelasan sasaran anggaran, kesenjangan anggaran, dan lain-lain. Selain itu peneliti selanjutnya perlu menguji secara lebih jauh variabel moderasi yang lain seperti keinginan sosial dan budaya organisasi agar lebih memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Darlis, Edfan. 2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidak Pastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 5 No.1.
- Falikhatun. 2007. Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Budgetary Slack dengan Variabel Pemoderasi Ketidak Pastian Lingkungan dan Kohesivitas Kelompok. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol 6 No.2.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, A.A, Tjahyono & M.F. Husein. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Indarto, Lily Stefany & Ayu, Dyah Stephana. 2011. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecukupan Anggaran, Komitmen

- Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Job Relevant Information (JRI). *Seri Kajian Ilmiah*, Vol 14 No.1.
- Karina. Komitmen Pembentukan Organisasi. Diambil pada tanggal 15 januari 2013 dari <http://rumahbelajarpsikologi.com/index.php/pembentukankomitmen.html>
- Muhlis et al. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Moderator. *Majalah Ekonomi*, Tahun XX No.3.
- Noor, Wahyuddin. 2007. Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sbagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Proceding Simposium Nasional Akuntansi X Makasar*.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Proceding Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo*.
- Supomo, Bambang & Indriantoro, Nur. 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *Kelola*, No.18.
- Yuniarty, Evi & Saty, Marga Fadila. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah Esai*, Vol 2 No.1.
- Yunita. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi dan Kecukupan Anggaran sebagai Variabel Kontinjen, *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro Semarang.
- Yusfaningrum, Kusnasriyanti & Ghozali, Imam. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening. *Proceding Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo*

