

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN *LOCUS OF CONTROL* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Tjokorda Istri Mas Amertadewi¹
A.A.N.B. Dwirandra²

¹Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
E-mail : cok_amertadewi@yahoo.com / Telp : +6281999106107
²Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Partisipasi anggaran diduga tidak serta merta meningkatkan kinerja manajerial karena adanya faktor kontingensi seperti gaya kepemimpinan dan *locus of control*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan *locus of control* terhadap kinerja manajerial. Penelitian dilakukan di PT Bank Pembangunan Daerah Bali menggunakan data bersumber dari data primer dan sekunder yang dikumpulkan melalui kuesioner dan studi dokumentasi. Kuesioner dibagikan sebanyak 59 kuesioner namun yang dapat diolah 51 kuesioner. Data diuji telah memenuhi syarat uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik serta uji kesesuaian model. Teknik analisis menggunakan *Moderated Regression Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial sedangkan *locus of control* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis moderasi gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap partisipasi anggaran pada kinerja manajerial dan *locus of control* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap partisipasi anggaran pada kinerja manajerial.

Kata Kunci: *Partisipasi Anggaran, Kinerja Manajerial, Gaya Kepemimpinan, Locus of Control*

ABSTRACT

Budgetary participation does not necessarily improve managerial performance because of the contingency factors such as leadership style and locus of control. This study aimed to determine the effect of budgetary participation, leadership style and locus of control on managerial performance. The study was conducted at PT Bank Pembangunan Daerah Bali uses data sourced from primary and secondary data were collected through questionnaires and study documentation. Questionnaires were distributed as much as 59 questionnaires, but which can be processed 51 questionnaire. Data were tested are qualified test validity, reliability, and test the suitability of the assumptions of classical models. Analysis techniques using Moderated Regression Analysis. The results showed that partially, budgetary participation and leadership styles significant positive effect on performance whereas locus of control managerial significant negative effect on managerial performance. Results of analysis of leadership styles moderation and significant negative effect on the budgetary participation and managerial performance of the locus of control but not significant positive effect on budgetary participation on managerial performance.

Keywords: *Budget Participation, Managerial Performance, Leadership Style, Locus of Control*

PENDAHULUAN

Kinerja manajerial adalah kemampuan manajerial menjalankan fungsi manajemen (Mahoney, 1965). Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor kunci untuk mengembangkan organisasi agar lebih efektif dan efisien. Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja suatu organisasi dengan melakukan pengendalian dalam hal pengarahan dan pengendalian individu yang terlibat dalam organisasi. Partisipasi dalam penyusunan anggaran terjadi apabila adanya keterlibatan dan tingkat pengaruh yang dirasakan oleh individu.

Teori keagenan telah digunakan untuk menjelaskan partisipasi anggaran. Magee dalam Afiani (2011) menjelaskan bahwa, hasil yang diharapkan *principal* dapat ditingkatkan dengan akses informasi terhadap agen sebelum proses persiapan anggaran. Kinerja manajerial yang diharapkan meningkat, akan menimbulkan kecenderungan untuk dilakukannya *budgetary slack* oleh bawahan karena bawahan mengetahui bahwa kinerjanya akan diukur berdasarkan tingkat pencapaian anggaran yang telah ditetapkan bersama.

Analisis terhadap kinerja di antaranya dipengaruhi oleh faktor situasional dan faktor individual. Salah satu contoh faktor situasional adalah gaya kepemimpinan, sedangkan faktor individual diantaranya adalah *locus of control*. Dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk menggunakan gaya kepemimpinan dan *locus of control* sebagai variabel moderasi karena diduga meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Gaya kepemimpinan merupakan tingkah laku seorang pemimpin dalam usahanya memimpin suatu organisasi. Gaya kepemimpinan dari

seorang pemimpin dalam situasi dan kondisi tertentu dapat meningkatkan efektifitas kepemimpinannya. Semakin efektif gaya kepemimpinan maka diharapkan mampu meningkatkan kinerja manajerial organisasi tersebut.

Locus of control ialah keyakinan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh individu dalam memengaruhi seluruh kejadian yang berhubungan dengan kariernya. *Locus of control* sebagai variabel moderasi antara partisipasi anggaran dan kinerja telah diuji oleh beberapa peneliti. *Locus of control* telah diteliti oleh Widaharta (2003) memperoleh hasil terdapat hubungan yang positif antara *locus of control* dengan kinerja manajerial.

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja merupakan topik penelitian yang menarik. Hal tersebut tercermin dari sejumlah penelitian terdahulu mendapatkan hasil penelitian yang tidak konsisten sehingga perlu dikonfirmasi kembali. Alasan tersebut memacu peneliti untuk meneliti lebih lanjut dengan memfokuskan pada lokasi penelitian di lima Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali dalam periode waktu pengamatan Tahun 2013.

Teori Keagenan

Teori agensi (*agency theory*) menjelaskan bahwa adanya hubungan keagenan dalam perusahaan karena perusahaan merupakan kumpulan kontrak (*nexus of contract*) antara satu atau lebih pihak sebagai *principal* (atasan) dengan pihak-pihak lainnya sebagai *agent* (bawahan) (Jensen dan Meckling, 1976). Brownell dan McInnes (1986) menyatakan bahwa agen akan berusaha melakukan senjangan anggaran jika agen ingin memperoleh keuntungan dan penghargaan yang seharusnya didapatkan agen dalam keberhasilannya mencapai anggaran.

Budgetary slack

Young (1985) berpendapat bahwa *budgetary slack* terjadi ketika bawahan diberi peluang untuk membuat standar kerjanya, bawahan cenderung menurunkan tingkat kesulitan pencapaian anggaran agar lebih mudah dalam pencapaiannya. *Budgetary slack* dapat dengan mudah terjadi apabila data yang dimiliki oleh bawahan lebih akurat dari yang dimiliki oleh atasan mengenai pusat pertanggungjawaban tertentu.

Partisipasi semu (pseudo participation)

Pseudo participation terjadi ketika terlihat adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran oleh manajer bawah, namun kenyataannya manajer bawah tidak diberi kewenangan dalam pengajuan pendapat untuk menetapkan isi anggaran (Chong, 2002). Hal ini dapat menurunkan usaha bawahan dalam mencapai tujuan organisasi karena manajer bawah memiliki informasi lebih besar jika dibandingkan dengan informasi yang dimiliki oleh manajer atas. Manajer atas yang posisinya lebih dominan akan merasa lebih mampu menyusun anggaran. Perbedaan status ini akan menimbulkan berbagai kendala partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Pendekatan kontingensi

Pendekatan kontingensi memprediksi terdapat berbagai ketidakpastian pada lingkungan eksternal suatu organisasi. Prinsip pendekatan kontingensi yaitu tidak ada jenis struktur organisasi yang lebih efektif dan efisien untuk diterapkan pada berbagai organisasi. Penelitian ini menggunakan faktor kontingensi yaitu gaya kepemimpinan dan *locus of control* sebagai variabel moderasi.

Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan standar yang digunakan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dilimpahkan kepada manajer sebagai penyatuan antara variabel proses, hasil dan *output* (Hapsari, 2010). Penilaian terhadap kinerja merupakan hal yang penting karena akan sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan pada perusahaan tersebut.

Anggaran

Anggaran merupakan perkiraan pencapaian kinerja selama periode tertentu yang diukur dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2009:61). Membandingkan realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan merupakan salah satu cara untuk mengukur kinerja suatu organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan ialah cara seorang pimpinan dalam hal memengaruhi orang lain pada usahanya memimpin suatu organisasi. Kualitas pimpinan merupakan hal yang dianggap penting atas kegagalan atau kesuksesan organisasi yang diembannya (Menon, 2002).

Locus of Control

Hapsari (2010) menyatakan bahwa *locus of control* ialah keyakinan yang dimiliki oleh setiap individu dalam mengendalikan setiap kejadian yang dialaminya. *Locus of control* dapat dilihat dari dua dimensi yang berbeda yakni *locus of control* internal dan *locus of control* eksternal.

1) *Locus of control* internal

Individu yang memiliki *locus of control* internal mempunyai kemampuan untuk mengendalikan segala peristiwa yang terjadi, tidak peduli apakah lingkungan akan mendukung atau menolaknya.

2) *Locus of control* eksternal

Individu yang memiliki *locus of control* eksternal yang tinggi menganggap setiap sesuatu yang terjadi padanya merupakan nasib yang dikendalikan oleh kekuatan dari luar dirinya.

Individu dengan *locus of control* eksternal yang kuat memiliki pengendalian diri yang lebih rendah dibandingkan dengan individu yang memiliki *internal locus of control*. Manajer dengan *locus of control* internal merupakan individu yang kuat, memiliki kemampuan dalam memengaruhi lingkungan dan memiliki etos kerja yang tinggi dalam menjalani kehidupan dan pekerjaannya sehingga selalu dapat mengatasi masalah yang sulit dihadapi jika sewaktu-waktu mengancam dirinya.

Berdasarkan pemaparan teori dan pendapat dari berbagai penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ha₁ : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali.

Ha₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali.

Ha₃ : *Locus of control* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali.

Ha₄ : Gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali.

Ha₅ : *locus of control* yang efektif mampu meningkatkan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian yang dipilih adalah lima Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali yaitu Kantor Cabang Utama Denpasar, Kantor Cabang Renon, Kantor Cabang Badung, Kantor Cabang Gianyar dan Kantor Cabang Ubud. Objek penelitian yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial di Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali dalam periode waktu pengamatan Tahun 2013.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penelitian lapangan (*field research*) yaitu dari karyawan Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali yang terpilih menjadi sampel penelitian (responden) sedangkan data sekunder diperoleh dari karyawan divisi Renstra PT Bank Pembangunan Daerah Bali.

Populasi penelitian ini ialah seluruh karyawan Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini adalah berdasarkan padapurposeful sampling atau penarikan sampel secara sengaja. Sampel yang digunakan dalam

penelitian ini apabila memenuhi kriteria yang terpilih untuk dijadikan responden yaitu sebagai berikut.

- 1) Kantor Cabang telah beroperasi lebih dari dua tahun.
- 2) Kepala Cabang Utama (KCU), Wakil Kepala Cabang Bisnis (WCB), Wakil Kepala Cabang Operasional (WCO), Kepala Bidang Kredit, Kepala Bidang Pelayanan Nasabah (PNB), Kepala Bidang Penyelamatan Kredit (PNK), Kepala Bidang *Back Office*, Kepala Bidang Dana dan Jasa (DJA), Kepala Bidang Dukungan Operasional Cabang (DOC), Kepala Bidang Hukum dan Administrasi Kredit (HAK) dan Kepala Cabang Pembantu (KCP) yang telah menduduki jabatan lebih dari dua tahun agar pihak-pihak yang terkait dalam penyusunan anggaran telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran.

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan mengirimkan surat permohonan penyebaran dan pengisian kuesioner ke Divisi Renstra Kantor Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Bali. Surat pengantar yang diterbitkan oleh Renstra kemudian diserahkan ke Bagian Umum pada masing-masing Kantor Cabang sekaligus menyerahkan blanko kuesioner kepada Kepala Cabang. Pengumpulan kembali kuesioner yang telah diisi responden dilakukan dengan mendatangi Kantor Cabang secara langsung.

Metode analisis data dilakukan secara kuantitatif (analisis kuantitatif) menggunakan alat statistik yaitu program *SPSS*. Uji instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas merupakan uji pendahuluan yang pertama dilakukan, kemudian uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji

multikolinearitas. Uji analisis koefisien regresi menggunakan *Moderated regression analysis* (MRA) yang merupakan aplikasi khusus mengandung unsur interaksi yaitu perkalian dua atau lebih variabel independen (Liana, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bank Pembangunan Daerah Bali didirikan pada tanggal 5 Juni 1962. Atas persetujuan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia Nomor 6/32/KEP.DGS/2004 tanggal 11 Nopember 2004, PT Bank Pembangunan Daerah Bali meningkatkan aktifitasnya dari Bank Umum menjadi Bank Umum Devisa. PT Bank Pembangunan Daerah Bali merupakan satu-satunya bank milik Pemda yang diberi kepercayaan oleh Departemen Dalam Negeri untuk mengolah dana-dana daerah serta menyalurkan dana-dana pembangunan yang berasal dari APBN.

Deskripsi Data Hasil Penelitian

Instrumen penelitian telah memenuhi uji validitas dan reliabilitaskarenanilai *correlation* pada setiap instrumen lebih besar darinilai signifikan pada nilai koefisien korelasi (0,30) dan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Data hasil penelitian telah memenuhi tiga uji asumsi klasik antara lain uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas serta telah memenuhi syarat uji kesesuaian model dan uji koefisien determinasi dengan nilai *Adjusted R²* adalah 86,5%.

Uji hipotesis melalui *Moderated Regression Analysis* diperoleh hasil uji parsial dan uji moderasi dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1.
Hasil Uji Hipotesis

		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-9.344	5.775		-1.618	.113
	X1	1.642	.438	1.129	3.748	.001
	X2	.555	.156	.914	3.551	.001
	X3	-.058	.349	-.032	-.165	.869
	X1X2	-.022	.010	-1.134	-2.255	.029
	X1X3	.007	.021	.110	.331	.743

Sumber : data diolah, 2013.

Berdasarkan Tabel 1, pembahasan dan interpretasi uji parsial dapat dijelaskan sebagai berikut.

1) Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang ditunjukkan pada Tabel 1, koefisien regresi bernilai positif, hal ini berarti semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran, semakin tinggi kinerja manajerial Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali. Nilai *p-value* partisipasi anggaran sebesar 0,001 $< \alpha$ (0,05) maka H_0 ditolak dan H_{a1} diterima. Hasil uji ini gagal menolak H_{a1} berarti partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Puspaningsih (2002), Winadarta (2003), Safitri (2006) dan Hafiz (2007) namun tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Sumarno (2005).

2) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil uji analisis yang ditunjukkan pada Tabel 1, koefisien regresi bernilai positif, hal ini berarti semakin efektif gaya kepemimpinan maka akan semakin tinggi kinerja manajerial Kantor Cabang PT Bank Pembangunan

Daerah Bali. Nilai *p-value* gaya kepemimpinan sebesar $0,001 < \alpha (0,05)$ maka H_0 ditolak dan H_{a2} diterima. H_{a2} diterimaberarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah (2008), Mediaty (2010) dan Wardhani (2011) namun tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Amrul dan Nasir (2002) dan Sumarno (2005).

3) Pengaruh *locus of control* terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang ditunjukkan pada Tabel 1, koefisien regresi *locus of control* bernilai negatif. Hal ini berarti, semakin efektif *locus of control* semakin rendah kinerja manajerial Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali. Nilai *p-value locus of control* sebesar $0,869 > \alpha (0,05)$ maka H_0 diterima dan H_{a3} ditolak. Hasil uji gagal menerima H_{a3} berarti *locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pada Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali. Berdasarkan penelusuran respon responden (pertanyaan No. 5 untuk variabel *locus of control*), responden rata-rata menjawab “Setuju” untuk pertanyaan “tidak percaya akan hal yang disebut dengan keberuntungan”. Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata responden memiliki *locus of control* internal. Individu dengan *locus of control* internal merupakan pribadi yang kuat dan memiliki integritas yang tinggi, akan tetapi karena situasi lingkungan kerja yang dipersepsikan kurang kondusif maka arah pengaruh *locus of control* terhadap kinerja manajerial adalah negatif. Penelitian

ini konsisten dengan penelitian Purwanto Widodo dan Hya Kamilah (2011) dan tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Widaharta (2003).

Berikut ini merupakan pembahasan dan interpretasi hasil uji moderasi sebagai berikut.

- 1) Gaya kepemimpinan yang efektif tidak mampu meningkatkan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang ditunjukkan pada Tabel 1, koefisien regresi bernilai negatif maka arah interaksi partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan adalah negatif. Hasil ini menunjukkan efektifnya gaya kepemimpinan akan memperlemah pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Nilai *p-value* gaya kepemimpinan sebesar 0,029 $< \alpha$ (0,05) berarti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan arah negatif namun signifikan maka H_0 diterima dan H_{a4} ditolak. Hasil penelitian gagal menerima H_{a4} yang berarti efektifnya gaya kepemimpinan memperlemah pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali. Hasil uji hipotesis memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan menurunkan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, kemungkinan disebabkan oleh adanya masukan dari pejabat yang terlibat dalam penyusunan anggaran tetapi belum tentu diakomodasikan ke dalam anggaran definitifnya. Arah negatif gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial kemungkinan disebabkan

oleh pemimpin yang cenderung kurang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengajukan pendapat pada proses penyusunan anggaran yang bersifat partisipasi. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amrul dan Nasir (2002) dan Catur (2008), namun tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brownell (1983) dan Mia (1988) J. Sumarno (2005).

- 2) Efektifnya *Locus of control* tidak mampu meningkatkan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang ditunjukkan pada Tabel 1, koefisien regresi bernilai positif, maka arah pengaruh *locus of control* terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial adalah positif. Hal ini berarti semakin efektif *locus of control* maka akan meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial Kantor Cabang PT Bank Pembangunan Daerah Bali. Nilai *p-value locus of control* sebesar $0,743 > \alpha$ (0,05) maka H_0 diterima dan H_{a5} ditolak. H_{a5} ditolak berarti *locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil uji ini gagal menerima H_{a5} yang artinya *locus of control* yang efektif tidak mampu meningkatkan pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Terdapat dampak positif tetapi tidak signifikan *locus of control* terhadap pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial menunjukkan bahwa manajer yang terkait dengan penganggaran yang memiliki *locus of control* internal merupakan pribadi yang kuat dan memiliki integritas tinggi. Meskipun demikian, manajer tidak selalu

dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara partisipasi penyusunan anggaran. Hal ini mungkin disebabkan oleh situasi kerja yang dipersepsikan kurang kondusif sehingga tidak menuntut seorang manajer untuk memiliki sifat pengendalian diri yang tinggi dan memiliki kemampuan yang lebih besar untuk memengaruhi lingkungan. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Anderson (1997) dan Nanda (2010) dan konsisten dengan penelitian Aldino (2010), Frucot dan Shearon (1991), serta Indriantoro (1993).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat diambil dari pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan *locus of control* di PT Bank Pembangunan daerah Bali berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)* adalah partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai *p-value* partisipasi anggaran sebesar $0,001 < \alpha (0,05)$ dan koefisien regresi bernilai positif sebesar 1,642. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai *p-value* gaya kepemimpinan sebesar $0,001 < \alpha (0,05)$ dan koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,555. *Locus of control* berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai *p-value locus of control* sebesar $0,869 > \alpha (0,05)$ dan koefisien regresi bernilai negatif sebesar -0,058. Efektifnya gaya kepemimpinan memperlemah pengaruh positif partisipasi anggaran pada kinerja manajerial dengan nilai *p-value* gaya kepemimpinan sebesar $0,029 < \alpha (0,05)$ dan koefisien regresi bernilai negatif sebesar -0,022. Efektifnya *locus of control* tidak mampu meningkatkan pengaruh

positif partisipasi anggaran pada kinerja manajerial dengan ilai $p\text{-value}$ locus of control sebesar $0,743 > \alpha (0,05)$ dan koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,07.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut. Penerapan sistem partisipasi anggaran dapat dipertimbangkan oleh PT Bank Pembangunan Daerah Bali sebagai alat bantu manajemen dalam melaksanakan tugas. Hal ini dilakukan mengingat hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial maka disarankan gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer atau atasan sebaiknya adalah gaya kepemimpinan demokratis dan humanis karena akan membuat karyawan lebih bersemangat untuk bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial. PT Bank Pembangunan Daerah Bali dapat mempertimbangkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan kondusif kepada karyawan sehingga karyawan tidak merasa bekerja dalam situasi penuh tekanan. Hal ini mengingat jawaban responden yang menilai dirinya kurang mampu menghadapi situasi penuh tekanan (pertanyaan No.2 untuk variabel locus of control). Bagi penelitian selanjutnya untuk mengukur variabel kinerja manajerial penelitian ini menggunakan self rating. Disarankan untuk penelitian selanjutnya menggunakan metode perolehan data lainnya, misalnya wawancara atau menggunakan instrumen lainnya. Penelitian dilakukan hanya menggunakan dua variabel moderasi dan dilakukan hanya pada lima Kantor Cabang PT Bank

Pembangunan Daerah Bali sehingga ada kemungkinan hasil dari penelitian ini berbeda dengan Kantor Cabang lain ataupun pada perusahaan lain yang menerapkan sistem partisipasi anggaran. Diharapkan penelitian selanjutnya mengambil objek penelitian yang lebih luas dan wilayah yang lebih meluas pula.

REFERENSI

- Brownell, P. 1982. A Field Study Examination Of Budgetary Participation And Locus of control. *The Accounting Review*. Vol. 57, No. 4, Oktober 1982, hal: 766-777.
- Chong, Vincent K. dan Kar Ming Chong. 2002. "Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance": *A structural Equation Modeling Approach*, Behavioral Research in Accounting, USA.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hapsari, Nanda A.R. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Locus of control Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Program Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Jensen, MC and W. H Meckling, 1976, Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Mardiasmo, 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta). Disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII Solo*.
- Young, S.M. 1985. Participative Budgeting: The Effect of Risk Aversion and Assymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, Vol. 23: 829-842.
- Wardhani, Andrie Kusuma. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Intraco Adhitama Surabaya. *Skripsi*. Program Sarjana Universitas Pembangunan Nasional "Veteran", Jawa Timur.

Widaharta, Nitya. 2003. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kultur Organisasi dan Locus of Control Sebagai Moderating. (Studi Kasus pada Pertanian Unit Pengolahan VI Balongan). *Tesis*. Program Studi Magister Akuntansi. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.