

# PENGANGGARAN PARTISIPATIF SEBAGAI MOTIVASI KINERJA MANAJER

**EKO HARIYANTO**

*Universitas Jendral Soedirman*

## **ABSTRACT**

*Researches about effects of participative budget on manager's performance have been undertaken considerably. However, the results of which have been conflicting. This is due to the differences in the intervening and moderating variables used. The issue of whether higher levels of participative budget enhance managers' performance has been widely studied in the accounting literature. Current empirical findings, however, have shown that it has indirect relationship, suggesting that budgetary participation does not have influence manager's performance, but rather is conditioned on other intervening variables.*

*This study aims, first, to examine the effect of participative budget on manager's performance, and to examine the indirect effect of goal commitment and motivation as intervening variable. Second, it aims to examine the effect of leadership style as a moderating variable in the relationship between participative budget and goal commitment.*

*The data collected by survey questionnaires. One hundred and fifteen middle level managers, who were randomly chosen from state owned enterprises in Indonesia, are participated in this research. Partial least Square (PLS) to run a structural equation modeling (SEM) technique was employed to analyze the data.*

*The finding showed that participative budget does not significantly influence manager's performance. Participative budget increases the managers' performance through the increase of goal commitment, which has a significant, positive effect on motivation. Furthermore motivation also has a significant, positive effect on managers' performance. Leadership style moderates the relationship between participative budget and goal commitment.*

**Keywords:** *participative budget, goal commitment, leadership style, motivation, manager performance, goal setting theory, moderating variable, intervening variable, state owned enterprise.*

## **I. PENDAHULUAN**

Anggaran merupakan alat perencanaan manajerial dalam bentuk keuangan. Anggaran berisi aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan

selama periode waktu tertentu sebagai acuan kegiatan organisasi dan menunjukkan tujuan operasi (Wheelen, 2004). Pemahaman terhadap tujuan anggaran dan informasi tentang seberapa banyak tujuan anggaran memberi dasar bagi manajer untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah, dan mengendalikan biaya. Anggaran juga merupakan alat manajemen untuk melakukan pengendalian, koordinasi, komunikasi, penilaian kerja, dan motivasi (Merchant dalam Libby, 2001). Fungsi anggaran sebagai dasar pengukuran kinerja dapat mempengaruhi perilaku manajer untuk tujuan anggaran.

Perilaku manajer terutama dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis. Faktor-faktor sosial, motivasional, dan kognitif merupakan faktor psikologis (Erez dan Arad, 1986) yang mempengaruhi manajer dalam menyusun serta menjalankan anggaran. Faktor sosial berhubungan dengan interaksi grup atau individu dalam perusahaan. Faktor motivasional berkaitan dengan perilaku manusia agar dapat berkomitmen serta termotivasi untuk mencapai target anggaran, sedang faktor kognitif berkaitan dengan saling berbagi informasi.

Karena terdapat faktor psikologis yang mempengaruhi manusia dalam anggaran, maka banyak penelitian yang menggali faktor psikologis tersebut. Argyris (1952 dalam Bimberg dan Shields, 1989) meneliti bagaimana proses anggaran dapat mempengaruhi kinerjanya. Penelitian tersebut kemudian memunculkan penelitian-penelitian lain mengenai aspek perilaku dalam proses penganggaran misalnya, gaya kepemimpinan (Brownell, 1982), ketidakpastian tugas (Hirst, 1987), perilaku manajer (Merchant, 1991), pengaruh motivasional (Latham dan Steele, 1983), keadilan persepsi (Wenzel, 2002) dan komitmen pada tujuan (Chong dan chong, 2002). Penelitian di atas memberikan kesan bahwa manajer dalam menyusun anggaran mempertimbangkan sisi perilaku manusia yang memiliki pengaruh besar terhadap tercapainya target anggaran dalam proses penganggaran.

Salah satu aspek kepemimpinan yang dianggap penting adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh manajer untuk mengatur, mempengaruhi karyawannya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan (Suripto Samid, 1995). Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer akan mempengaruhi motivasi karyawan untuk berprestasi.

Dengan menggunakan hasil penelitian Denis Murray (1990) dan penelitian Christine M Shea (1999), penelitian ini menggunakan tiga faktor psikologis yaitu motivasi, komitmen pada tujuan dan gaya kepemimpinan. Ketiga variabel tersebut sebagai variabel *intervening* dan *moderating* dalam hubungan antara penganggaran partisipatif dan kinerja manajer.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti terdorong untuk meneliti apakah penyusunan anggaran partisipatif dapat berpengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan BUMN. Dengan *goal theory* dari Locke yang telah dipakai oleh Dennis Murray ingin seberapa besar pengaruh penganggaran partisipatif terhadap komitmen pada tujuan

dan seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan penganggaran partisipatif dengan komitmen pada tujuan. Selanjutnya bagaimana pengaruh penganggaran partisipatif, komitmen pada tujuan dan motivasi terhadap kinerja manajer baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Di dalam artikel ini akan dilaporkan hal-hal sebagai berikut.

1. Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajer melalui komitmen pada tujuan dan motivasi.
2. Apakah gaya kepemimpinan memoderasi hubungan penganggaran partisipatif terhadap komitmen pada tujuan.

## **II. METODE PENELITIAN**

### **Pengumpulan data dan penentuan sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer tengah pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam hal ini kepemilikan saham pemerintah pada perusahaan tersebut minimal 51%. Jumlah populasi sampai tahun 2006 adalah 632 manajer yang telah didaftar sebagai sampling frame, selanjutnya dikirim sebagai responden.

### **Definisi Operasional Variabel**

#### *Penganggaran Partisipatif (Budget Participation)*

Partisipasi budget merupakan keterlibatan manajer atau bawahan dalam proses penyusunan anggaran. Untuk mengukur partisipasi budget digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975).

Dalam instrumen ini ada enam butir pertanyaan yang harus dijawab oleh responden untuk mengukur tingkat partisipasi responden, pengaruh yang dirasakan dan kontribusi responden dalam proses menyusun anggaran. Skala dari instrumen ini adalah 1 sampai dengan 5. Nilai 1 menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi, sebaliknya skala tinggi dengan nilai 5 menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah.

#### *Komitmen pada Tujuan (Goal Commitment)*

*Goal commitment* didefinisikan sebagai determinasi seseorang untuk mencapai sasaran (Locke & Latham, 1990). *Goal commitment* itu sendiri jika merujuk pada definisi yang kemudian oleh Hallenback dan Klaim (1987) merupakan suatu kombinasi dari definisi-definisi yang dikemukakan sebelumnya oleh Locke, Shaw, Saari, Latham (1981), serta Champion dan Lord (1982) yaitu menunjukkan luasnya usaha, sepanjang waktu (*over times*) ke arah pencapaian sasaran semula dan tidak adanya keinginan untuk membuang atau mengurangi sasaran (Wright and Kelly et all, 1994).

Tingkat komitmen pada tujuan (*goal commitment*) para manajer diukur dengan menggunakan tiga item pertanyaan, berdasarkan pada Latham dan Steele (1983). Ukuran tersebut menunjukkan bagaimana

para manajer mempunyai komitmen pada tujuan utama anggaran dan bagaimana mencapai tujuan anggaran tersebut. Responden diminta mengisi *response* mengenai komitmen mereka pada tujuan dalam 5 skala poin, mulai skala 1 menunjukkan tidak komitmen dan skala 5 menunjukkan sangat komitmen.

#### *Gaya Kepemimpinan*

Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Bass (1985). Kemudian daftar pertanyaan tersebut juga digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Sujadi (2003). Daftar pertanyaan tersebut mengukur apakah gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu organisasi adalah *transformational*, *transactional*, atau *laissez-faire*.

Daftar pertanyaan terdiri dari 36 pertanyaan yang nantinya dijawab oleh para responden. Jawaban responden akan diberikan skor 1—5 dan masing-masing jawaban pertanyaan akan dikelompokkan dan dijumlahkan sehingga diperoleh skor untuk masing-masing gaya kepemimpinan.

#### *Motivasi*

Motivasi oleh Robin (2003) didefinisikan sebagai proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Motivasi dalam penelitian ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Lawer et al, tetapi dalam penelitian ini digunakan skala 5 poin. Angka 1 menunjukkan sangat tidak penting dan 5 sangat penting. Motivasi kerja dalam penelitian ini mengacu pada *expectancy theory* yang dibagi dalam tiga bagian.

Bagian pertama terdiri atas 11 pertanyaan yang berkenaan dengan apa yang diharapkan apabila telah melakukan sesuatu dengan baik (*Effort → Performance*). Bagian kedua berisi 11 pertanyaan yang memuat tentang seberapa penting penghargaan yang diinginkan (*performance → Outcome*). *Bagian ketiga*, berisi tiga pertanyaan yang berhubungan dengan harapan yang diinginkan apabila bekerja keras/*valence* (Vroom, 1964).

#### *Kinerja Manajerial*

Kinerja manajerial mencakup tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, investigasi, pengaturan, negosiasi, perwakilan, pengawasan, dan evaluasi. Pengukuran kinerja manajerial dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1963). Instrumen diukur dengan menggunakan skala linkert 1 sampai dengan 5. Skala 1 menunjukkan kinerja yang paling rendah dan skala 5 menunjukkan kinerja yang paling tinggi.

### **Analisis Data**

Untuk mengevaluasi model dalam penelitian ini diperlukan beberapa cara bergantung pada model yang telah dibentuk. Secara umum evaluasi dan interpretasi model dapat dilihat sebagai berikut.

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *outer model* adalah menganalisa hubungan antara setiap blok indikator (*manifest*) dengan variabel latennya (*konstruk*) (Imam Ghazali, 2006). Untuk menganalisis *outer model* dapat dilihat dari : *Convergent validity*, *discriminant validity*, dan *Composite reliability*.

Merupakan ukuran reliabilitas dari blok indikator dalam mengukur konstruksinya (*internal consistence*). Dengan menggunakan *software* PLS, maka *composite reliability* dapat langsung dilihat pada hasil pengolahan data.

2. Model Struktural (*Inter Model*)

Model struktural atau *inter model* merupakan hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain. Model struktural dapat dievaluasi dengan menggunakan *R-square*, *Q-square*, uji t dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Pengujian *Convergent Validity*

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai *loading* semua indikator minimal 0,491, tetapi masih signifikan sehingga dapat dipertahankan. Ada dua indikator yang terpaksa dihilangkan, yaitu indikator PA3\_GK1 yang mempunyai *loading* 0,128 dan KM9 yang mempunyai *loading* 0,328 terpaksa dihilangkan karena dibawah 0,5 dan tidak signifikan (lebih kecil daripada 1,96). Dengan demikian, semua indikator yang tersisa dapat dipakai sebagai prediksi konstruksinya dan telah memenuhi *convergent validity*.

#### *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* dinilai dengan membandingkan *square root of average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua konstruk mempunyai akar AVE sebesar konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria *discriminant validity*, yaitu pengukuran dalam blok konstruk tersebut lebih baik daripada pengukuran pada blok konstruk lainnya.

Untuk lebih meyakinkan apakah konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya, maka akan dianalisis dengan melihat hasil *cross loading*. Nilai *loading* tiap-tiap faktor ke konstruksinya di perlihatkan pada angka yang dicetak tebal dan miring. Dengan demikian, diketahui bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada

bloknya lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya, sehingga *discrimant validity* terpenuhi.

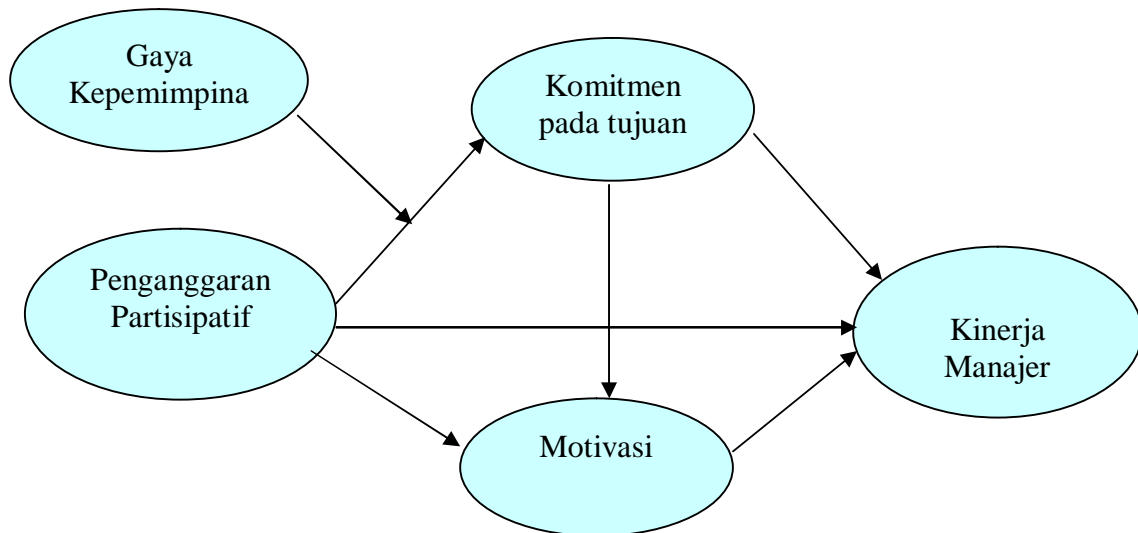
#### *Composite Reability*

*Composite reability* merupakan suatu ukuran reliabilitas dari blok indikator yang mengukur konstraknya. Semua konstruk mempunyai *composite reliability* yang tinggi, karena di atas 0,80 seperti yang dipersyaratkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semua konstruk reliabel dalam memprediksi indikator dalam bloknya.

#### **Pengujian Struktural (*inner model*)**

Model struktural atau *inner model* merupakan hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain. Pengujian ini ke dalam model penelitian dengan melihat hasil *R-square* dan tingkat signifikansi tiap-tiap hubungan. *R-square* untuk motivasi sebesar 20,7%, komitmen pada tujuan 29,1%, dan kinerja manajer sebesar 26,9%. Sesuai dengan model penelitian, motivasi dipengaruhi oleh komitmen pada tujuan dan penganggaran partisipasi. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa perubahan konstruk motivasi dapat dijelaskan oleh komitmen pada tujuan dan penganggaran partisipasi sebesar 20,7%, sedangkan 79,3% dijelaskan oleh variabel yang lain.

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



#### **PENGUJIAN HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN**

##### **Pengaruh Penganggaran Partisipatif Secara langsung Terhadap Kinerja Manajer**

Dari hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajer. Dari hasil pengujian dengan PLS terlihat bahwa pengaruh penganggaran

partisipatif tidak signifikan terhadap kinerja manajer. (*original sample estimate 0.213; t-statistik 1.096*). Hasil pengujian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Merchant (1981), Brownell (1982), Nur Indriantoro (1993), dan Furcot Shearon,s (1991). Akan tetapi penelitian ini memberikan hasil yang sama dengan hasil penelitian Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986), Bambang Supomo (1998). Penelitian Milani (1975) menyatakan bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan akan meningkatkan kinerja manajer karena sesuai dengan teori *goal setting* (Locke, 1990), yaitu ketika suatu tujuan dibuat bersama-sama, maka masing-masing akan merasa mempunyai rasa tanggung jawab untuk mencapainya, sehingga kinerja meningkat.

Hasil penelitian ini sangat erat dengan kondisi objek penelitian sebagai sampel dan pupolasi. Karena Badan Usaha Milik Negara sebagai objek penelitian, maka tidak dapat dipisahkan dengan beberapa hal budaya yang ada di dalam BUMN di Indonesia tersebut. Hasil penelitian secara deskriptif dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan partisipasi penganggaran di BUMN mempunyai rata-rata 3,2 dari skala 5 poin. Dengan demikian tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran dalam perusahaan BUMN di Indonesia dalam kategori sedang. Partisipasi dalam hal manajer tanpa diminta untuk mengusulkan pendapat, permintaan ataupun saran masih di bawah angka 3. Begitu juga partisipasi dalam hal atasan meminta pendapat pada manajer saat anggaran sedang dibuat. Sebaliknya, dalam hal keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, alasan merevisi anggaran, dan kontribusi manajer terhadap anggaran di atas angka 3. Hal ini jelas menggambarkan bahwa faktor pimpinan masih berpengaruh terhadap penyusunan anggaran.

### **Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajer Melalui Komitmen pada Tujuan**

Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajer melalui komitmen pada tujuan dijelaskan sebagai berikut.

#### *Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Komitmen pada Tujuan*

Penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada tujuan (*original sample estimate 0,313; t-statistik 3,194*) dan mempunyai hubungan yang positif. Besarnya korelasi antara penganggaran partisipatif dengan komitmen pada tujuan 0,280, yang dalam hal ini termasuk korelasi yang rendah.

Hasil ini mendukung hasil penelitian Chong dan Chong (2002) juga penelitian Wentzel (2002). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan budget akan meningkatkan komitmen pada tujuan.

Pada penganggaran partisipatif indikator yang paling menonjol adalah sering tidaknya atasan manajer meminta pendapat usulan ketika anggaran sedang dibuat. Hal ini menunjukkan bahwa atasan

masih dominan dalam pembuatan anggaran. Sebaliknya, pada komitmen pada tujuan indikator tentang pentingnya usaha untuk mencapai anggaran yang menjadi tanggung jawab manajer merupakan indikator yang paling dominan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semakin sering atasan meminta pendapat pada manajer, maka manajer akan semakin berusaha untuk mencapai anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

#### *Pengaruh Komitmen pada Tujuan terhadap Kinerja Manajer*

Komitmen pada tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer dapat dilihat dengan membandingkan nilai t-statistik dengan nilai t-tabel. (*original sample estimate 0,199; T-statistik 1,020*). Dengan tingkat kesalahan 5%, nilai t statistik lebih kecil daripada 1,96, yang berarti *tidak signifikan*. Nilai korelasi antara komitmen pada tujuan dengan kinerja manajer sebesar 0,325. Korelasi tersebut termasuk hubungan yang *low correlation*.

Komitmen pada tujuan menunjukkan luasnya usaha, sepanjang waktu (*over times*) ke arah pencapaian sasaran semula dan tidak adanya keinginan untuk membuang atau mengurangi sasaran. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa komitmen pada tujuan pada suatu perusahaan adalah para manajer berkemauan untuk mencapai tujuan, penting untuk mencapai tujuan dan mempunyai usaha yang besar untuk mencapainya.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Wenzel (2002) yang menyatakan bahwa komitmen pada tujuan berpengaruh terhadap kinerja manajer. Akan tetapi penelitian ini mendukung penelitian Windu Mulyasari (2004) dan penelitian Chong (2002) bahwa komitmen pada tujuan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajer. Menurut Murray (1990) dikemukakan sebagai berikut " *If an individual becomes committed to a given goal, it will influence the individual's actions and consequently performance*". Selanjutnya Locke at al. (1981) menjelaskan bahwa dalam teori *goal setting* hubungan partisipasi dan kinerja manajer untuk faktor motivasional berpengaruh secara langsung, sedangkan faktor kognitif berpengaruh secara tidak langsung. Dalam hal ini komitmen pada tujuan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajer, tetapi dapat berpengaruh terhadap motivasi.

#### **Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajer Melalui Motivasi**

Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajer melalui motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### *Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Motivasi*

Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi (*original sample estimate 0,131; t-statistik 1,026*). Dengan melihat t statistik



sebesar 1,026 dapat disimpulkan dengan tingkat kesalahan 5% maka dapat dikatakan *tidak signifikan* karena lebih kecil daripada 1,96.

Interpretasi dari hasil penelitian ini bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi, semakin tinggi motivasi manajer untuk mencapai sasaran. Hal ini mendukung pendapat Murray (1990), yang menyatakan bahwa semakin tinggi partisipasi, semakin tinggi komitmen pada tujuan dan semakin menaikkan motivasi untuk selanjutnya meningkatkan kinerja.

#### *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajer*

Dari hipotesis keenam dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajer (*original sample estimate* 0,424; *t-statistik* 2,191, korelasi 0,459 ). Motivasi oleh Robin (2003) didefinisikan sebagai proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Definisi lain mengatakan bahwa motivasi adalah suatu derajat seseorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan tugas dengan baik (Mitchel, 1982). Interpretasi dari hasil penelitian ini bahwa dalam perusahaan para manajer termotivasi karena mempunyai komitmen untuk mencapai suatu sasaran yaitu anggaran yang telah dibuat secara berpartisipasi. Motivasi yang meningkat akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja para manajer. Hubungan tersebut adalah hubungan positif (0,459) sehingga termasuk dalam kategori *moderate correlation*. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.

#### *Pengaruh Penganggaran Partisipasi terhadap Kinerja Manajer melalui Komitmen pada Tujuan dan Motivasi*

Pengaruh penganggaran partisipasi terhadap kinerja manajer melalui komitmen pada tujuan dan motivasi dapat dijelaskan hubungannya sebagai berikut.

Penganggaran partisipatif → Komitmen pada tujuan → Motivasi → Kinerja manajer

Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap komitmen pada tujuan telah dijelaskan, yaitu penganggaran partisipatif berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada tujuan. Sebaliknya, pengaruh komitmen pada tujuan terhadap motivasi adalah sebagai berikut.

#### *Pengaruh Komitmen pada tujuan terhadap Motivasi*

Dari pengolahan data diketahui komitmen pada tujuan berpengaruh positif terhadap motivasi (*original sample estimate: 0,401; t-statistik 2,850, korelasi 0,438*). Dari hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan bahwa komitmen pada tujuan diharapkan jika mempunyai komitmen pada tujuan akan meningkatkan motivasi. Interpretasi hasil ini dapat dinyatakan bahwa komitmen pada tujuan perusahaan dipandang sebagai suatu keinginan individu (manajer) untuk melakukan, menjalankan, dan mengaplikasikan suatu kebijakan yang

telah ditetapkan secara bersama sehingga termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa komitmen pada tujuan pada suatu perusahaan adalah para manajer berkemauan untuk mencapai tujuan, penting untuk mencapai tujuan dan mempunyai usaha yang besar untuk mencapainya.

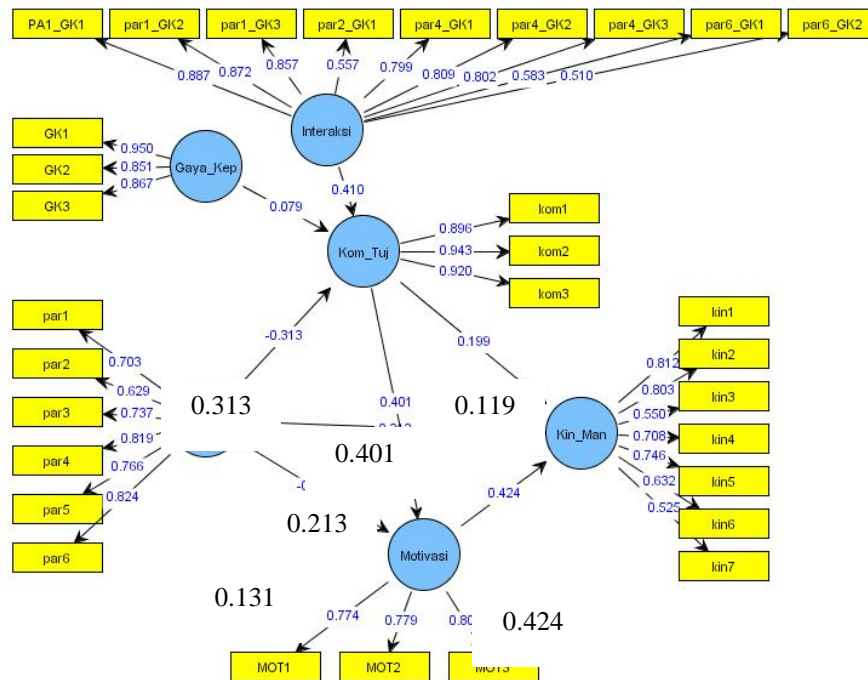
#### *Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Penganggaran Partisipatif dan Komitmen Pada Tujuan*

Pengujian hipotesis menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi hubungan penganggaran partisipatif dengan komitmen pada tujuan. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengolahan data bahwa variabel interaksi berpengaruh terhadap komitmen pada tujuan (*original sample estimate*: 0.410; *t-statistik* 2.386, korelasi 0,413). Menurut M. Khalifa dan Liu, 2005, suatu variabel dapat dikatakan sebagai variabel moderating jika variabel interaksi signifikan. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan tingkat kesalahan 5%, *t-statistik* lebih besar dari pada t-tabel yang berarti signifikan. Untuk menilai seberapa besar atau kuat lemahnya hubungan variabel *moderating* dilihat dari perbedaan *R square* ( $R^2$ ).

Penelitian ini mendukung pendapat Murray (1990) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sebagai *moderating variable* pada hubungan penganggaran partisipatif dan komitmen pada tujuan. Interpretasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif tidak dapat langsung meningkatkan komitmen pada tujuan, akan gaya kepemimpinan mendorong para manajer berkomitmen pada tujuan dengan suatu gaya kepemimpinan yang transformasional.

Dari hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan meningkatkan komitmen pada tujuan.

### **Gambar 2 Hasil Model Penelitian**



#### IV. SIMPULAN

Penelitian ini menginvestigasi hubungan antara penganggaran partisipatif dengan kinerja manajer dengan variabel *intervening* komitmen pada tujuan dan motivasi. Sebaliknya, variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel *intervening* variabel.

Secara keseluruhan hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Pengaruh langsung dari penganggaran partisipatif terhadap variabel motivasi dan kinerja manajer tidak signifikan, tetapi pengaruh terhadap komitmen pada tujuan signifikan.
2. Variabel gaya kepemimpinan secara signifikan memoderasi hubungan antara penganggaran partisipatif dan komitmen pada tujuan.
3. Pengaruh penganggaran partisipatif lewat variabel komitmen pada tujuan sebagai *intervening* ke kinerja manajer kecil, sedangkan melalui variabel motivasi sebagai variabel *intervening* signifikan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sujadi. 2003. "Leadership Styles, Organizational Commitment, and Job Satisfaction in Normative and Utilitarian Organizations", *Disertasi* Liverpool University, England, Tidak dipublikasikan.
- Argyris. 1952. *The Impact of Budgets on People*. New York: Controllershship Foundation, Inc.

- Bambang Supomo. 1998. "Pengaruh Struktur dan kultur Organisasi Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial". *Disertasi*, Universitas Gajahmada Yogyakarta.
- Bass, B.M. 1998. "Transformational Leadership: Individual, Military and Educational Impact". Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- \_\_\_\_\_, and Avolio, B.J. 1995. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research, Permission Set*. California: Mind Garden.
- Brownell, P. 1982. "The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness", *Journal of Accounting Research*. Volume 20 No.1 Spring 1982.
- \_\_\_\_\_. 1982, "A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control", *The Accounting Review*. Vol. LVII, No. 4, October. Hal. 766—777.
- \_\_\_\_\_. 1983. "Leadership Style, Budgetary Participation and Managerial Behaviors", *Accounting, Organization and Society*, September. Hal. 307—321.
- \_\_\_\_\_. dan Hirst, M. 1986. "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty", *Journal of accounting Research*. Vol 24. Hal. 241—249.
- Christine M. Shea. 1999. "The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task". *The Journal of Business*. Juli, Vol 70. p. 407.
- Dennis Murray. 1990. "The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables". *Behavioral Research in Accounting*. Volume 2.
- Erez, M., and R. Arad. 1986. "Participative Goal Setting: Social, Motivational, and Cognitive Factors". *Journal of Applied Psychology*. 71(4):591—597.
- Frucot, V and Shearon W.T. (1991). "Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican managerial Performance and Job Satisfaction". *The Accounting Review*. January. hal. 80—89 .
- Helenbaeck, J.R., C.R. Williams, and H.J. Klein. 1989. "An Empirical Examination of the antecedents of commitment to difficult goal", *Journal of Applied Psychology*. p. 18—23.
- Hirst M. K. 1987, "The Effects of Setting Budget Goals and Task Uncertainty on Performance: A Theoretical Analysis", *The Accounting Review*. October, p 778—784.
- Imam Ghozali. 2006. *Struktur Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Parsial Least Square*. Edisi Pertama. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kennis I. 1979. "Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance," *The Accounting Review*. October, p. 707—721.

- Khalifa M. dan Liu V. 2005. "Online Consumer Retention: Development of New Habits". *Proceeding of the the 38<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Latham, G.P., and T.P. Steele. 1983. "The motivational effects of participation versus goal-setting on performance. *Academy of Management* 26: p. 406—407.
- Locke Edwin A., and Latham Gary P. 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Merchant K. A. 1981. "The Design of Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance". *The Accounting Review*. No.4.
- Mahoney ,T., T.H. Jerdee, and S.J.Carroll. 1963. *Development of Managerial performance; A Research Approach*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study", *The Accounting Review*. April, hal. 274—284.
- Mitchael C. Jensen, William H. Mekling. 1998. "Divisional Performance Measurement". Social Science Research Network (SSRN) Electronic Library at: [http://papers.ssrn.com/ABSTRACT\\_ID=94109](http://papers.ssrn.com/ABSTRACT_ID=94109).
- Nur Indriantoro. 1993. "The effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables". *Disertasi* University of Kentucky, USA.
- Suripto Samid. 1996. "Peran Satuan Pengawasan Intern Serta Gaya kepemimpinan Partisipatif Pimpinan Operasi dalam Membantu Upaya Manajemen Meningkatkan Profitabilitas". *Disertasi* Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Vincent K. Chong and Kar Ming Chong. 2002. "Budget Goal Commitment, and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach". *Behavioral Research in Accounting*. Volume 14, p. 65.
- Vroom V.H. and A.G. Jago. 1988. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Engliwood Cliffs: Prentice Hall.
- Wentzel Kristin. 2002. "The Influence of Fairness Perception and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budgeting Setting". *Behavioral Research in Accounting*. Volume 14. p. 247.
- Windu Mulyasari. 2004. "Pengaruh Keadilan Persepsian, Komitmen pada Tujuan dan Job Relevant Information terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif dan Kinerja Manajer". *Simposium Nasional Akuntansi VII*, Denpasar.
- Wright, P.M. and A.M. O'Leary-Kelly, J.M. Cortina, H.J. Klein and J.R. Helenbaeck. 1994. "On The Meaning and Measurement Of Goal Commitment. *Journal Applied Psychology*. p. 795--803 .