

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN *LOCUS OF CONTROL* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

I Ketut Suryanawa¹
I Dewa Ayu Aniek Anggreni Tintara²

^{1,2}Fakultas Ekonomi Universitas Udayana

¹iketutsuryanawa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan apakah gaya kepemimpinan dan *locus of control* mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana dan *moderated regression analysis*. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. *Locus of control juga* tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Kata kunci: *gaya kepemimpinan, kinerja manajerial, locus of control, partisipasi anggaran*

ABSTRACT

The goal of this research was to assess the existence of significant influence of participative budgeting to managerial performance, and whether leadership style and locus of control could moderate the relationship between participative budgeting and managerial performance. A simple linear regression technique and a moderated regression analysis were applied. Based on the analysis, it is found that budgetary participation positively influenced managerial performance. Leadership style could not moderate the relationship between participative budgeting and managerial performance. Locus of control was also unable to moderate the relationship between participative budgeting and managerial performance.

Keywords: *budgetary participation, leadership style, locus of control, managerial performance*

PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajer puncak sangat menentukan perilaku bawahannya, sehingga dalam penyusunan anggaran diperlukan perhatian yang lebih terhadap perilaku-perilaku yang berhubungan dengan anggaran agar dapat memotivasi manajer tingkat menengah dan bawah dalam mencapai tujuan organisasi. Anggaran yang disusun secara partisipatif merupakan cara efektif untuk memotivasi kinerja bawahan (Hofstede, 1968 dalam Nurhandayani, 2008). Partisipasi penyusunan anggaran menyediakan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan atasannya bahkan mampu mempengaruhi target anggaran yang ingin mereka peroleh (Lau dan Tan, 2003).

Penerapan partisipasi penyusunan anggaran akan menimbulkan kepercayaan atau kenyamanan kerja serta berkomunikasi bagi bawahan (Ebdon dan Franklin, 2006). Indriantoro, (1995); menemukan bahwa partisipasi penganggaran dan kinerja memiliki hubungan yang sangat positif. Peneliti lain seperti Sterdy, (1960); Bryan dan Locke, (1967); Chenhall dan Brownell, (1988); Milani, (1975), menemukan partisipasi penganggaran tidak meningkatkan kinerja. Govindarajan (1986) dalam Coryanata (2004) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut, dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain. Brownell (1982a) dalam Adiputra (2002) kemudian mengklasifikasikan variabel kontinjensi ke dalam empat bagian yaitu : individual, interpersonal, organisasional dan cultural. Pendekatan kontinjensi ini menurut Setiadi (2005) dalam Dwijayanti (2010) bertujuan untuk melihat hubungan antara variabel-variabel

kontekstual dengan desain sistem akuntansi manajemen dan untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara dua variabel. Dalam penelitian ini digunakan variabel *locus of control* dan gaya kepemimpinan sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan demikian maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah: 1). apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial pada hotel berbintang lima di kawasan Nusa Dua *Resort?*, 2). apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada hotel berbintang lima di kawasan Nusa Dua *Resort?*, 3). apakah *locus of control* berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada hotel berbintang lima di kawasan Nusa Dua *Resort?*

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan apakah gaya kepemimpinan dan *locus of control* mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Salah satu fungsi dari partisipasi penyusunan anggaran adalah sebagai sarana komunikasi antara atasan dan bawahan, tidak hanya seputar anggaran tetapi juga isu lainnya yang terkait. Partisipasi penyusunan anggaran memungkinkan bawahan untuk bertukar dan mencari informasi dari atasan mereka yang tentunya dapat mendukung terciptanya pemahaman yang mendalam mengenai proses penentuan anggaran dan urusan keorganisasian lainnya (Wasisto dan Sholihin, 2004). Penelitian Brownell dan McInnes (1986) dalam J. Sumarno (2005) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Sementara itu, Supriyono (2005) menemukan bahwa hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama penelitian ini adalah :

H₁ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial pada hotel berbintang lima di kawasan Nusa Dua *Resort*.

Teori model kontijensi keefektifan kepemimpinan dari Fiedler (1967) dalam Sumarno (2005) dikembangkan menjadi *leader match concept* (konsep kecocokan pemimpin) oleh Fiedler dan Chemers (1984) dalam J. Sumarno (2005) teori *leadership match* ditentukan oleh dua faktor yaitu: (1) Gaya kepemimpinan, dimana menurut Fiedler dan Chemers gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan seseorang dan teman sekerjanya dengan siapa ia paling tidak ingin bekerja atau *last preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan *instrumentes* yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman kerja yang paling kurang disukai. (2) Situasi kepemimpinan dengan tiga komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh suatu situasi yaitu (a) hubungan pemimpin dan pengikut (*leader member relation*), (b) struktur tugas (*task structure*), dan (c) kekuasaan posisional (*leader's position power*).

Hubungan seseorang dengan teman sekerjanya dapat mempengaruhi kualitas partisipasi dalam penyusunan anggaran. Dalam penelitian ini peneliti lebih menekankan pada bagaimana seorang pemimpin dapat menekan masalah pribadinya dan bersikap profesional sehingga bahkan dengan teman sekerja yang paling tidak ingin diajak bekerja sama, pemimpin tersebut dapat bekerja dalam sebuah tim untuk bersama-sama memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Dari uraian tersebut, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah:

H₁ : Gaya kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial pada hotel berbintang di kawasan Nusa Dua *Resort*.

Locus of control merupakan keyakinan individu terhadap mampu tidaknya mengontrol nasib (*faith*) sendiri. Terdapat dua jenis *Locus of control* yaitu internal *locus of control* dan eksternal *locus of control*. Orang yang memiliki internal *locus of control* memandang dunia sebagai sesuatu yang dapat diramalkan, dan perilaku individu turut berperan didalamnya. Sementara orang yang memiliki eksternal *locus of control* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang tidak dapat diramalkan. Pada dasarnya konsep *locus of control* merujuk kepada harapan-harapan individu mengenai sumber penyebab dari peristiwa-peristiwa dalam hidupnya. Orang yang lebih condong ke arah *locus of control internal* akan memiliki kepercayaan

diri yang tinggi dalam mengambil tindakan maupun keputusan yang akan sangat berpengaruh pada partisipasi penyusunan anggaran sehingga akhirnya mempengaruhi kinerja manajerial. Orang yang lebih condong ke arah *locus of control eksternal* akan mampu bekerja lebih baik apabila individu tersebut dipaksakan oleh suatu pengendalian, dengan kata lain individu tersebut kurang memiliki kepercayaan diri yang tentunya akan sangat mempengaruhi kualitas partisipasi dalam penyusunan anggaran dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja manajerial.

Penelitian ini, bersifat konservatif yaitu peneliti tidak membedakan apakah *locus of control internal* atau *locus of control eksternal* yang lebih berpengaruh. Dengan demikian, hipotesis ketiga penelitian ini adalah:

H_1 : *Locus of control* dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial pada hotel berbintang lima di kawasan Nusa Dua Resort.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilakukan pada hotel berbintang lima di kawasan Nusa Dua Resort Kabupaten Badung Provinsi Bali. Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel yaitu kinerja manajerial sebagai variabel terikat dan variabel bebasnya adalah partisipasi penyusunan anggaran dengan variabel moderasi *locus of control* dan gaya kepemimpinan.

Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah manajer pada hotel-hotel yang terlibat dan terkait dalam penyusunan anggaran. Responden harus memiliki kriteria yaitu telah menduduki jabatan sebagai manajer minimal satu tahun. Persyaratan ini dimaksudkan agar responden yang menjadi satuan analisis telah memiliki pengalaman dalam menyusun anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Pada hotel, tim penyusun anggaran biasanya disebut *executive committee* atau *executive budgeting*.

Metode Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh hotel berbintang lima yang terdapat di area Nusa Dua Resort. Jumlah hotel yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah 12 hotel. Pada hotel-hotel berbintang lima yang ada di Nusa Dua Resort, *executive committee* atau *executive budgeting* beranggotakan 9 orang sehingga diperoleh responden dari seluruh populasi berjumlah 108 orang. Untuk menghitung jumlah sampel dari responden digunakan rumus penentuan ukuran sampel yang dikembangkan Isaac dan Michael dalam Sugiyono (2008).

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

- s = Jumlah anggota sampel
- λ^2 = 3,48 (berdasarkan tabel Chi kuadrat dengan dk = 1, taraf kesalahan 5%)
- N = Jumlah anggota populasi
- P = Q = 0,5
- D = taraf kesalahan/derajat ketelitian (5%)

Berdasarkan rumus di atas, diperoleh jumlah sampel 83 orang, dimana untuk menentukan sampel responden digunakan metode *accidental sampling*.

Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini, seluruh perhitungan statistik akan menggunakan SPSS (*Statistic program for Social Science*). Teknik analisis data akan dimulai dari uji pendahuluan yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, yang kemudian dilanjutkan dengan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas data, uji heterokedastisitas, dan uji multikolinearitas. Langkah terakhir adalah uji analisis regresi untuk menguji hipotesis.

Hipotesis 1 diuji dengan menggunakan alat analisis regresi linier sederhana. Hipotesis alternatif pertama dirumuskan sebagai berikut :

- H_0 : Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan pada kinerja manajerial pada hotel berbintang lima di kawasan Nusa Dua *Resort*.
 H_1 : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan pada kinerja manajerial pada hotel berbintang lima di kawasan Nusa Dua *Resort*.

Persamaan statistik yang digunakan adalah :

$$KM = a + b_1PP + e \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan :

- KM = Kinerja manajerial
 PP = Partisipasi penyusunan anggaran
 a = Konstanta
 b_1 = Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran
 e = *Error*

Tingkat kesalahan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5% ($\alpha=5\%$). Hipotesis alternative (H_1) diterima bila probabilitas signifikansi (sig.t) variabel partisipasi penyusunan anggaran (PP) lebih kecil dari 5% ($\alpha=5\%$). Untuk mengolah data akan digunakan bantuan SPSS.

Hipotesis 2 diuji dengan menggunakan interaksi *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel moderasi. Dalam teknik *Moderated Regression Analysis* mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Hipotesis nol dan alternatif untuk hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut :

- H_0 : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada hotel berbintang di kawasan Nusa Dua *Resort*.
 H_1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada hotel berbintang di kawasan Nusa Dua *Resort*.

Persamaan yang digunakan adalah :

$$KM = a + b_1PP + b_2GK + b_3(PP)(GK) + e \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan :

- KM = Kinerja manajerial
 PP = Partisipasi penyusunan anggaran
 GK = Gaya kepemimpinan
 a = Konstanta
 b_1 = Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran
 b_2 = Koefisien regresi gaya kepemimpinan
 b_3 = Koefisien interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan
 e = *Error*

Tingkat kesalahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% ($\alpha=5\%$). Pengaruh utama dari masing-masing variabel independen tidak dapat diinterpretasikan. Focus utama dalam persamaan 3 terletak pada nilai signifikan koefisien b_3 dari nilai interaksi PP dan GK. Jika probabilitas signifikansi b_3 lebih kecil dari 5% maka, hipotesis alternative (H_2) diterima, yang berarti gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Hipotesis 3 juga diuji dengan *Moderated Regression Analysis*. Hipotesis nol dan alternatif hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut :

- H_0 : *Locus of control* tidak berpengaruh signifikan pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada hotel berbintang lima di kawasan Nusa Dua *Resort*.

H₁ : *Locus of control* berpengaruh signifikan pada pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada hotel berbintang lima di kawasan *Nusa Dua Resort*.

Persamaan yang digunakan adalah :

$$KM = a + b_1PP + b_4LC + b_5(PP)(LC) + e \dots\dots\dots(4)$$

Keterangan :

- KM = Kinerja manajerial
- PP = Partisipasi penyusunan anggaran
- LC = *Locus of control*
- a = Konstanta
- b₁ = Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran
- b₄ = Koefisien regresi *locus of control*
- b₅ = Koefisien interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan *locus of control*
- e = *Error*

Tingkat kesalahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% ($\alpha=5\%$). Pengaruh utama dari masing-masing variabel independen tidak dapat diinterpretasikan, fokus utama dalam persamaan 4 terletak pada nilai signifikan koefisien b₅ dari nilai interaksi PP dan LC. Jika probabilitas signifikansi b₅ lebih kecil dari 5% maka, hipotesis alternatif (H₃) diterima, yang berarti *locus of control* dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Kuisisioner yang disebar pada hotel-hotel berbintang lima di kawasan *Nusa Dua Resort*, berjumlah 83 (100%). Dimana dari 83 buah kuisisioner ini 73 buah (87,95%) disebar secara langsung, dan 10 buah (12,05%) disebar melalui *e-mail*. Dari jumlah tersebut terdapat kuisisioner yang tidak dikembalikan berjumlah 35 buah (42,17%) sedangkan yang dikembalikan, (*respon rate*) terdapat 48 buah (57,83%). Dari kuisisioner yang dikembalikan 41 buah (49,39%) dikembalikan secara langsung, dan 7 buah (8,44%) dikembalikan melalui *e-mail*. Pada kuisisioner yang dikembalikan terdapat 3 buah (3,61%) kuisisioner yang diisi bukan oleh responden, sehingga kuisisioner yang akan digunakan (*usable respon rate*) berjumlah 45 (54,22%)

Uji Instrumen Penelitian

Hasil pengujian validitas kuisisioner dengan menggunakan bantuan SPSS 13.0 adalah bahwa instrumen-instrumen pada setiap variabel dalam penelitian ini adalah valid dan seluruh instrumen dalam penelitian ini adalah reliabel.

Transformasi Data

Suatu daftar pertanyaan yang dijawab dengan skala likert akan menghasilkan data ordinal yang tidak menunjukkan perbandingan antara jawaban yang sebenarnya. Idrus (2007:116) menyatakan bahwa untuk dapat diolah menjadi analisis regresi, data ordinal (skor kuesioner) terlebih dahulu harus ditransformasi menjadi data interval dengan *Metod Successive of Interval* (MSI).

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas menggunakan statistik *Kolmogorov-Smirnov* (Ghozali,2006). Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa pada seluruh model uji memiliki nilai *Asymp. Sig* lebih besar dari *Alpha* ($\alpha = 0,05$). Jadi dapat disimpulkan bahwa distribusi data pada ketiga model adalah normal.

Uji Glejser digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas. Tabel 4.8 berikut menunjukkan hasil uji heterokedastisitas. Hasil uji menunjukkan bahwa tidak terdapat variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen. Hal ini terlihat dari probabilitas sigifikansi masing-masing variabel diatas $\alpha=0,05$. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa seluruh variabel dari model uji memiliki nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,1 atau nilai VIF yang kurang dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas pada model regresi.

Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama diuji dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana. Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian analisis regresi linier sederhana.

Tabel 1
Analisis Regresi Linier sederhana

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.354	2.515		6.106	.000
	PP	.540	.135	.520	3.987	.000

a. Dependent Variable: KM

Berdasarkan Tabel 1 dapat dibuat model persamaan regresi linier sederhana yaitu sebagai berikut:

$$KM = 15,354 + 0,540 PP \dots \dots \dots (5)$$

Pada Tabel 1 terlihat bahwa terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, hal ini ditandai dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,987 dengan signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dengan demikian bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Pratiwi (2008), Weni Andayani (2009), dan Baskara wiguna Giri (2010) yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Tabel 2
Koefisien Determinasi Hipotesis 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520 ^a	.270	.253	3.83836

a. Predictors: (Constant), PP

Pada tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,270. Ini berarti bahwa varian partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi varian kinerja manajerial sebesar 27% sedangkan sisanya 73% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Berdasarkan Tabel 2 besarnya *adjusted R²* adalah 0,253, ini berarti 25,3% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi penyusunan anggaran sedangkan sisanya sebesar 74,7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua ini diuji dengan menggunakan teknik *Moderated Regression Analysis* (MRA). Tabel 3 menunjukkan hasil uji hipotesis kedua.

Tabel 3
Analisis Variabel Moderasi Hipotesis 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.894	7.780		1.143	.260
	PP	.731	.247	.703	2.957	.005
	GK	.154	.172	.328	.899	.374
	PPGK	-.003	.003	-.368	-.925	.361

a. Dependent Variable: KM

Berdasarkan tabel 3 dapat dibuat suatu model persamaan sebagai berikut:

$$KM = 8,894 + 0,731 PP + 0,154 GK - 0,003 (PP)(GK).....(6)$$

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa variabel moderasi yang merupakan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan yaitu dengan probabilitas signifikansinya 0,361 yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 2 ditolak, bahwa gaya kepemimpinan tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Hasil penelitian dari Tabel 3 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini diduga karena rata-rata manajer pada hotel berbintang lima di kawasan Nusa Dua *Resort* bergaya kepemimpinan yang berorientasi tugas. Selain itu tingkat interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan yang timbul rata-rata rendah. Hal ini diduga karena rata-rata manajer bergaya kepemimpinan yang berorientasi tugas, menyebabkan karyawan kurang memperhatikan hubungan antara teman sekerja dan berkomunikasi seminimal mungkin selama tugas yang dimilikinya dapat terselesaikan. Hal ini menyebabkan kualitas dari partisipasi penyusunan anggaran menurun. Partisipasi penyusunan anggaran memerlukan kerjasama dan kesatuan tim yang baik sehingga bisa meningkatkan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan berorientasi tugas lebih menekankan pada bagaimana menyelesaikan tugas tanpa memikirkan hubungan antara teman sekerja dimana akan menyebabkan kurangnya rasa persatuan sebagai tim. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Dwijayanti (2010), Andayani (2009), dan Giri (2010). Seberapa jauh model regresi ini dapat menjelaskan variabel-variabel bebas dapat dilihat dari nilai *adjusted R*² pada Tabel 4.13.

Tabel 4
Koefisien Determinasi Hipotesis 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.534 ^a	.285	.233	3.89001

a. Predictors: (Constant), PPGK, PP, GK

Berdasarkan Tabel 4 besarnya *adjusted R*² adalah 0,233, ini berarti 23,3% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan sedangkan sisanya sebesar 76.7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak disebutkan dalam model.

Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga ini diuji dengan menggunakan teknik *Moderated Regresion Analysis* (MRA). Tabel 4.14 menunjukkan hasil uji hipotesis ketiga.

Tabel 5
Analisis Variabel Moderasi Hipotesis 3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.059	7.543		2.527	.015
	PP	.354	.365	.341	.972	.337
	LC	-.610	1.122	-.420	-.544	.590
	PPLC	.031	.056	.420	.554	.583

a. Dependent Variable: KM

Berdasarkan Tabel 5 dapat dibuat suatu model persamaan sebagai berikut:

$$KM = 19,059 + 0,354 PP - 0,610 LC + 0,031 (PP)(LC).....(7)$$

Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel moderasi yang merupakan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan yaitu dengan probabilitas signifikansinya 0,583 yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 3 ditolak, bahwa *locus of control* tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hal ini diduga karena tingkat interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan *locus of control* rendah. *Locus of control internal* mendukung partisipasi penyusunan manajemen, karena individu yang dipengaruhi *locus of control internal* cenderung menganggap akibat-akibat yang terjadi pada dirinya lebih dipengaruhi pada dirinya sendiri seperti kecakapan dan kemampuan serta dirinya sendiri. Berdasarkan statistik deskriptif pada memang disebutkan rata-rata manager departemen pada hotel berbintang lima di kawasan Nusa Dua Resort cenderung condong kearah *locus of control internal* namun angka rata-rata tersebut (8,0667) berada dekat dengan batas minimum *locus of control eksternal* (9,01) yang berarti sebagian besar manager departemen lebih condong pada *locus of control eksternal* dan memang ada beberapa manager yang memang benar-benar condong ke arah *locus of control internal*. Secara keseluruhan dimana sebagian besar manager cenderung condong kearah *locus of control eksternal* menyebabkan *locus of control* tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian oleh, Pratiwi (2008).

Seberapa jauh model regresi ini dapat menjelaskan variabel-variabel bebas dapat dilihat dari nilai *adjusted R²* pada Tabel 6.

Tabel 6
Koefisien Determinasi Hipotesis 3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.525 ^a	.275	.222	3.91622

a. Predictors: (Constant), PPLC, PP, LC

Berdasarkan Tabel 6 besarnya *adjusted R²* adalah 0,222, ini berarti 22,2% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi penyusunan anggaran dan *locus of control* sedangkan sisanya sebesar 77.8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak disebutkan dalam model.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pengaruh ini bersifat searah (positif) yang artinya semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial pada hotel tersebut, begitu pula sebaliknya. Gaya kepemimpinan tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. *Locus of control* tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Saran yang dapat diberikan sehubungan dengan penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan manager hotel sebaiknya lebih condong pada gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan untuk itu ada baiknya pemimpin lebih memotivasi karyawannya untuk melakukan harmonisasi hubungan dan komunikasi dan manager puncak sebaiknya memberikan karyawan kesempatan untuk meningkatkan motivasi internal seperti jenjang karir, maupun pengembangan diri sehingga karyawan mampu meningkatkan kepercayaan diri dan keyakinan pada kemampuannya sendiri.

DAFTAR REFERENSI

Adiputra, Pradana. 2002. Pengaruh Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris

- Pada Hotel Bintang Di Bali). *Tesis*. Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro. Semarang
- Baskara Wiguna Giri, Made Dwi. 2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi Pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Di Kecamatan Kediri Kabupaten Tabanan. *Skripsi*. Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar
- Coryanata, Isma. 2004. Pelimpahan Wewenang dan komitmen Organisasi Dalam hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar.
- Ebdon, carol dan Aimee L. Franklin. 2006. Citizen Participation in Budgeting Theory. *Public Administration Review*. 66 (3): Hal: 437.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Idrus, Muhammad. 2007. *Metode Penelitian Ilmu-ilmu Sosial (Pendekatan Kuantitatif)*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Lau, Chong M. dan Sharon L.C.Tan. 2003. The Effect Of Participation And Job-Relevant Information On The Relationship Between Evaluative Style And Job Satisfaction. *Review Of Quantitative Finance And Accounting*. 21 (1): Hal: 17.
- Mia Dwijayanti. 2010. Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating pada Hotel-Hotel Berbintang di Kota Denpasar. *Skripsi*. Program Sarjana Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar.
- Nurhandayani, Ekawati. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dengan Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Program Sarjana Ekonomi Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Pratiwi, Nevi Diah. 2008. Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistik Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating pada Hotel-Hotel Baerbintang Di Kota Denpasar. *Skripsi*. Program Sarjana Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia Di Jakarta. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII*. Solo.
- Supriyono. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Keinginan social Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar.
- Wasisto, Arief dan Mahfud Sholihin. 2004. Peran Partisipasi Penganggaran Dalam Hubungan Antara Keadilan Prosedural Dengan Kinerja Manajerial Dan Kepuasan Kerja. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII*. Denpasar.
- Weni Andayani, I G. A. P. 2009. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap kinerja manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Gaya kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada Rumah Sakid Di Kota Denpasar. *Skripsi*. Program Sarjana Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar.