

Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Di Propinsi Lampung)

The effect of organizational commitment and leadership style towards relationship between participative budgeting and managerial performance

Evi Yuniarti¹⁾, Fadila Marga Saty²⁾

- 1) Dosen Program Studi Akuntansi Politeknik Negeri Lampung
Jl. Soekarno-Hatta Rajabasa Bandar Lampung
- 2) Dosen Program Studi Agribisnis Politeknik Negeri Lampung
Jl. Soekarno-Hatta Rajabasa Bandar Lampung

ABSTRACT

The effect of participation in the budgeting process to improve managerial performance has been an interesting area of research for many years. It has been postulated that participative budgeting has a positive effect on managerial performance. Several prior researchers, held to examine the relationship between participative budgeting and managerial performance, have yielded the inconsistent result. To overcome this phenomenon, some researchers suggest using contingency approach which looks at the moderating effect of organizational comitment and leadership styles. This research examined the effect of organizational commitment and leadership styles on the effectiveness of participative budgeting to increase managerial performance. The responses from 25 heads from Lampung banking companies to a questionnaire survey designed to measure the variables, were analyzed using a multiple regression model. The result indicated that there is no significant effect between participative budgeting and managerial performance. In addition, both organizational commitment and leadership styles don't moderate the relationship between participative budgeting and managerial performance.

Keywords : participative budgeting, organizational commitment, leadership styles, and managerial performance.

Pendahuluan

Perbankan dalam memasuki persaingan yang ketat harus memiliki keunggulan kompetitif dalam menerapkan strategi bersaing agar dapat bertahan. Beberapa ahli berpendapat bahwa kunci keunggulan kompetitif suatu perusahaan adalah kualitas sumberdaya manusia yang ada di dalamnya. Keberhasilan perusahaan akan sangat tergantung kepada kemampuannya untuk mengembangkan dan mengelola sumberdaya

manusia sebagai aset utama dalam operasi bisnis, karena sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda (*distinction*).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran melibatkan sumberdaya manusia yang ada di dalam perusahaan. Banyak penelitian bidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi anggaran, hal ini karena anggaran partisipatif dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Murray, 1990). Pengaruh anggaran partisipatif pada kinerja manajerial merupakan tema yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen. Brownell (1982b) menyebutkan dua alasan, yaitu (a) partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan (b) berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja hasilnya saling bertentangan. Penelitian ini termotivasi dari hasil penelitian terdahulu, sehingga dalam penelitian ini mengkonfirmasi kembali apakah partisipasi anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Di samping itu, juga menguji apakah variabel gaya kepemimpinan (Brownell, 1983) dan variabel komitmen organisasi (Nouri and Parker, 1995) dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Berbagai peneliti telah menguji hubungan dan pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, namun hasil penelitiannya menunjukkan perbedaan bahkan bertentangan. Brownell (1982b) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dan kinerja manajerial. Brownell dan McInnes (1986) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Sementara itu Indriantoro (1993) menemukan bahwa hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Selanjutnya Indriantoro (2000), Argyris, 1952; Becker dan Green, 1962; Bass dan

Leavitt, 1963; Brownell, 1982c, Brownell dan Mcinnes, 1986, menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Cherrington dan Cherrington, 1973; Milani,1975; Kenis, 1979; Brownell dan Hirst, 1986 dan Morse dan Reimer, 1956, menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara itu Stedry,1960; Bryan dan Locke, 1967, menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, sedangkan Steers (1976) dan Ivancevich (1976) mengindikasikan hubungan yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Angel dan Perry (1981), Porter et. Al (1974) menemukan bahwa Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall (1990) dalam Nouri dan Parker (1998)).

Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang oleh Coster dan Fertakis (1968) dalam Muslimah (1998) disebut dengan *consideration*. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran.

Tujuan dari kajian ini adalah:

1. Menguji hubungan partisipatif dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi dengan kinerja manajerial.
3. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi dengan kinerja manajerial.

Adapun manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tentang hubungan anggaran partisipatif terhadap peningkatan kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel yang memoderisasi. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan peluang untuk perkembangan penelitian berikutnya dan perkembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu akuntansi manajemen.

Metodologi

Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah kantor cabang utama, dan pembantu perbankan yang terdaftar pada Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Bank Indonesia, terbit Nopember 2005 di Propinsi Lampung. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui pengiriman kuisisioner ke alamat responden. Sumber data ini berupa pendapat dari pengambil keputusan tertinggi di perusahaan atau Pimpinan Cabang atau Pimpinan Cabang Pembantu atau *Chief Executive Senior*, yang mempunyai tanggung jawab terhadap anggaran dan dibebani dengan target anggaran. Kuisisioner yang disebar sebanyak 54 buah yang diantar langsung oleh tim peneliti dan melalui *mail survey*. Adapun tingkat pengembalian kuisisioner dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Sampel dan Tingkat Pengembalian

Jumlah sampel	54
Jumlah kuisisioner yang tidak kembali	<u>28</u> -
Kuisisioner yang kembali	26
Kuisisioner yang digugurkan	<u>1</u> -
Kuisisioner yang digunakan	25
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>)	$26/54 * 100 = 48\%$
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable response rate</i>)	$25/54 * 100 = 46\%$

Tabel 2 menunjukkan *response rate* sebesar 48%, jika dibandingkan dengan *response rate* di Indonesia secara keseluruhan yang hanya sebesar 10-20%, maka data penelitian ini layak untuk diolah pada proses selanjutnya. Ada beberapa alasan klasik responden tidak mengembalikan kuesionernya diantaranya yaitu responden menganggap kuesioner tersebut sangat memungkinkan terungkapnya rahasia dan kondisi perusahaan, serta takut akan publikasi hasil penelitian.

Pengukuran Variabel

Variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan.

Partisipasi Anggaran, yang dimaksud partisipasi anggaran dalam penelitian ini adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran (Brownell, 1982b). Variabel partisipasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Setiap responden diminta menjawab enam butir pertanyaan untuk mengukur tingkat partisipasi dan pengaruh yang dirasakan serta kontribusi responden dalam penyusunan anggaran. Jawaban diberikan dengan cara memilih skala dengan rentang antara 1 (partisipasi tinggi) sampai dengan 7 (partisipasi rendah). Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala Likert 1 sampai 7. Sebagaimana dikatakan Hair et al. (1998) dan Sekaran (2000), skor cronbach alpha diatas 0,60 menunjukkan dapat diterimanya tingkat reliabilitas instrumen penelitian.

Kinerja Manajerial, kinerja para individu dalam kegiatan manajerial meliputi, antara lain, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Pengertian kinerja di atas diadopsi untuk penelitian ini. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1963). Setiap responden diminta mengukur kinerjanya sendiri. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1

sampai 9. Skala kinerja dengan rentang dari 1 sampai dengan 3 menunjukkan kinerja di bawah rata-rata, 4 sampai dengan 6 menunjukkan kinerja rata-rata dan dengan rentang dari 7 sampai dengan 9 menunjukkan kinerja di atas rata-rata. Nilai skala menunjukkan nilai skor jawaban setiap butir pertanyaan.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Wiener, 1982). *Continuance commitment* diukur dengan menggunakan *continuance commitment scale (CCS)* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1990). Setiap responden diminta untuk menjawab tujuh butir pertanyaan dengan jawaban mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 7 (sangat setuju). Daftar pertanyaan untuk komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan oleh Mowday *et al.* (1979), yang digambarkan oleh Meyer *et al.* (1989) sebagai “*most widely used measure of affective commitment to date*”. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai 7. Nilai skala menunjukkan nilai skor jawaban setiap butir pertanyaan.

Gaya Kepemimpinan, Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari Fiedler (Yukl, 1981, dengan *cronbach alpha* sebesar 0,79) yang dikenal dengan *LPC (Least Preferred Cowoker)* skala. Skala tersebut merupakan pasangan kata yang berlawanan, yaitu meliputi 16 pasangan kata dengan skor 1 sampai 8. Jika jumlah skor 64 atau lebih, berarti *LPC* tinggi atau berorientasi pada hubungan dan jika skor *LPC* 57 atau kurang, berarti *LPC* rendah atau berorientasi pada tugas. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala Likert dengan rentang antara 1 sampai 8. Nilai skala menunjukkan nilai skor jawaban setiap butir pertanyaan.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda (*multiple regression*). Metode yang menghubungkan satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen dalam satu model prediktif tunggal ini, sesuai dengan hipotesis yang diuji dalam penelitian ini.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 \{(X_1 - X_2)\} + \beta_5 \{(X_1 - X_3)\} + e$$

Keterangan:

Y	=	Kinerja, diukur berdasarkan penjumlahan skor tiap butir
X ₁	=	Partisipasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah distandarisasi $\{(X_{1i} - X_1)/ \delta_{x1}\}$
X ₂	=	Komitman Organisasi, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah di standardisasi $\{(X_{2i} - X_2)/ \delta_{x2}\}$
X ₃	=	Gaya Kepemimpinan, diukur berdasarkan penjumlahan skor yang telah di standardisasi $\{(X_{3i} - X_3)/ \delta_{x3}\}$
$\{(X_1 - X_2)\}$	=	Interaksi antara partisipasi dengan Komitmen Organisasi yang diukur berdasarkan nilai absolut perbedaan antara X ₁ dengan X ₂
$\{(X_1 - X_3)\}$	=	Interaksi antara partisipasi dengan gaya kepemimpinan yang diukur berdasarkan nilai absolut perbedaan antara X ₁ dengan X ₃

Hasil Dan Pembahasan

Deskripsi Responden

Profil 25 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ditunjukkan pada Tabel 3. Mayoritas responden yang berpartisipasi adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 21 orang atau 84% dari total responden. Sisanya sebanyak 4 orang atau 16% dari total responden berjenis kelamin perempuan. Responden berdasarkan umur, masa kerja, dan masa jabatan dapat dilihat lebih detail dalam Tabel 3.

Tabel 3. Demografi Responden

	Rata-rata	Median	Kisaran	Standar Deviasi
Umur	43.5	43.5	31-52	6.76
Jumlah bawahan	23.75	22	4-80	20.82
Lamanya pada jabatan sekarang	5.6875	3.5	1-21	5.79

Deskripsi Variabel

Guna memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian digunakan tabel statistik diskriptif yang menunjukkan nilai rata-rata, standar deviasi, kisaran teoritis dan kisaran sesungguhnya, sebagaimana dijelaskan pada Tabel 4.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel-variabel Penelitian

Variabel	KISARAN TEORITIS	KISARAN SESUNG- GUHNYA	Rata-rata	Std. Deviasi
Kinerja Manajerial	9-81	28-78	63.54	.927
Partisipasi	6-42	6-39	18.34	2.434
Komitmen Organisasi	9-63	9-63	49.64	.862
Gaya Kepemimpinan	17-136	30-126	86.32	1.329

Berdasarkan Tabel 4 diketahui skor jawaban responden atas variabel kinerja manajerial berkisar antara 28 sampai dengan 78 dengan standar deviasi 0.927 dan nilai rata-rata 63.54. Nilai rata-rata yang mendekati skor maksimum kisaran teoritis menunjukkan kecendrungan responden menganggap kinerja manajerialnya di atas standar, sedangkan kisaran jawaban skor responden untuk variabel partisipasi antara 6-39 dengan standar deviasi 2,434 dan nilai rata-rata 18,34. Nilai rata-rata variabel partisipasi menunjukkan responden kurang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Variabel komitmen organisasi yang dipersepsikan skor jawaban responden berkisar antara 9 sampai dengan 63 dengan standar deviasi sebesar 0,862 dan nilai rata-rata 49,64. Nilai rata-rata yang mendekati skor maksimum kisaran teoritis menunjukkan kecendrungan responden melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Skor jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan

berkisar antara 30 sampai dengan 126 dengan standar deviasi 1,329 dan rata-rata 86,32. Nilai rata-rata di atas 64 menunjukkan bahwa pimpinan berorientasi pada hubungan.

Uji Kualitas Data

Hair et al (1998) menjelaskan bahwa kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian menggunakan pengujian reliabilitas dan validitas. Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing instrumen yang digunakan dalam penelitian ini di atas 0,60, yang mengisyaratkan bahwa data yang dikumpulkan menggunakan instrumen-instrumen tersebut dapat dipercaya (*reliable*).

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Data

Variabel	<i>Cronbach alpha</i>	Keterangan
Kinerja	0,9731	Reliabel
Partisipasi	0,9477	Reliabel
Komitmen organisasi	0,9600	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0,9564	Reliabel

Hasil uji validitas dapat dilihat pada Lampiran 2. Berdasarkan hasil uji validitas, hanya variabel komitmen organisasi pertanyaan butir 6 yang tidak valid, karena menunjukkan nilai *r* hitung kurang dari *r* tabel (0,468), sedangkan semua butir pertanyaan variabel partisipasi dan gaya kepemimpinan valid.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas Data

Normalitas model regresi dideteksi melalui pengujian dengan metoda grafik deteksi dan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2001). Berdasarkan tampilan dan grafik

normal *p-p plot* pada Lampiran 2 dapat disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinieritas

Salah satu asumsi klasik yang harus dicermati adalah multikolinieritas. Uji ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang berarti antara masing-masing variabel independen dalam model regresi. Metode untuk menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat dari *tolerance value* atau *variance inflation factor* (VIF) yang dapat dihitung melalui program SPSS. Batas dari *tolerance value* adalah 0,10 dan batas VIF adalah 10. Jika *tolerance value* di bawah 0,10 dan nilai VIF di atas 10, maka terjadi multikolinieritas (Hair et. al., 1992).

Tabel 6 menunjukkan bahwa model regresi terjadi multikolinieritas. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *tolerance value* dan nilai VIF untuk variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan di bawah 0,10 dan di atas 10.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Independen	<i>Collinierity Statistics</i>	
	<i>tolerance value</i>	VIF
Partisipasi	0,120	8,365
Komitmen Organisasi	0,091	11,031
Gaya Kepemimpinan	0,017	57,870

Uji heteroskedastisitas.

Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *scatter plot* dapat dilihat pada Lampiran 2. Grafik *scatter plot* terlihat titik-titik menyebar secara random, berarti tidak ada kasus heteroskedastisitas.

Pengujian Gejala Autokorelasi

Pengujian gejala autokorelasi dengan melihat hasil *Durbin Watson* (Lampiran 2). Hasil uji autokorelasi disimpulkan bahwa data penelitian ini bebas dari autokorelasi, terbukti nilai DW= 2,130 dengan level signifikansi 0,05 (5%), n (observasi)= 25, k (regressor)= 3, diperoleh nilai du= 1,66, dan 4 – du= 2,34 (du < DW < 4-du).

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien	Kesalahan Standar	Nilai-t	Probabilitas
(Konstanta) (β_0)	53.148	63.000	.844	.409
Partisipasi (β_1)	-.106	.193	-.548	.590
Komitmen Organisasi (β_2)	.224	.627	.357	.725
Gaya Kepemimpinan (β_3)	-.038	.932	-.041	.968
Partisipasi-KO (β_4)	-.026	.322	-.082	.935
Partisipasi-GP (β_5)	-.155	.534	-.290	.775

$R^2 = 42$; Overall F = 2.692 ; Sig. F = .05

Hasil analisis regresi secara keseluruhan menunjukkan angka R^2 sebesar 42%, $F=2,692$ dengan signifikansi p kurang dari 0,05. Berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan semua prediktornya (variabel independen). Variasi perubahan kinerja manajerial dijelaskan oleh semua variabel independen sebesar 42 %, sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel 7 menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial tidak signifikan. Hasil penelitian ini, dengan demikian, menolak hipotesis (1) yang menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Hipotesis 1 menjelaskan bahwa individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, dimotivasi dengan dua stimulan, yaitu : (1) berbagi informasi (*information sharing*) dan (2) koordinasi tugas (*task coordination*). Partisipasi anggaran individu dapat mengurangi tekanan tugas dan mendapatkan

kepuasan kerja, selanjutnya dapat mengurangi senjangan anggaran dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan hasil survai dan wawancara yang dilakukan tim peneliti, terungkap bahwa penyusunan anggaran pada cabang perbankan di propinsi lampung masih terpusat pada kantor pusat atau kantor wilayah (sentralisasi). Sistem sentralisasi membuat kurang berperannya manajer dalam penyusunan anggaran sehingga tidak adanya pendelegasian wewenang kepada mereka. Oleh karena itu mereka tidak mempunyai wewenang untuk mempengaruhi penyusunan target anggaran yang menjadi pedoman penilaian kinerja mereka, tidak terlibatnya para manajer dalam proses penyusunan anggaran mengakibatkan kurang termotivasinya para manajer untuk meningkatkan kinerja manajerial . Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975) dan Brownell dan Hirst (1986), Supomo dan Indriantoro (1999).

Interaksi antara partisipasi dengan komitmen organisasi menunjukkan koefisien negative sebesar -0,026 dengan tingkat signifikansi pada p lebih dari 0,05, dengan demikian hasil penelitian ini menolak hipotesis (2) yang menyatakan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh positif pada pimpinan yang mempunyai komitmen yang tinggi. Dengan demikian penelitian ini menolak kesimpulan yang menyatakan komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

Interaksi antara partisipasi dengan gaya kepemimpinan pada Tabel 7 menunjukkan koefisien sebesar -0,155 dengan tingkat signifikansi pada p lebih dari 0,05, dengan demikian hasil penelitian ini juga menolak hipotesis (3) yang menyatakan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh positif pada pimpinan yang mempunyai gaya *consideration*. Fiedler, 1978; Chandra, 1978

seperti dikutip oleh Muslimah (1998) menyatakan Efektivitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen. Tetapi Musyarofah (2003) menemukan bahwa signifikansi koefisien interaksi perubahan strategik dan gaya manajemen tidak bisa dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategik dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi. penelitian ini sejalan dengan temuan Amrul dan Nasir (2002), serta mendukung pernyataan Musyarofah (2003).

Kesimpulan

Penelitian ini menguji anggaran partisipatif yang umumnya dinilai dapat meningkatkan keefektifan organisasi melalui peningkatan kinerja manajerial. Berbagai hasil penelitian terlebih dahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Guna mengatasi masalah tersebut, digunakan pendekatan kontijensi dan upaya untuk mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang kemungkinan dapat menyebabkan anggaran partisipatif menjadi lebih efektif. Hal tersebut mendorong peneliti untuk menguji pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan, bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Temuan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Milani (1975) dan Brownell dan Hirst (1986). Sesuai dengan hasil analisis data yang menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap keefektifan anggaran partisipatif, hasil penelitian ini menolak hipotesis 2 yang menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh positif pada pimpinan yang mempunyai komitmen yang tinggi. Berkaitan dengan pengujian gaya kepemimpinan,

hasil penelitian ini juga menolak hipotesis 3 yang menyatakan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan mempunyai pengaruh positif pada pimpinan yang mempunyai gaya *consideration*.

Daftar Pustaka

- Angle, H.L. and J.L. Perry, (1981). An Empirical Assessment of organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 26, pp. 1-14.
- Amrul, Sadat S dan Nasir , Moch, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang tanggal 5 – 6 September 2002, hal. 384 – 399.
- Becker, S. dan D. Green (1962), Budgeting and Employee Behavior, *Journal of Business*, October, hal. 392-402
- Brownell, Peter, *Leadership Style, Budgetary Participation and Managerial Behavior*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, No. 4, pp. 307 – 321, 1983
- , *The Role of Accounting Data In Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness*, *Journal of Accounting Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 12 – 27, Spring 1982, Printed in USA.
- Brownell, Peter and Hirst, Mark, *Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty : Tests of a Three - Way Interaction*, *Journal of Accounting Research* Vol. 24, No. 2 Autumn, pp. 241 – 251, 1986
- Brownell, Peter and McInnes, Morris, *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*, *The Accounting Review*, Vol. LXI, No. 4, pp. 587 – 600, October 1986.
- Brownell, P. and Dunk, A. 1991. *Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis : some methodological issues and empirical investigation*. *Accounting, organizations and society*, 16, pp. 693-703.
- Bruns, Jr. W.J. and Waterhouse, J. H. *Budgetary Control and Organization Structure*, *Journal of Accounting Research*, pp. 177 – 203, Autumn, 1975
- Cahyono, Dwi dan Ghozali, Imam, *Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional dan Konflik Peran terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi*, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5, No. tanggal 3 September 2002, Hal. 341 – 364.

- Cherrington, D.J. dan Cherrington, J.O (1973), Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process, *Journal of Accounting Research*, (supplemen), hal. 225-253
- Chenhall, R.H., and Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance : role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, organization and society*, 13, 3, pp. 225-233.
- Fisher, J.G. (1995). Contingency-based research on management control systems : categorization by level of complexity. *Journal of accounting literature*, 14, pp. 24-53.
- Galbraith, J.R. (1973). *Designing complex organizations*. MA : Addison Wesley.
- Gordon, L.A., dan Miller, (1976). A Contingency Framework for the Design of Accounting Information System. *Accounting, Organization and Society*, pp. 59-69.
- Hayes, D.C. (1997). The contingency theory of management accounting. *The Accounting review* (January), pp. 22-39.
- Hopwood, A.G. (1976). *Accounting and human behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hofstede, G.(1968), *The Game of Budget Control: How Live with Budgetary Standards and yet be Motivated by Them*, Netherlands: Van Gorcum.
- Indriantoro, Nur, *An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables of The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol. 15, No. 1, 2000, Hal. 97 – 114.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPF, Yogyakarta.
- Ivancevich, J. (1976). The effects of goal setting on performance and job satisfaction. *Journal of applied psychology* (Oct), pp. 605-612.
- Kenis, I. (1979). Effect of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The accounting review*, 54, pp. 707-721.
- Locke, E.A., and Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Milani, Ken, *The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes : A Field Study*, The Accounting Review, pp. 274 – 284, April 1975.
- Mia, Lokman, *The Impact of Participation in Budgeting and Job Difficulty on*

Managerial Performance and Work Motivation : A Research Note,
Accounting, Organizations and Society, Vol. 14, No. 4, pp. 347 – 357, 1989.