

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA KINERJA MANAJERIAL  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING**

**Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Se-Kanca Jember**

**Yeni Andriani<sup>1</sup>**

Email: [yeni.andrayani@gmail.com](mailto:yeni.andrayani@gmail.com)

**Abstract**

*PT. BRI Unit Se-Kanca Jember is one element and an important indicator in management control systems in budgeting, BRI is divided into several liability as a center of business units each have a role in engagement budgeting and BRI involve certain parts in the preparation of the budget. The issue raised is how participation penganggaran positive and significant, the organization may moderate the relationship between participatory budgeting and how leadership style may moderate the relationship between participatory budgeting at PT. BRI Unit Se-kanca Jember.*

*This study aims to re-examine the effect of participation on managerial performance budgeting by using these moderating variables, in addition to the research conducted to find empirical evidence about the relationship budgetary participation and managerial performance and influence organizational commitment and leadership styles on the relationship budgetary participation and managerial performance. The data was collected by distributing questionnaires. The hypothesis testing is done is a simple linear analysis and Moderated Regression Analysis.*

*The results of this study indicate that the first hypothesis test results showed an effect of participation on managerial performance budgeting. The second hypothesis test results showed significant moderating effect of organizational commitment capable of budgeting participation on managerial performance, and the third hypothesis test results showed that leadership style moderates the relationship budgetary participation and managerial performance.*

**Keywords:** *participation in budgeting, organizational commitment, leadership style, managerial performance*

---

<sup>1</sup> Corresponding author: Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember, Jalan Kalimantan No. 37, Kampus Tegalboto, Kecamatan Sumbersari, Jember, 68121, Jawa Timur, Indonesia.

## 1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi baik sektor publik maupun swasta memerlukan sistem pengendalian manajemen yang menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu elemen maupun indikator penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya dan sumber dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan. Pemahaman terhadap tujuan anggaran dan informasi tentang beberapa tujuan anggaran memberi dasar bagi manajer untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah, dan mengendalikan biaya. 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 para manajer tingkat menengah dan bawah dalam mencapai tujuan organisasi melalui anggaran. Dengan demikian, manajer puncak akan berusaha menggunakan metode penyusunan anggaran yang lebih baik.

Sebelumnya penganggaran dilakukan dengan system *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan/pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan/pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang ataupun jangka pendek (Adrianto 2008). Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Dalam proyeksi, atasan kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan. Payne (2010) menyatakan bahwa seorang atasan sebaiknya mampu menyesuaikan target yang ingin dicapainya dengan kemampuan bawahannya. Dalam penyusunan anggaran, atasan harus membuat estimasi pendapatan dan pengeluaran yang beralasan untuk periode yang akan datang. Hal ini dapat diketahui dengan melihat pendapatan dan pengeluaran untuk periode sekarang (Ronald 1988). Berdasarkan atas hal tersebut, kini telah banyak perusahaan swasta maupun sektor public yang mulai menerapkan sistem penganggaran untuk menanggulangi masalah diatas, yaitu dengan penganggaran partisipasi (*participatory budgeting*). Dalam penganggaran partisipasi, bawahan dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangku bagiannya masing-masing sehingga tercapai kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai anggaran tersebut. Dengan diterapkannya partisipasi penganggaran, maka akan diperoleh kepercayaan atau suatu kenyamanan bekerja serta berkomunikasi bagi bawahan (Ebdon dan Franklin 2006).

Anggaran yang disusun secara partisipatif merupakan cara yang efektif untuk memotivasi kinerja bawahan Hofede dalam Nurhandayani (2008). Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi bawahan untuk melakukan negosiasi mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai (Brownell dalam Nurhandayani 2008). Partisipasi penganggaran menyediakan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan atasannya bahkan mampu mempengaruhi target anggaran yang ingin mereka peroleh (Lau dan Tan 2003).

Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam

proses penyusunan anggaran (Suardana dan Suryanawa 2010). Kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Dalam perusahaan bisnis, pelaksana anggaran menerima kompensasi berupa bonus apabila mampu memenuhi atau melebihi target anggaran dan *punishment* bila tidak mampu memenuhi. Kinerja manjerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Pengaruh penganggaran partisipasi pada kinerja manajerial merupakan tema yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen. Brownell dalam Puspaningsih (2002) 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.

Beberapa penelitian telah menguji pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Menurut Heath dan Brown Jr (2007), partisipasi penganggaran merupakan topik yang paling banyak dalam akuntansi manajemen. Namun, masih banyaknya hasil penelitian yang tidak konsisten, sehingga menyebabkan keterkaitan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial masih merupakan sesuatu yang menarik untuk diteliti. Hasil penelitian tersebut dikemukakan Sumarno (2005), dimana ada yang menunjukkan partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Brownell dan McInnes 1986) dan ada yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial (Milani dan Kenis; Brownell dan Hirst; Morse dan Reimer dalam Sumarno 2005).

Banyak riset telah dilakukan terhadap hubungan tersebut. Dalam riset-riset tersebut partisipasi penganggaran merupakan variabel independen dan kinerja manajer merupakan variabel dependen. Nouri dalam Supriyono (2004) menyatakan bahwa pada awal-awal riset antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (*inconclusive*) dan seringkali bertentangan. Govindarajan dalam Supriyono (2005) menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil riset tersebut, diperlukan pendekatan kontinjensi (*contingency*). Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh faktor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah *variable moderating*. *Variabel moderating* adalah suatu variabel yang mempunyai pengaruh yang dapat menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Sugiyono 2008, 60). Variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan adalah variabel yang dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan dan tidak lebih mengutamakan kepentingannya sendiri (Weiner dalam Coryanata 2003). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat (Thoha 2007, 301). Efektivitas partisipasi penganggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler dan Chandra dalam Sumarno 2005). Untuk itulah dalam penelitian ini menggunakan variabel moderasi komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan.

Bank Rakyat Indonesia seperti organisasi lainnya juga mengutamakan

anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam penetapan tujuan organisasi. Dengan semakin meningkatnya persaingan di lembaga keuangan, maka Bank Rakyat Indonesia dituntut untuk mengembangkan organisasinya secara lebih efektif dan efisien agar dapat bersaing secara berkelanjutan.

## **2. LANDASAN TEORI**

### **2.1 Penganggaran**

Penganggaran adalah perencanaan yang digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan dan ukuran kuantitatif lainnya (Supriyono 2004). Laba yang ingin dicapai oleh perusahaan ditentukan pada saat penganggaran. Oleh karena itu penganggaran disebut juga perencanaan laba (profit planning). Setelah kegiatan dalam anggaran diimplementasikan, hasilnya akan dibandingkan dengan anggarannya sehingga dapat diketahui penyimpangan yang timbul. Penyimpangan yang timbul tersebut dianalisis lebih lanjut untuk kemudian digunakan sebagai umpan balik di kegiatan yang akan datang.

#### **2.1.1 Teori Partisipasi Penganggaran**

Shields dan Shields (1998) melakukan telaah terhadap penelitian anggaran dan menyimpulkan bahwa hampir semua penelitian anggaran berakar pada 1 dari 3 kerangka teori berikut ini :

a. Teori Ekonomi

Didasarkan pada asumsi bahwa anggaran digunakan sebagai dasar yang sehat untuk memilih dan membagi informasi diantara anggota yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Teori ekonomi menganggap bahwa individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, dimotivasi dengan dua stimulan, yaitu (1) berbagi informasi dan, (2) koordinasi tugas.

b. Teori Psikologi

Teori Psikologi menganggap bahwa partisipasi penganggaran menyediakan pertukaran informasi antara atasan dan bawahan. Menurut teori psikologi ada dua alasan utama mengapa partisipasi anggaran diperlukan, yaitu: (a) keterlibatan atasan dan bawahan dalam partisipasi anggaran mendorong pengendalian informasi yang tidak simetris dan ketidakpastian tugas, (b) melalui partisipasi anggaran individu dapat mengurangi tekanan tugas dan mendapatkan kepuasan kerja. Selanjutnya dapat mengurangi senjangan anggaran (Hopwood; Locke and Schweiger; Locke and Latham dalam Sumarno 2005).

c. Teori Sosiologi

Shield dalam Sumarno (2005), menyatakan bahwa teori sosiologi berasumsi bahwa lingkungan eksternal organisasi menjadi semakin tidak pasti, yang ditunjukkan dengan meningkatnya perbedaan jumlah dan jenis unit dalam organisasi. Hal ini membawa konsekuensi perlunya peningkatan partisipasi anggaran untuk mengoordinasikan aktivitas unit dan menyatukan semua aktivitas dalam organisasi.

### **2.1.2 Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun (Supriyono 2004). Kegiatan penyusunan suatu anggaran dinamakan penganggaran, sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan suatu organisasi dinamakan pengendalian melalui anggaran.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Tanpa didasarkan pada rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran sebenarnya tidak membawa perusahaan ke arah manapun.

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif yang lain. Penyusunan anggaran seringkali diartikan sama dengan perencanaan laba. Dalam perencanaan laba. Manajemen menyusun rencana operasional yang implikasi keuangannya dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca, kas dan modal kerja yang diproyeksikan di masa yang akan datang. Anggaran dapat menunjukkan gejala-gejala akan adanya masalah keuangan pada perusahaan serta mampu mengontrol hal-hal yang salah dalam keuangan suatu perusahaan (Stewart 1990).

### **2.1.3 Karakteristik Anggaran**

Untuk memperoleh konsep yang lebih jelas mengenai anggaran, berikut ini diuraikan perbedaan karakteristik anggaran dengan prakiraan (Mulyadi 2001). Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran
4. Usulan anggaran di-review dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

### **2.1.4 Fungsi Anggaran**

Anggaran mempunyai beberapa macam fungsi menurut Mulyadi (2001) sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan  
Langkah pertama dalam perencanaan adalah penentuan tujuan. Pertanyaan yang harus dijawab di dalam penentuan tujuan misalnya, berapa tingkat pertumbuhan yang diinginkan, dapatkah perusahaan bertindak sebagai pemimpin dalam industri yang dimasuki, ataukah perusahaan hanya

sebagai pengikut, dapatkah perusahaan hanya berkonsentrasi pada produk yang telah dihasilkan, ataukah perusahaan harus mengintroduksi jenis produk baru. Setelah tujuan dasar ditentukan, strategi dan kebijaksanaan harus dirumuskan. Selanjutnya strategi dan kebijaksanaan tersebut harus dituangkan ke dalam anggaran periodik agar dapat dinilai dan ditinjau kembali kemajuan yang dicapai apakah telah mengarah kepada tujuan yang diinginkan. Jika lingkungan telah berubah, kemungkinan diperlukan revisi terhadap rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi koordinasi  
Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan.
3. Fungsi komunikasi  
Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui dan berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul.
4. Fungsi motivasi  
Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.
5. Fungsi pengendalian dan evaluasi  
Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah kritis bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.
6. Fungsi pendidikan  
Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dia pimpin dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan.

### **2.1.5 Keuntungan Pemakaian Anggaran**

Perencanaan laba atau penganggaran mempunyai beberapa keuntungan menurut Supriyono (2004) sebagai berikut.

1. Tersedia suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
2. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama masalah tersebut sebelum diambil keputusan.
3. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasi usaha perencanaan
4. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.
5. Mengembalikan iklim *profitminded* dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan

- sumber-sumber perusahaan.
6. Membantu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai segmen yang ada pada organisasi sehingga keputusan final dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.
  7. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
  8. Mengkoordinasikan, menghubungkan, dan membantu mengarahkan modal dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan.
  9. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan perangsang (insentif) untuk pelaksanaan yang efektif.
  10. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksekutif secara individual.

### 2.1.6 Tujuan dan Manfaat Anggaran

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran dalam Puspaningsih (2002), sebagai berikut.

1. Untuk digunakannya landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Anggaran mempunyai beberapa kegunaan. Menurut Marconi dan Siegel dalam Puspaningsih (2002), anggaran mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil proses perencanaan. Anggaran sebagai hasil dari negosiasi diantara anggota-anggota dominan di dalam suatu organisasi, maka anggaran mewakili konsensus mengenai tujuan kegiatan dimasa yang akan datang.
2. Anggaran sebagai *blueprint* kegiatan perusahaan, sehingga anggaran dapat merefleksikan prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen atau divisi dengan departemen dalam organisasi maupun dengan *top management*.
4. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarahkan manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan yang lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
6. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk

bekerja dengan konsisten, efektif, dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

### 2.1.7 Keterbatasan Anggaran

Meskipun perencanaan laba dan penganggaran mempunyai banyak keuntungan, tetapi terdapat pula beberapa keterbatasannya menurut Supriyono (2004) sebagai berikut:

1. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan estimator atau proyektor. Ketidaktepatan estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai.
2. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu, jika kondisi dan asumsi yang mendasari berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
4. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan *judgement* manajemen.

### 2.1.8 Syarat-Syarat Program Anggaran

Menurut Supriyono (2004) program anggaran dapat berhasil jika memenuhi syarat-syarat sebagai berikut.

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat  
Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi fungsi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai  
Sistem akuntansi yang memadai meliputi:
  - a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya,
  - b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran,
  - c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban
3. Adanya penelitian dan analisis  
Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.
4. Adanya dukungan para pelaksana  
Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

### 2.1.9 Organisasi Penyusun Anggaran

Penyusunan anggaran biasanya dilaksanakan oleh komite anggaran (Mulyadi 2001). Komite tersebut anggotanya terdiri atas para manajer pelaksana fungsi- fungsi pokok perusahaan sesuai dengan prinsip keberansertaan. Anggota tersebut meliputi, manajer pemasaran, manajer produksi, manajer teknik, manajer keuangan, manajer akuntansi (*controller*). Fungsi pokok komite anggaran adalah sebagai berikut:

1. Memutuskan kebijaksanaan umum di bidang anggaran.



2. Menanyakan, menerima, dan memeriksa kembali data anggaran dari berbagai bagian organisasi baik anggaran jangka panjang maupun anggaran jangka pendek.
3. Menyarankan revisi-revisi yang diperlukan atas anggaran yang diajukan dari berbagai bagian.
4. Menyetujui anggaran dan revisi yang telah dilakukan.
5. Merakit (menggabungkan) data anggaran sesuai dengan rencana induk perusahaan.
6. Mengevaluasi dan merevisi anggaran yang sudah dirakit sebelum disahkan menjadi anggaran yang final.
7. Mengeluarkan laporan periodik yang memperlihatkan analisa antara anggaran dan realisasinya serta merekomendasikan tindakan perbaikan.

### **2.1.10 Partisipasi Penganggaran**

Brownell dalam Puspitawati (2009), partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Dalam konteks yang lebih spesifik partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran. Penganggaran partisipasi lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan, mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai. Menurut Supriyono (2005) penganggaran partisipatif adalah suatu proses penyusunan anggaran yang melibatkan setiap manajer pusat pertanggungjawaban dan mereka memiliki kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan atas anggaran yang diusulkan. Partisipasi penganggaran didefinisikan sebagai suatu proses dimana kinerja individu akan dievaluasi, diberikan penghargaan, atau hukuman berdasarkan dari tingkat pencapaian target anggarannya (Chong dan Johnson 2007). Partisipasi adalah melibatkan orang-orang bawahan organisasi dalam pembuatan keputusan sehingga dapat bekerja dengan baik secara bersama pada sebuah level (Raguž 2010).

## **2.2 Kinerja Manajerial**

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap kerja. Seseorang yang bersikap positif terhadap kerja, berarti dia mengalami kepuasan kerja. Sedangkan seseorang yang bersikap negatif terhadap kerja berarti dia mengalami ketidakpuasan kerja (Puspaningsih 2002). Kinerja manajerial merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et.al dalam Puspaningsih (2002) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh telah ditetapkan. Menurut Gibson dalam Indraputra dan Sutrisna (2013) kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku kinerja individu sebagai dasar kinerja organisasi. Oleh karena itu, penilaian kinerja individu dilakukan berdasar kinerja individu. Setelah itu akan dilakukan penilaian kinerja secara kelompok dalam organisasi. Menurut Handoko dalam

Indraputra dan Sutrisna (2013), ada dua konsep utama untuk mengukur kinerja seseorang atau karyawan, yaitu efektifitas dan efisiensi. Kinerja karyawan yang efektif dan efisien dapat menambah produktivitas karyawan itu sendiri sehingga dapat menambah produktivitas perusahaan. Penilaian kinerja dapat mempertinggi produktivitas para karyawan akan tetapi, penilaian kinerja harus dilaksanakan sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih produktif. Penilaian yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga karyawan akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja.

### **2.3 Komitmen organisasi**

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowdey, et.al. dalam Ekasari dan Venusita 2009). Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi (Venusita 2008). (Weiner dalam Suardana dan Suryanawa 2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri.

Tiga karakteristik yang berhubungan dengan komitmen organisasi menurut Cherrington dalam Ikhsan dan Ishak (2005) sebagai berikut.

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan perusahaan.
2. Kemauan untuk sekuat tenaga melakukan yang diperlukan untuk kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen anggota organisasi menjadi penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. Komitmen menguatkan kemauan karyawan dalam melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, bukan untuk kepentingan dirinya sendiri tetapi untuk pelanggan dan organisasi.

### **2.4 Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan**

Konsep kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang berbeda-beda pula. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek yang menarik perhatian mereka. Raguz (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah tingkah laku, pengaruh, interaksi, peran dalam hubungan dan pekerjaan administratif. Stodil dalam Yukl (1989) menyimpulkan bahwa terdapat hamper sama banyaknya mengenai kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut.

Menurut Yukl (1989) beberapa definisi yang dapat dianggap cukup mewakili untuk dijadikan referensi selama beberapa tahun terakhir ini diantaranya sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhill dan Coons dalam Yukl 1989).
2. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah

kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan (Rauch dan BehlingYukl 1989)

3. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi pengarahan terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs dan Jacques dalam Yukl 1989). James H. DonnelyYukl (1989) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat (Thoha 2007). Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap pemimpin dalam organisasi. Gaya perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut mengenai kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota kapan dilakukan dimana dilakukan dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan adalah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antarpribadi diantara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikutnya dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, dan mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk menggunakan potensinya (Thoha 2007)

## **2.5 Penelitian Sebelumnya**

Latuheru (2005) melakukan penelitian tentang Pengaruh Partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variable moderating. Vaiabel independen yang digunakan adalah penelitian ini adalah patisipasi penganggaran sedangkan vaiabel dependennya yaitu senjangan anggaran. Variable moderating dalam penelitian tersebut adalah komitmen organisasi dan hasilnya Komitmen oganisasi berpengaruh negatif terhadap hubungan patisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran dipengaruhi variable moderating, komitmen organisasi.

Penelitian lain adalah Wirakusuma dan Yogantara (2013), melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial pada pasar modern di Bali. Variable bebas dalam penelitian tersebut adalah partisipasi penganggaran sedangkan variable terikatnya yaitu kinerja manajerial. Didalam penelitian ini variable moderating adalah gaya kepemimpinan dan hasilnya partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, gaya kepemimpinan tidak dapat memoderating hubungan.

## **2.6 Rumusan Hipotesis**

### **2.6.1 Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial**

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi antara satu sama lain di samping dapat memberikan kesempatan memasukkan informasi lokal, karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya, partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih.

Tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih (Greenberg dan Folger dalam Suardana dan Suryanawa 2010). Semua kelebihan partisipasi ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Sebagaimana telah dikemukakan dimuka hasil penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial tersebut ada yang menunjukkan berasosiasi negatif dan secara statistik signifikan, positif dan secara statistik signifikan. Brownell dan Mc. Innes dalam 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. Studi ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut.

**H<sub>1</sub>** : Partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial pada BRI Unit Se-Kanca Jember.

### **2.6.2 Hubungan partisipasi penganggaran, komitmen organisasi dengan kinerja manajerial**

Kinerja manajerial merupakan factor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et. al dalam Sumarno (2005) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibanding kepentingan sendiri (Weiner dalam Coryanata 2003). Komitmen organisasi dapat memecahkan ekuivakalitas karena komitmen organisasi mendorong para manajer mempercayai organisasi, menerima tujuan, dan nilai organisasi, dan mau berusaha keras bagi organisasi sehingga memiliki potensi untuk mempengaruhi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial (Supriyono 2005). Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et. al dalam Puspaningsih 2002). Puspaningsih (2002) menyatakan bahwa. Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi. Weiner dalam Suardana dan Suryanawa (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadi atau kelompoknya. Komitmen akan membuat organisasi lebih produktif dan *profitable*. Bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu

berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angle dan Perry; Porter et.al dalam Sumarno 2005) serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial. Dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan

**H<sub>2</sub> :** Komitmen organisasi *memoderating* hubungan partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial pada BRI Unit Se-Kanca Jember.

### 2.6.3 Hubungan partisipasi penganggaran, gaya kepemimpinan dengan kinerja manajerial

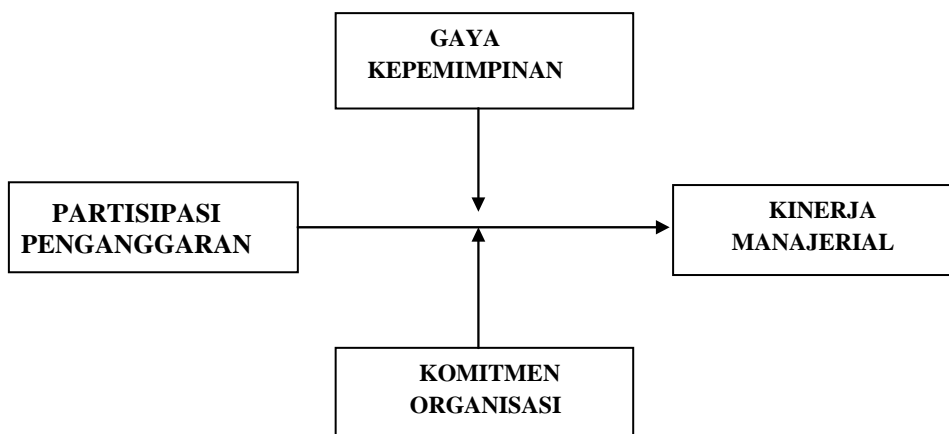
Teori model kontinjensi keefektifan kepemimpinan dari Fiedler dalam Sumarno (2005) dikembangkan menjadi *leader match concept* (konsep kecocokan pemimpin) oleh Fiedler dan Chemers dalam Sumarno (2005) teori *leadership match* ditentukan oleh dua faktor, yaitu (a) *gaya kepemimpinan*, menurut Fiedler & Chemers gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan teman sekerjanya, dengan siapa ia paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan (b) *situasi kepemimpinan*, ada tiga komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh dalam suatu situasi, yaitu (1) hubungan pemimpin dan pengikut (*leadermember relations*), (2) struktur tugas (*task structure*), dan (3) kekuasaan posisional (*leader's position power*). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut.

**H<sub>3</sub>:** Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial pada BRI Unit Se-Kanca Jember.

## 2.7 Kerangka Pemikiran Penelitian

Untuk memudahkan pemahaman konseptual dalam penelitian ini, maka dibuat kerangka konseptual sebagai berikut :

**Gambar 1. Kerangka Konseptual**



Sumber : Sumarno (2005)

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se- Kanca Jember. Alasan memilih BRI sebagai lokasi penelitian karena BRI terbagi dalam beberapa pusat pertanggungjawaban sebagai unit bisnis yang masing-masing mempunyai peran dalam keterlibatan penyusunan anggaran, dan BRI melibatkan bagian-bagian tertentu dalam penyusunan anggaran, seperti di dalam unit kerja adalah Kepala Unit, Mantri, Teller, dan Deskman.

Berdasarkan data yang diperoleh dari BRI, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember yang menjadi lokasi penelitian dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Lokasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember**

NO	Nama BRI	Alamat BRI
1	UNIT KAMPUS UNEJ	Jl Kalimantan (SAC UNEJ)
2	UNIT GAJAH MADA	Jl Gajah Mada No 11 Jember
3	UNIT TANJUNG	Jl Trunojoyo No 143 Jember
4	UNIT SEMPUSARI	Jl. Hayam Wuruk 178 Jember
5	UNIT WIROLEGI	Jl MT Haryono 214 Wirolegi
6	UNIT ARJASA	Jl Sultan Agung 50 Arjasa
7	UNIT KALISAT	Jl DR Wahidin 37 Kalisat
8	UNIT SUKOWONO	Jl Khairil Anwar Sukowono
9	UNIT MAYANG	Jl Raya Raung 1 Mayang
10	UNIT SUMBERJATI	Jl PB Sudirman 37 Sempolan
11	UNIT AMBULU	Jl Suyitman 64 Ambulu
12	UNIT JENGGAWAH	Jl Kawi 20 Jenggawan
13	UNIT DUKUN DEMPOK	Jl Pahlawan 113 Wuluhan
14	UNIT BALUNG LOR	Jl Raya Rambipuji Balung
15	UNIT PUGER KULON	Jl Adi Darmo 3 Puger
16	UNIT GUMUKMAS	Jl A. Yani 20 Gumukmas
17	UNIT KENCONG	Jl Diponegoro 60 Kencong
18	UNIT JOMBANG	Jl K. Hajar Dewantoro Jombang
19	UNIT UMBULSARI	Jl A. Yani 29 Umbulsari
20	UNIT SEMBORO	PG. Semboro Jember

21	UNIT YOSORATI	Jl Raya Randuagung Sbrbaru
22	UNIT TANGGUL KULON	Jl Urip Sumoharjo 5 Tanggul
23	UNIT BANGSALSARI	Jl A. Yani 133 Bangsalsari
24	UNIT RAMBIPUJI	Jl Gajah Mada 163 Rambipuji
25	UNIT KASIAN	Jl Raya Kasian

Sumber: PT. Bank Republik Indonesia

### 3.2 Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Pengaruh partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember.

### 3.3 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2008). Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel sebagai berikut:

1. Variabel terikat, merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikat adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan, dan kinerja secara menyeluruh yang telah ditetapkan.
2. Variabel bebas (independen) adalah variable yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah partisipasi penganggaran atau tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran.
3. *Variabel moderating* adalah variabel yang mempengaruhi, memperkuat atau memperlemah hubungan antara variable independen dengan variabel dependen. *Variabel moderating* dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan pada variabel dengan tujuan memberikan arti atau menspesifikasikannya. Dalam penelitian ini definisi operasional variabel yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1. Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk mengetahui persepsi manajer tentang kinerjanya dalam rangka menjalankan anggaran yang telah ditentukan. Kinerja manajerial merupakan suatu kinerja dalam manajemen semua sumber daya yang ada secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif. Daftar pertanyaan terdiri dari sembilan item yang diberi skor 1 sampai 4 dengan skala *likert* yang dipakai untuk mengukurnya. Daftar pertanyaan tersebut berisi tentang aktivitas manajer departemen dalam hal

- perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan, dan kinerja secara keseluruhan.
2. Partisipasi penganggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran. Partisipasi penganggaran mengukur seberapa jauh keterlibatan responden dalam menyusun atau menentukan penganggaran yang ada diorganisasi. Seperti peneliti terdahulu, untuk mengukur variable partisipasi, peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani dalam Sumarno (2005) yang terdiri dari 6 item pertanyaan dengan skala *likert* yang dipakai mengukur partisipasi. Daftar pertanyaan terdiri atas enam item yang diberi skor 1 sampai 4. Daftar pertanyaan tersebut berisi tentang seberapa besar keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, pentingnya opini atau sumbangan pemikiran manajer dalam penyusunan anggaran, intensitas manajer mengajukan usul terhadap hal-hal yang tidak logis yang berhubungan dengan anggaran, intensitas atasan meminta pendapat manajer pada saat penyusunan anggaran.
  3. Komitmen organisasi yaitu suatu komitmen dalam menjalankan suatu tujuan organisasi yang dijalankan secara bersama-sama. Komitmen organisasi diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Milani dalam Sumarno (2005). Setiap responden diminta untuk menjawab 7 butir pertanyaan jawaban disusun dengan menggunakan skala *likert* dengan rentang 1(satu) sampai 4 (empat). Semakin tinggi skor yang dihasilkan menunjukkan komitmen organisasi semakin tinggi. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan.
  4. Gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara manajer masing-masing departemen dengan teman sekerjanya. Penelitian ini menggunakan instrument yang dikembangkan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan. Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Fiedler dan Yukl (1981) yang dikenal dengan LPC (*Least Preferred Coworker Scale*). Variabel gaya kepemimpinan disajikan dalam bentuk kuesioner yang terdiri dari 17 kata sifat yang saling berlawanan yang diberi skor 1-8 untuk setiap pasangan kata sifat tersebut. Ini merupakan upaya pengukuran yang dilakukan Fiedler dalam Sumarno (2005) untuk menentukan seberapa positif atau negatif seseorang terhadap rekan sekerjanya yang kurang disukai. Kuesioner ini digunakan untuk mengukur dua gaya kepemimpinan dasar individu yaitu :
    - a. Berorientasi tugas atau kepemimpinan yang mengendalikan, dan menstruktur.
    - b. Berorientasi hubungan atau penuh perhatian.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.4.1 Jenis Data Menurut Sifatnya**

1. Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono 2008). Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil jawaban atas pernyataan dalam kuesioner pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember mengenai partisipasi kinerja manajerial, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan gaya



kepemimpinan yang telah dianggakan menggunakan skala *likert* serta jumlah responden pada masing-masing sampel PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember.

2. Data kualitatif merupakan data yang berbentuk data, kalimat, skema, dan gambar (Sugiyono 2008). Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember yang diperoleh dari BRI Kanca Jember, proses penyusunan anggarannya dilakukan secara *bottom up*, *job description*, dan susunan organisasi.

### 3.4.2 Jenis Data Menurut Sumber Data

Menurut sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban responden-responden atas pertanyaan dalam kuesioner mengenai kinerja manajerial, partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember.

- b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang pengumpulannya dilakukan oleh orang lain dan peneliti hanya menggunakan data yang telah tersedia tersebut (Indriantoro dan Supomo 1999). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data mengenai daftar PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember, proses penyusunan anggaran *job discription* dan susunan organisasi.

### 3.5 Metode Penentuan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2008). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Unit, Mantri, Teller dan Deskman di masing- masing PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember. Proses pemilihan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* adalah penentuan sampel berdasarkan kriteria yang telah dirumuskan terlebih dahulu oleh peneliti (Sugiyono 2008).

Kriteria yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. BRI Unit telah beroperasi lebih dari satu tahun.
2. Kepala unit, mantri, teller dan *deskman (accounting)* yang telah menduduki jabatan lebih dari dua tahun agar pihak-pihak yang terkait dalam penyusunan anggaran telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran pada BRI tersebut.

#### 3.5.1 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden

(Sugiyono 2008). Kuesioner yang berupa daftar pertanyaan diberikan langsung dari responden, pada kepala unit, mantri, teller dan *deskman* pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember. Kuesioner yang digunakan diambil dari peneliti sebelumnya Sumarno (2005).

### 3.5.2 Teknik Analisis Data

Perhitungan statistik penelitian ini menggunakan SPSS (*Statistic Program for Social Science*) versi 15.0 for Windows. Teknik analisis data dimulai dari uji pendahuluan yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas kemudian dilakukan uji normalitas dan uji asumsi klasik. Langkah terakhir dilakukan uji analisis koefisien regresi untuk menguji hipotesis.

### 3.6 Uji Pendahuluan

Dalam penelitian ini obyektivitas dan kejujuran responden dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang penting, karena keabsahan suatu penelitian sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan dan data yang diperoleh. Berdasarkan pertimbangan tersebut dalam penelitian ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas sebagai instrumen penelitian untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dan jawaban responden sudah valid dan reliabel.

#### 1. Uji validitas

Pengujian validitas merupakan salah satu uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan untuk mengukur atau mendapatkan data sudah valid. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas instrumen. Ghazali (2006) menyampaikan suatu instrumen dikatakan valid jika pertanyaan pada instrumen mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh instrumen tersebut. Suatu instrumen dikatakan valid, apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

#### 2. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas dengan hasil valid, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas instrumen. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama. Dengan kata lain jawaban seseorang terhadap instrument adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali 2006). Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu, pengukuran ulang (*repeated measure*) dan pengukuran sekali saja (*one shot*). Dalam penelitian ini digunakan pengukuran *one shot*.

#### 3.6.1 Uji Asumsi Klasik

Model regresi dikatakan model yang baik jika model tersebut memenuhi asumsi klasik statistik yang terbebas, baik itu multikolinearitas, autokorelasi, normalitas, dan heteroskedastisitas. Pada penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas. Untuk uji asumsi klasik dalam penelitian ini digunakan SPSS (*Statistic Package of Social Science*) versi 15.0. Uji autokorelasi tidak dilakukan karena data yang digunakan tidak berbentuk deret waktu, sebab autokorelasi sering terjadi pada sampel dengan data deret waktu (Ghozali 2006).

1. Uji multikolinearitas  
Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Ghazali (2006) menyampaikan multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF), jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan VIF kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinearitas.
2. Uji normalitas  
Uji normalitas adalah pengujian yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali 2006). Pengujian normalitas distribusi data dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov- Smirnov. Data dikatakan berdistribusi normal jika koefisien *Asymp.sig* (2- tailed) lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ .
3. Uji heteroskedastisitas  
Uji heteroskedastisitas adalah suatu pengujian untuk mengetahui apakah variabel-variabel yang dioperasikan telah memiliki varian yang sama (homogen) atau sebaliknya (heterogen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan metode *Glejser*. Metode *Glejser* digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas. Metode ini dilakukan dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel bebas. Model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi variabel bebasnya terhadap nilai absolut residual lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  (Ghozali 2006)

### 3.6.2 Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

- a. Teknik pengolahan data  
Kuesioner setiap pertanyaan yang ada disediakan 4 pilihan jawaban. Masing-masing untuk sikap sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju dan sangat setuju, dengan skor yang diberikan berturut-turut 1,2,3,4. Para responden diminta untuk mengisi kuesioner ini seluruhnya. Data yang sudah terkumpul terlebih dahulu diinput ke program *Microsoft Excel*. Skor jawaban disusun dalam satu kolom untuk setiap butir pernyataan. Skor data yang sudah tersusun kemudian dijumlahkan untuk setiap variabel, sehingga didapat total skor jawaban untuk setiap variabel untuk setiap sampel. Data yang telah disusun dalam program *Microsoft Excel* diimport ke program SPSS untuk kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, dan asumsi klasik serta analisis koefisien regresi untuk menguji hipotesis.
- b. Pengujian hipotesis
  - a) Uji hipotesis 1  
Hipotesis 1 diuji dengan menggunakan alat analisis regresi linear sederhana. Hipotesis nol dan alternatif dirumuskan sebagai berikut:  
 $H_0$  : Partisipasi penganggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

H1 : Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Persamaan statistik yang digunakan adalah:

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$KM = \alpha + b_1 PP + e$$

Keterangan :

KM = Kinerja manajerial

PP = Partisipasi penganggaran

A = Konstanta

b1 = Koefisien regresi partisipasi penganggaran

e = Error

b) Uji hipotesis 2

Hipotesis 2 diuji dengan menggunakan uji interaksi *Moderated Regression Analysis* (MRA). *Moderated Regression Analysis* merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel ketiga atau variabel *moderating*.

H<sub>0</sub>: Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial

H<sub>2</sub>: Komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

Persamaan yang digunakan adalah:

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e \dots \dots \dots (2)$$

$$KM = \alpha + b_1 PP + b_2 KO + b_3 (PP)(KO) + e$$

Keterangan:

KM = Kinerja manajerial

b1 = koefisien regresi partisipasi penganggaran

b2 = koefisien regresi komitmen organisasi

b3 = koefisien interaksi variabel partisipasi penganggaran dengan komitmen organisasi

$\alpha$  = konstanta

PP = partisipasi penganggaran

KO = komitmen organisasi

e = error

c) Uji hipotesis 3

Hipotesis 3 diuji dengan menggunakan uji interaksi *Moderated Regression Analysis* (MRA). *Moderated Regression Analysis* merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel ketiga atau variabel *moderating*.

H<sub>0</sub>: Gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial

Persamaan statistik yang digunakan adalah.

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_4 X_3 + \beta_5 X_1 X_3 + e \dots \dots \dots (3)$$

$$KM = \alpha + b_1 PP + b_4 GK + b_5 (PP)(GK) + e$$

Keterangan:

- KM = Kinerja manajerial  
 PP = Partisipasi penganggaran  
 GK = Gaya kepemimpinan  
 b<sub>1</sub> = koefisien partisipasi penganggaran  
 b<sub>4</sub> = koefisien gaya kepemimpinan  
 b<sub>5</sub> = koefisien interaksi variabel partisipasi penganggaran dengan gaya kepemimpinan  
 α = konstanta  
 e = error

Pada bab ini akan disajikan data hasil penelitian di lapangan, yang kemudian dianalisis sesuai dengan teknik analisis yang dipilih untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan pada bab sebelumnya.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Deskripsi Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran umum PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember merupakan kantor cabang BRI yang terbesar di Jember atau sering disebut sebagai kantor cabang koordinator yang membawahi serta membina kantor unit BRI yang ada di wilayah Jember dan sekitarnya. Kegiatan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember adalah memberikan pelayanan di bidang perbankan bagi masyarakat luas, baik dalam hal penyimpanan dana masyarakat, penyaluran dana dari masyarakat serta jasa-jasa perbankan lainnya. Adapun visi dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember adalah menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah dan untuk mewujudkan visinya tersebut, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember memiliki misi perusahaan yaitu :

- a. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- b. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melakukan praktek *good corporate governance*.
- c. Memberikan keuntungan dan manfaat optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

#### 4.1.2 Penentuan Jumlah Responden

Data penelitian ini kuesioner yang telah diberikan kepada responden tidak seluruhnya dapat digunakan dalam tahap analisis data. Berikut dijelaskan tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah dalam analisis data sebagai berikut:

**Tabel 2. Tingkat Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner**

No	Keterangan	Total
1.	Kuesioner yang dikirim	80
2.	Kuesioner yang kembali	60
3.	Kuesioner yang tidak kembali	20
4.	Kuisisioner yang tidak dapat diolah	3
5.	Kuesioner yang dapat diolah	57
Tingkat pengembalian kuisisioner		75%
Tingkat kuesioner dapat diolah		71,25%

Sumber: data olah

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa dari penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh peneliti, kuesioner yang dibagikan sebanyak 80 kuesioner. Total kuesioner yang kembali sebanyak 60 kuesioner dan 3 kuesioner lainnya tidak dapat diolah karena responden tidak mengisi dengan lengkap. Jadi jumlah kuisisioner yang dioleh dalam penelitian ini sebanyak 57.

#### 4.2 Analisis Data

**Tabel 3. Responden Penelitian Secara Umum**

NO	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase
<b>1</b>	<b>Jabatan</b>		
	Kepala Unit	12	22%
	Mantri	15	26%
	Teller	11	19%
	Deskman	19	33%
	<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>
<b>2</b>	<b>Umur</b>		
	25-29	15	26,30%
	30-34	12	21%
	35-39	7	12,30%
	40-44	7	12,30%
	45-49	3	5,30%
	50-54	5	8,80%
	55-59	2	3,50%
	Tidak Menyebutkan	6	10,50%
	<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>
<b>3</b>	<b>Tingkat pendidikan</b>		
	S1	16	28,07%
	Diploma/Sederajat	29	50,88%
	SMA/Sederajat	2	3,51%

Tidak Menyebutkan	10	17,54%
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>
<b>4 Lama bekerja di BRI (tahun)</b>		
1 sampai 5	29	50,88%
6 sampai 10	9	15,79%
11 sampai 15	5	8,78%
16 sampai 20	3	5,26%
21 sampai 25	1	1,75%
26 sampai 30	0	0%
31 sampai 35	1	1,75%
Tidak Menyebutkan	9	15,79%
<b>5 Masa kerja pada jabatan sekarang</b>		
1 sampai 5	20	35,09%
6 sampai 10	6	10,54%
11 sampai 15	7	12,28%
16 sampai 20	1	1,75%
21 sampai 25	3	5,26%
26 sampai 30	0	0%
31 sampai 35	1	1,75%
Tidak Menyebutkan	19	33,33%
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Sumber: data olah SPSS

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah minat perilaku, persepsi kegunaan, persepsi kemudahan, kerumitan, keamanan dan rahasia, kesadaran teknologi dan informasi, serta kepuasan pengguna. Berikut ini adalah hasil statistik deskriptif dari data yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 4. Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviasi
Partisipasi penganggaran	57	6	24	18,51	4,235
Komitmen organisasi	57	9	36	26,00	5,206
Gaya kepemimpinan	57	17	136	115,11	13,685
Kinerja manajerial	57	9	36	26,77	6,837

Sumber: data olah SPSS

#### 4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pengujian validitas menggunakan rumus korelasi *product moment* dimana setiap pertanyaan dikorelasikan dengan skor totalnya, kemudian dibandingkan dengan angka kritis pada taraf signifikansi 5%. Bila hasil *r product moment* lebih besar dari *r* tabel atau nilai probabilitas signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 maka dinyatakan valid (Santoso, 2005). Hasil rekapitulasi perhitungan uji validitas secara lengkap dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Penganggaran**

Item	r hitung	r tabel	p	Keterangan
X1.1	0,895	0,257	0,000	Valid
X1.2	0,847	0,257	0,000	valid
X1.3	0,878	0,257	0,000	valid
X1.4	0,890	0,257	0,000	valid
X1.5	0,872	0,257	0,000	valid
X1.6	0,932	0,257	0,000	valid

Sumber: data olah SPSS

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator dari variabel minat perilaku mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator partisipasi penganggaran yang digunakan dalam penelitian ini layak digunakan sebagai pengumpul data.

**Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi**

Item	r hitung	r table	P	Keterangan
x1.1	0,817	0,257	0,000	valid
x1.2	0,818	0,257	0,000	valid
x1.3	0,769	0,257	0,000	valid
x1.4	0,812	0,257	0,000	valid
x1.5	0,781	0,257	0,000	valid
x1.6	0,836	0,257	0,000	valid
x1.7	0,842	0,257	0,000	valid
x1.8	0,886	0,257	0,000	valid
x1.9	0,865	0,257	0,000	valid

Sumber: data olah SPSS

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator dari variabel komitmen organisasi mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini layak digunakan sebagai pengumpul data.

**Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan**

Item	r hitung	r table	p	Keterangan
x3.1	0,886	0,257	0,000	valid
x3.2	0,817	0,257	0,000	valid
x3.3	0,851	0,257	0,000	valid
x3.4	0,814	0,257	0,000	valid
x3.5	0,848	0,257	0,000	valid
x3.6	0,838	0,257	0,000	valid



x3.7	0,771	0,257	0,000	valid
x3.8	0,773	0,257	0,000	valid
x3.9	0,774	0,257	0,000	valid
x3.10	0,764	0,257	0,000	Valid
x3.11	0,752	0,257	0,000	Valid
x3.12	0,892	0,257	0,000	Valid
x3.13	0,855	0,257	0,000	Valid
x3.14	0,855	0,257	0,000	Valid
x3.15	0,836	0,257	0,000	Valid
x3.16	0,895	0,257	0,000	Valid
x3.17	0,848	0,257	0,000	Valid

Sumber: data olah SPSS

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator dari variabel gaya kepemimpinan mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Jadi, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini layak digunakan sebagai pengumpul data.

**Tabel 8. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial**

Item	r hitung	r tabel	p	Keterangan
y.1	0,857	0,257	0,000	Valid
y.2	0,905	0,257	0,000	Valid
y.3	0,893	0,257	0,000	Valid
y.4	0,900	0,257	0,000	Valid
y.5	0,905	0,257	0,000	Valid
y.6	0,909	0,257	0,000	Valid
y.7	0,896	0,257	0,000	Valid
y.8	0,910	0,257	0,000	Valid
y.9	0,931	0,257	0,000	Valid

Sumber: data olah SPSS

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator dari variabel kinerja manajerial mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator kinerja manajerial yang digunakan dalam penelitian ini layak digunakan sebagai pengumpul data.

#### 4.2.1 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pengujian reliabilitas instrumen pada penelitian ini dilakukan dengan mencari angka reliabilitas dari butir-butir pertanyaan dari kuisioner dengan menggunakan rumus *standart Alpha*. Setelah diperoleh nilai *Alpha*, selanjutnya dibandingkan dengan angka kritis reliabilitas pada tabel *Alpha*, yaitu tabel yang menunjukkan hubungan antara jumlah butir pertanyaan dengan reliabilitas instrumen. Kuisioner penelitian

dikatakan reliabel jika *Alpha* lebih besar dari 0,60. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Partisipasi penganggaran	0,944	Reliabel
Komitmen organisasi	0,941	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0,971	Reliabel
Kinerja manajerial	0,970	Reliabel

Sumber: data olah SPSS

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Alpha* untuk masing-masing variabel menunjukkan angka di atas 0,60 yang berarti semua item dalam kuisioner dapat dipercaya untuk digunakan dalam penelitian.

### 4.3 Uji Asumsi Klasik

#### 4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui kenormalan distribusi data sehingga menghindari adanya bias dalam sampel penelitian. Uji normalitas data juga dapat dilakukan dengan alat analisis uji Kolmogorov – Smirnov. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- Jika signifikansi > 0,05 maka data berdistribusi normal
- Jika signifikansi < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal

Hasil dari pengujian normalitas dengan metode tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 10. Hasil Uji Normalitas Data**

	PA	KM	KO	GK	PA-KO	PA-GK
N	57	57	57	57	57	57
Mean	3.0846	2.9746	2.8882	6.7712	9.2188	21.3035
Std. Deviasi	.70509	.75950	.57930	.80476	3.46535	6.60870
Absolute	.180	.120	.191	.162	.131	.119
Positive	.166	.120	.131	.087	.131	.119
Negative	-.180	-.101	-.191	-.162	-.115	-.112
Z	1.359	.910	1.438	1.223	.986	.898
Sig	.060	.380	.082	.100	.286	.396

Sumber: data olah SPSS

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi lebih dari 0,05, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

#### 4.3.2 Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian heterokedastisitas dapat dilakukan dengan Uji *Glejser*. Uji ini dilakukan dengan cara meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen,

maka ada indikasi terjadi heterokedastisitas. Jika signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%, maka model regresi tidak mengandung heterokedastisitas (Ghozali, 2001). Hasil pengujiannya dapat dinyatakan sebagai berikut:

**Tabel 11. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Koefisien	T hitung	P
Persamaan 1Partisipasi penganggaran	0,299	1,949	0,057
Komitmen organisasi	0,214	1,265	0,212
PA * KO	-0,093	-1,715	0,092
Persamaan 2Partisipasi penganggaran	0,282	0,952	0,345
Gaya kepemimpinan	0,126	1,075	0,287
PA * GK	-0,038	-0,904	0,370

Sumber: data olah SPSS

Hasil uji heteroskedastisitas pada model regresi menunjukkan bahwa nilai  $p > 0,05$  pada semua variabel. Jadi, dengan demikian bisa disimpulkan bahwa model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

#### 4.4 Analisis Regresi Linier Berganda

##### 4.4.1 Hipotesis 1

Hasil analisis regresi linier untuk menguji hipotesis pertama dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 12. Hasil Analisis Regresi Persamaan 1**

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	t tabel	P
Partisipasi penganggaran	0,997	18,142	2,004	0,000

Sumber: data olah SPSS

Koefisien regresi dari persepsi kegunaan sebesar 0,997 yang berarti bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan penganggaran maka kinerja manajerial akan semakin baik. Pengujian pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai t hitung lebih besar daripada t tabel ( $18,142 > 2,004$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian bisa dikatakan partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada BRI Jember;

##### 4.4.2 Hipotesis 2

Hasil analisis regresi linier untuk menguji hipotesis kedua dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 13. Hasil Analisis Regresi Persamaan 2**

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	t tabel	P
Konstanta	1,166	1,452	2,006	0,152
Partisipasi penganggaran	0,117	0,415		0,679
Komitmen organisasi	-0,186	-0,599		0,552
Moderat PA*KO	0,215	2,163		0,035

Sumber: data olah SPSS

$$Y = 1,166 + 0,117PA - 0,186KO + 0,215(PA*KO)$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan:

1. Koefisien regresi dari partisipasi penganggaran bernilai 0,117 yang berarti bahwa semakin tinggi partisipasi penganggaran maka kinerja manajerial akan semakin baik.
2. Koefisien regresi dari komitmen organisasi sebesar -0,186 yang berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan menurunkan kinerja manajerial.
3. Koefisien regresi dari moderat PA\*KO sebesar 0,215 yang berarti bahwa semakin tinggi moderat PA\*KO maka kinerja manajerial akan semakin baik.

Berdasarkan tabel 13, maka pengujian pengaruh secara parsial masing- masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengujian pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai t hitung lebih besar daripada t tabel ( $0,415 < 2,006$ ) yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dengan demikian bisa dikatakan partisipasi penganggaran secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada BRI Jember;
2. Pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai t hitung lebih kecil daripada t tabel ( $-0,599 < 2,006$ ) yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dengan demikian bisa dikatakan komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada BRI Jember;
3. Pengujian pengaruh moderat PA-KO terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai t hitung lebih besar daripada t tabel ( $2,163 > 2,006$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian bisa dikatakan moderat PA\*KO berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja manajerial pada BRI Jember.

Berdasarkan hasil pengujian di atas yang menunjukkan bahwa moderat PA\*KO berpengaruh signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis alternatif kedua dalam penelitian ini diterima.

#### 4.4.3 Hipotesis

Hasil analisis regresi linier untuk menguji hipotesis kedua dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 14. Hasil Analisis Regresi Persamaan 3**

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	t tabel	P
Konstanta	1,013	0,859	2,006	0,689
Partisipasi penganggaran	-0,159	-0,354		0,725
Gaya kepemimpinan	-0,051	-0,289		0,774
Moderat PA*GK	0,131	2,052		0,045

Sumber: data olah SPSS

$$Y = 1,013 - 0,159PA - 0,051GK + 0,131(PA*GK)$$

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan:

1. Koefisien regresi dari partisipasi penganggaran bernilai -0,159 yang berarti

- bahwa semakin tinggi partisipasi penganggaran maka akan menurunkan kinerja manajerial.
2. Koefisien regresi dari gaya kepemimpinan sebesar  $-0,051$  yang berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan maka akan menurunkan kinerja manajerial.
  3. Koefisien regresi dari moderat PA\*GK sebesar  $0,131$  yang berarti bahwa semakin tinggi moderat PA-GK maka kinerja manajerial akan semakin baik.

Berdasarkan tabel 14, maka pengujian pengaruh secara parsial masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengujian pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai  $t$  hitung lebih besar daripada  $t$  tabel ( $-0,354 < 2,006$ ) yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dengan demikian bisa dikatakan partisipasi penganggaran secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada BRI Jember;
2. Pengujian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai  $t$  hitung lebih kecil daripada  $t$  tabel ( $-0,289 < 2,006$ ) yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dengan demikian bisa dikatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja manajerial pada BRI Jember;
3. Pengujian pengaruh moderat PA-GK terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai  $t$  hitung lebih besar daripada  $t$  tabel ( $2,052 > 2,006$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian bisa dikatakan moderat PA\* GK berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja manajerial pada BRI Jember;

Berdasarkan hasil pengujian di atas yang menunjukkan bahwa moderat PA\*GK berpengaruh signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis alternatif ketiga dalam penelitian ini diterima.

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Pengaruh Partisipasi Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. BRI (Persero) Unit Se-Kanca Jember. Artinya bahwa semakin tinggi partisipasi penganggaran maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil dari Supriyono (2005) yang dalam penelitiannya menyimpulkan partisipasi penganggaran memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Karyawan yang ikut berpartisipasi dalam menyusun anggaran akan mengetahui fungsi dari anggaran yang dikeluarkan oleh organisasi. Hal ini menjadikan karyawan memiliki tanggung jawab terhadap apa yang mereka kerjakan.

Partisipasi dalam proses anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan karyawan dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Tercapainya target anggaran adalah sebuah prestasi. Proses penyesuaian anggaran di PT. BRI (Persero) Unit Se-Kanca Jember yang melibatkan karyawan memberikan rasa dihargai dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan karyawan akan menjadikan mereka mengerti tujuan dari anggaran- anggaran yang digunakan oleh perusahaan. Dengan demikian jajaran

manajer akan lebih mudah menjalankan program-program perusahaan karena karyawan akan memberi dukungan penuh terhadap program yang disusun. Diskusi antara pimpinan dan karyawan dalam kegiatan penyusunan anggaran memberikan hasil yang lebih baik bagi program yang dijalankan.

#### **4.5.2 Hubungan Partisipasi Penganggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil dari analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Artinya bahwa pengaruh partisipasi anggaran semakin tinggi terhadap kinerja manajerial jika karyawan memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan. Hasil ini sesuai dengan Penelitian sebelumnya oleh (Nurchayani dan Syafruddin 2010) mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel intervening. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Rasa memiliki terhadap organisasi dan tanggung jawab yang tinggi terhadap kemajuan organisasi merupakan wujud komitmen organisasi dari seorang manajer yang bisa meningkatkan kinerja mereka. Sesuai dengan pendapat (Sumarno 2005) yang menyatakan bahwa karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya. Keinginan yang tinggi untuk tetap bertahan di perusahaan, selalu ingin meningkatkan prestasi, dan berusaha untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi menjadikan karyawan bekerja tanpa terbebani. Dalam penyusunan anggaran di PT. BRI (Persero) Unit Se- Kanca Jember, keterlibatan karyawan merupakan wujud keinginan untuk tetap bertahan dan berkembang bersama organisasi. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi di PT. BRI (Persero) Unit Se-Kanca Jember diwujudkan oleh karyawan dengan melibatkan diri dan berperan aktif dalam penyusunan anggaran sehingga memberikan dukungan terhadap manajer untuk bekerja lebih baik.

#### **4.5.3 Hubungan Partisipasi Penganggaran dan Gaya Kepemimpinan Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil dari analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Artinya bahwa pengaruh partisipasi anggaran semakin tinggi terhadap kinerja manajerial jika karyawan memiliki komitmen yang baik terhadap perusahaan. Hasil ini bertolak belakang dengan Penelitian sebelumnya oleh Murwaniti (2006) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial pada pasar modern di Denpasar.

Gaya kepemimpinan yang baik menjadi bagian penting dari sebuah organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan fungsi setiap bagian dari organisasi sehingga tujuan perusahaan lebih mudah untuk dicapai. Kepemimpinan yang luwes, terbuka, kooperatif dan jujur mampu meningkatkan peran dalam penyusunan anggaran di PT. BRI (Persero) Unit Se-Kanca Jember. Kepemimpinan yang berjalan dengan baik meningkatkan partisipasi karyawan untuk terlibat dalam penyusunan anggaran. Hubungan yang harmonis atasan dan bawahan menjadi modal untuk menggali berbagai informasi berkaitan dengan penyusunan

anggaran sehingga manajer menjadi lebih mudah dalam merancang program perusahaan.

## **5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

1. Pengujian pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai  $t$  hitung lebih besar daripada  $t$  tabel ( $5,555 > 2,004$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian bisa dikatakan partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada BRI Jember;
2. pengujian moderat PA-KO berpengaruh signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.
3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa moderat PA-GK berpengaruh signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

### **5.2 Keterbatasan**

Pengujian terhadap multikolinieritas pada model regresi dalam penelitian ini didapatkan nilai VIF melebihi angka 10, artinya terjadi korelasi yang tinggi antar variabel bebas sehingga tidak dapat memenuhi asumsi multikolinieritas. Hal ini berdampak pada kurang tepatnya penaksiran terhadap model regresi yang terbentuk.

### **5.3 Saran**

1. Perusahaan perlu meningkatkan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan sehingga dapat meningkatkan peran karyawan dalam proses penyusunan anggaran. Dengan demikian kinerja manajer akan lebih baik dan program perusahaan bisa tercapai
2. Pihak perusahaan perlu mengadakan pelatihan keorganisasian dan kepemimpinan secara berkala terhadap seluruh karyawan PT. BRI (Persero) Unit Se-Kanca Jember.
3. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi Loyalitas nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Unit Se-Kanca Jember. Penelitian selanjutnya juga dapat memperbesar ukuran populasi dan sampel sehingga akan dapat diperoleh data yang lebih menyeluruh. Selain itu hendaknya menggunakan metode lain misalnya melalui wawancara sehingga informasi yang diperoleh tidak biasa.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adrianto, Y. 2008. Analisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kepuasan kerja, job relevant information dan kepuasan kerja sebagai variabel moderating, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Brownell, P., dan M. McInnes. 1986. Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *Accounting review*:587-600.

- Chong, V. K., dan D. M. Johnson. 2007. Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and business research* 37 (1):3-19.
- Coryanata, I. 2003. Pengaruh pelimpahan wewenang dan komitmen organisasi dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta di Indonesia, [Yogyakarta]: Universitas Gadjah Mada.
- Ebdon, C., dan A. L. Franklin. 2006. Citizen participation in budgeting theory. *Public administration review* 66 (3):437-447.
- Ekasari, N., dan L. Venusita. 2009. Peranan Anggaran Partisipatif Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Manajerial Dikaitkan Dengan Budaya Organisasi Dan Hubungan Antarindividu Pada Organisasi. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi* 1 (1):78-88.
- Ghozali, I. 2006. Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS.
- Heath, R. S., dan J. F. Brown Jr. 2007. A re-examination of the effect of job-relevant information on the budgetary participation-job performance relation during an age of employee empowerment. *Journal of Applied Business Research (JABR)* 23 (1).
- Ikhsan, A., dan M. Ishak. 2005. Akuntansi keperilakuan. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Indraputra, T., dan E. Sutrisna. 2013. Disiplin, Motivasi, Budaya Kerja, dan Kinerja. *Jurnal Administrasi Pembangunan* 1 (3):276-281.
- Indriantoro, N., dan B. Supomo. 1999. *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*: Bpfe.
- Latuheru, B. P. 2005. Effect of Budget Participation on Budgetary Slack with Organizational Commitment as a Moderating Variable; Empirical Study on Maluku Industrial Estates. *Journal of Accounting & Finance* 7 (2).
- Lau, C. M., dan S. L. Tan. 2003. The effects of participation and job-relevant information on the relationship between evaluative style and job satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting* 21 (1):17-34.
- Mulyadi, M. S. 2001. Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa. *Edisi ke-3. Salemba Empat. Jakarta*.
- Nurchayani, K., dan M. Syafruddin. 2010. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel intervening, Universitas Diponegoro.
- Nurhandayani, E. 2008. PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN PELIMPAHAN WEWENANG TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PENGANGGARAN PARTISIPATIF DENGAN KINERJA MANAJERIAL, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Payne, D. 2010. Harnessing conflict. *Library Leadership & Management* 24 (1):6-11.
- Puspaningsih, A. 2002. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia* 6 (2).
- Raguž, I. V. 2010. Erp Concept for Enterprise Management and Knowledge Management Era. *New Trends in Technologies: Control, Management, Computational Intelligence and Network Systems*:113.
- Shields, J. F., dan M. D. Shields. 1998. Antecedents of participative budgeting. *Accounting, organizations and society* 23 (1):49-76.
- Stewart, T. A. 1990. Why budgets are bad for business. *Fortune, June* 4:1990.



- Suardana, K. J., dan I. K. Suryanawa. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*.
- Sugiyono, P. 2008. Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif: Bandung: Alfabeta.
- 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 VIII Solo*.
- Supriyono, R. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* 20 (2005).
- Supriyono, R. S. 2004. Pengaruh Variabel Intervening Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business* 19 (3).
- Thoha, M. 2007. *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi: Kencana*.
- Venusita, L. 2008. Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Perusahaan Industri Food and Beverage di Kawasan Industri SIER). *Jurnal Kewirausahaan* 2 (1):27-42.
- Wirakusuma, M. G., dan K. K. Yogantara. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Bpr di Bali). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*:44819.
- Yukl, G. 1989. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management* 15 (2):251-289.