

**PENGARUH PELIMPAHAN WEWENANG DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
DENGAN KINERJA MANAJERIAL**

Skripsi

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Prgram Studi Akuntansi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang**



Andhika Kurniawan

NIM 14.207.2396

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

FAKULTAS EKONOMI

SEMARANG

2011

HALAMAN PENGESAHAN

Nama : Andhika Kurniawan

Nim : 14.207.2396

Judul Skripsi : **PENGARUH PELIMPAHAN WEWENANG DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL**

Pembimbing : Drs.Bambang Sardjito, MM, Akt

Semarang, 8 Juli 2011

Mengetahui :  Menyetujui :

Ketua Program Studi Akuntansi

Pembimbing


Dr.Zaenal Alim Adiwijaya, SE, Msi,


Drs.Bambang Sardjito, MM, Akt

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi

Nama : Andhika Kurniawan

NIM : 142072396

Judul Skripsi : **PENGARUH PELIMPAHAN WEWENANG DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur di Semarang Jawa Tengah)**

Pembimbing : Drs.Bambang Sardjito, MM, Akt

2011

Semarang, Februari

PENGUJI

1. Dr. Zaenal Alim Adjiwijaya, SE, Msi

2. Drs.Bambang Sardjito, MM, Akt

TANDA TANGAN

1.

2.

Mengetahui :
Ketua Program Studi Akuntansi

Dr. Zaenal Alim Adjiwijaya, SE, Msi

ABSTRAKSI

Studi ini meneliti pengaruh pelimpahan wewenang dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Tujuan penelitian adalah untuk menemukan bukti empiris tentang hubungan dan pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian ini replikasi dari penelitian Isma Coryanata (2004) dengan variabel pengaruh interaksi pelimpahan wewenang dan komitmen organisasi dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Kami memberikan judul Pengaruh Pelimpahan wewenang dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. Kami menambahkan variabel Gaya Kepemimpinan dikarenakan Gaya Kepemimpinan sangat penting dalam suatu perusahaan terutama perusahaan manufaktur oleh karena itu kami menambahkan variabel tersebut.

Responden penelitian ini pimpinan (manajer) perusahaan manufaktur yang berada di Semarang khususnya yang berada di Semarang barat, dengan populasi sebesar 220 perusahaan manufaktur yang berada di Semarang barat. Pengumpulan data dilakukan selama tiga bulan, mulai pertengahan Januari 2011 sampai awal Maret 2011. Dari 86 kuesioner yang disampaikan, diterima kembali dan diisi lengkap sebanyak 62 kuesioner (69,66%). Pengumpulan data dengan daftar pertanyaan yang diadopsi dari peneliti terdahulu. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan *moderating regression analysis* (MRA) dan regresi interaksi antarvariabel.

Hasil penelitian adalah terdapat pengaruh dan hubungan positif dan signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, pengaruh pelimpahan wewenang terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran adalah positif dan signifikan, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah signifikan.

Kata kunci : Pelimpahan wewenang, gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran, dan kinerja manajerial.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur kehadiran Allah SWt yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul : **“PENGARUH PELIMPAHAN WEWENANG DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL”**

Maksud dari penyusunan proposal ini adalah sebagai usulan penelitian untuk pra skripsi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari dalam penyusunan proposal ini penulis telah melibatkan banyak pihak yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, dan memberikan informasi. Untuk itu, dengan penuh ketulusan perkenankanlah pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Ibu DR. Hj. Indri Kartika, Msi.Akt, selaku Dekan Fakultas Ekonomi
2. Bpk Dr.Zaenal Alim Adjiwijaya SE, Msi selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi.

3. Bapak Drs. Hj .Bambang Sardjito ,MM ,Akt, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, pengarahan serta petunjuk dalam penulisan ini.
4. Bapak Ibu Dosen serta staff Fakultas Ekonomi yang telah memberikan banyak ilmu dan bantuannya.
5. Untuk keluarga tercinta, Bapak, Ibu, serta adikku, terimakasih atas doa dan motivasi yang diberikan.
6. Refinda Rahmadhani dan sahabat-sahabatku yang selalu mendukung, membantu, dan memberikan semangat untuk bisa sukses.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu dalam penyusunan pra skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan pra skripsi ini masih jauh dari sempurna. Dengan segala keterbatasan dan kerendahan hati, penulis harapkan adanya masukan, saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Akhir kata penulis berharap pra skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Semarang, 8 Juli 2011

Penulis

Andhika Kurniawan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAKSI	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1, Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Landasan Teori.....	6
2.1.1. Pengertian Anggaran	6
2.1.2. Partisipasi Penyusunan Anggaran	7
2.1.3. Pengertian Gaya Kepemimpinan	9
2.1.4. Pelimpahan Wewenang	9

3.7.1. Uji Validitas	31
3.7.2. Uji Reliabilitas	31
3.8. Uji Asumsi Klasik	32
3.8.1. Uji Multikolinieritas	32
3.8.2. Uji Heteroskedastisitas	32
3.8.3. Uji Normalitas	33
3.9. Uji Hipotesis	34
3.9.1. Uji Hipotesis Pertama	35
3.9.2 Uji Hipotesis Kedua	36
3.9.3 Uji Hipotesis Ketiga	38
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1. identitas Responden	41
4.2. Uji Kualitas Data	45
4.2.1. Uji Validitas	45
4.2.2. Uji Reliabilitas	47
4.3. Deskripsi variabel Penelitian	48
4.4. Deteksi terhadap Asumsi Klasik	50
4.5. Pengujian Hipotesis	53
4.5.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	53
4.5.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial	55

4.5.3. Pengaruh Pelimpahan Wewenang dalam Memoderasi

Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial 57

4.6. Pembahasan	59
BAB V PENUTUP	61
5.1. Kesimpulan	61
5.2. Saran Penelitian	61
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN.....	65



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Spesifikasi Sampel Penelitian	42
Tabel 4.2. Jenis Kelamin Responden	42
Tabel 4.3. Umur	43
Tabel 4.4. Tingkat Pendidikan Responden	43
Tabel 4.5. Jabatan	44
Tabel 4.6. Masa Kerja	44
Tabel 4.7. Hasil Pengujian Validitas	45
Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas	47
Tabel 4.9. Deskripsi Variabel	48
Tabel 4.10 Penentuan Katagori	49
Tabel 4.11. Pengujian Multikolinieritas	52
Tabel 4.12. Pengaruh Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial	54
Tabel 4.13. Nilai <i>Ajusted R Square</i> Pengaruh Partisipasi Terhadap Kinerja Manajerial	55
Tabel 4.14. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial	55
Tabel 4.15. Nilai <i>Ajusted R Square</i> Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial	56
Tabel 4.16. Pengaruh Pelimpahan Wewenang Dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial	57
Tabel 4.17. Nilai <i>Ajusted R Square</i> Koefisien Determinasi	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Penelitian	21
Gambar 2 Uji Normalitas Data	51
Gambar 3 Uji Heterokedastisitas	53



DAFTAR LAMPIRAN

Tabel 1 Corelation	65
Tabel 2 Reliability	69
Tabel 3 Descriptif Statistic	73
Tabel 4 Regression	73



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dunia bisnis yang semakin ketat dewasa ini, menuntut perusahaan untuk dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin. Untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi operasional maka manajemen harus dapat menjalankan fungsinya dengan baik dan memiliki konsep kerja dengan sistem perencanaan yang matang dan terpadu. Salah satu alat bantu yang digunakan oleh manajer dalam menjalankan fungsinya adalah anggaran. Oleh karena itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran akan sangat penting demi keberhasilan tujuan.

Kondisi ekonomi yang tidak menentu saat ini merupakan suatu masalah yang cukup berat bagi semua sektor usaha, menengah dan koperasi. Tidak terkecuali pada perusahaan manufaktur atau lembaga keuangan. Kondisi ekonomi yang tidak stabil, menyebabkan naiknya tingkat suku bunga sebagai akibat dari naiknya harga BBM. Kenaikan tingkat suku bunga juga dipengaruhi oleh kondisi keamanan dalam negeri yang tidak menentu. Untuk menghadapi berbagai keadaan tersebut, perusahaan menengah keatas khususnya perusahaan manufaktur harus bekerja keras seefektif mungkin dengan mengoptimalkan pelimpahan wewenang dan gaya kepemimpinan.

Partisipasi penyusunan anggaran dari bawahan akan berpengaruh positif terhadap motivasi manajerial, karena anggaran yang disusun dengan partisipasi

bawahan akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan menyusun anggaran maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran.

Riyadi (2000), menerangkan bahwa anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Anggaran juga dapat berperan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Fungsi anggaran sebagai dasar pengukuran kinerja dapat mempengaruhi perilaku manajer untuk tujuan anggaran, perilaku manajemen terutama dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis yang, meliputi faktor sosial, faktor motivasional dan kognitif (Mulyasari dan Sugiri, 2004).

Seperti yang penulis ungkapkan, bahwa beberapa penelitian telah menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, akan tetapi belum menunjukkan hasil yang konsisten sebagai gambaran yang jelas, berikut ini hasil penelitian Brownell (1981); Brownell dan McInness (1986); Indriantoro (1993); Supomo (1998) dalam Riyadi (2000), menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara hasil penelitian Milani (1973); Kenis (1979); Riyanto (1996) dalam Riyadi (2000), menunjukkan bahwa terdapat hubungan tidak signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Ketidakpastian hasil penelitian itu disinyalir karena tidak ada hubungan langsung sederhana antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Sayekti, 2002) untuk menyelesaikan perbedaan dari hasil tersebut dapat dilakukan dengan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*). Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan dengan kinerja manajerial (Sayekti, 2002).

Dalam penelitian ini pendekatan kontinjensi akan diadopsi untuk mengevaluasi efektivitas partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Faktor kontinjensi yang akan peneliti ambil dalam penelitian ini adalah pelimpahan wewenang sebagai faktor konstektual organisasional yang diberikan perusahaan kepada manajer (Gul et al, 1995 dalam Riyadi, 2000), faktor gaya kepemimpinan sebagai faktor situasional (Fidler, 1965 dalam Amin, 2004) yang akan berperan sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian ini menguji kembali peran pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, karena masih terdapat hasil yang belum konsisten pada penelitian terdahulu. Isma Coryanata (2004) mengungkapkan hasil yang sama yaitu bahwa dari hasil pengujian regresi atas pengaruh interaksi pelimpahan wewenang dan komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah berhubungan secara signifikan dan Hj. Suparwati (2005) mengungkapkan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh secara tidak langsung

terhadap kinerja manajerial melalui pelimpahan wewenang sebagai variable intervening

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah adanya penambahan variabel moderating yaitu gaya kepemimpinan dikarenakan gaya kepemimpinan sangat penting dalam suatu perusahaan terutama perusahaan manufaktur oleh karena itu penulis menambahkan variabel tersebut dan penulis juga merubah obyek penelitian yaitu perusahaan manufaktur yang ada di Semarang khususnya perusahaan manufaktur yang terdapat di Semarang Barat.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk pra skripsi dengan judul: “PENGARUH PELIMPAHAN WEWENANG DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasar latar belakang masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah pelimpahan wewenang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?
3. Apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang dihadapi, maka tujuan dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Untuk menguji apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menguji apakah pelimpahan wewenang yang berfungsi sebagai variable moderating mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Untuk menguji apakah gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai variable moderating mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan diharapkan akan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Untuk memperkuat penelitian sebelumnya berkenaan dengan adanya hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.
2. Sebagai dasar dan landasan bagi perusahaan akan arti pentingnya pelimpahan wewenang dan gaya kepemimpinan terhadap partisipasi penyusunan anggaran untuk meningkatkan kinerja manajerial.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Anggaran

Dalam pengelolaan perusahaan, terlebih dahulu manajemen menetapkan tujuan dan sasaran, dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut, kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.

Lebih jelas lagi Munandar (2001 : 1), mengungkapkan pengertian anggaran adalah sebagai berikut : “Suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.” Dari pengertian tersebut, anggaran mempunyai empat unsur, yaitu :

- 1. Rencana**

Yaitu suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

- 2. Meliputi**

Yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

- 3. Dinyatakan dalam unit moneter**

Yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia adalah unit “rupiah”.

4. Jangka waktu tertentu yang akan datang

Yaitu menunjukkan bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang. Ini berarti apa yang dimuat di dalam anggaran adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

Dari pengertian anggaran yang telah diutarakan di atas dapatlah diketahui bahwa anggaran merupakan hasil kerja (out put) terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan di waktu yang akan datang. Karena suatu anggaran merupakan hasil kerja (out put), maka anggaran dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur dan sistematis.

2.1.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran

Sistem penganggaran merupakan suatu kombinasi dari arus informasi dengan prosedur dan proses administratif yang umumnya merupakan bagian integral dari perencanaan jangka pendek dan pengendalian dari suatu organisasi (Merchant, 1981). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diungkapkan bahwa anggaran yang ada dalam sistem penganggaran senantiasa diharapkan dan diusahakan untuk dilaksanakan oleh setiap perusahaan, mengingat manfaat yang akan diperoleh perusahaan apabila sistem penganggaran dilakukan.

Schiff dan Lewin (1970), mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun

memiliki dua peranan. Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang. Kedua, anggaran berperan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Seiring dengan peranan anggaran tersebut, Argyris (1952) juga menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai, dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut.

Argyris (1952) menyimpulkan bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran akan terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran. Pada artikel yang lain Argyris (1955) dalam Riyadi (1998) juga menyatakan bahwa bawahan harus diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai keputusan yang dibuat organisasinya, baik keputusan tersebut secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada mereka.

Brownell (1982a) menjelaskan bahwa partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana para manajer dinilai kinerjanya dan akan memperoleh penghargaan berdasarkan target anggaran yang dicapai. Tingkat keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran merupakan kondisi yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran non-partisipatif (Milani, 1975). Mia (1988) menyimpulkan bahwa sistem anggaran (partisipatif atau non-partisipatif) yang selaras dengan sikap dan motivasi yang dimiliki anggota organisasi dapat menentukan baik buruknya suatu

organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran dalam proses penganggaran merupakan pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif di dalam memahami anggaran (Anthony dan Govindarajan, 1995), dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Dalam lingkungan yang turbulen, hal ini dapat mempercepat modifikasi dalam penyusunan anggaran.

2.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. (Heidjrachman dan Husnan,2002:224). Sedangkan menurut Fandi Tjiptono gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2001:161). Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakantindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan situasional artinya gaya kepemimpinan yang didasarkan pada situasi dan kondisi. Karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu

Heidjrachman dan Husnan (2002). Pada saat menjelaskan tugas-tugas kelompok maka harus bergaya direktif, pada saat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat anggotanya maka ia harus bergaya konsultatif, untuk merumuskan tujuan kelompok bergaya partisipatif sedangkan pada saat bawahan telah mampu dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas maka bergaya delegatif (Sugiyono, 2003:132)

2.1.4 Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih atas kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut akan dilaksanakan (Mulyadi dan Setyawan, 2000). Pelimpahan wewenang dalam organisasi berkaitan erat dengan struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan alat pengendalian organisasional yang menunjukkan tingkat pelimpahan wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada senior manajer dan manajer level menengah, yang secara ekstrem dikelompokkan menjadi dua, yaitu : sentralisasi dan desentralisasi (Nadler dan Tushman, 1988 dalam Supomo, 1998 dan Robbins, 1996).

Brownell (1982a) mengemukakan bahwa dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, ada variabel *moderating* yang turut mempengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut, diantaranya adalah variabel organisasi. Variabel organisasi yang secara potensial

mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial adalah tingkat pelimpahan wewenang yang bersifat desentralisasi.

Riyadi (1998) menyatakan bahwa ciri-ciri organisasi dengan derajat desentralisasi yang tinggi menunjukkan bahwa unit-unit yang berada pada tingkat yang lebih rendah, lebih memiliki otonomi (seperti penentuan anggaran) daripada organisasi dengan derajat desentralisasi yang rendah (sentralisasi). Dalam organisasi yang memiliki tingkat desentralisasi tinggi, bawahan diberi kekuasaan yang formal dalam melaksanakan kegiatan hariannya. Organisasi yang lebih terdesentralisasi diharapkan akan lebih efektif dalam partisipasi penyusunan anggaran, dan bawahan/manajer yang berada dalam kondisi organisasi seperti ini kinerjanya akan meningkat, begitu juga sebaliknya untuk pelimpahan wewenang yang bersifat sentralisasi.

Gul dkk. (1995), Supomo (1998) dan Riyadi (1998) dengan pendekatan interaksi biavariat (*multiple regression*) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan berpengaruh positif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat desentralisasi, dan akan berpengaruh negatif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat sentralisasi. Sedangkan Riyanto (1999) dengan pendekatan residual dan *system of fit* menemukan sebaliknya, yaitu desentralisasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

2.1.5 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (staffing), negosiasi dan perwakilan/representasi (Mahoney dkk., 1963). Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan kuesioner self-rating" yang dikembangkan oleh Mahoney, dkk (1963). Instrumen ini menanyakan delapan bidang aktivitas manajemen dan satu pengukuran kinerja secara menyeluruh. Kedelapan bidang aktivitas tersebut meliputi investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (staffing), negosiasi dan perwakilan/representasi. Pengukuran mencakup poin 1 (jauh dibawah rata-rata) sampai poin 7 (jauh diatas rata-rata). Rata-rata disini adalah kinerja rata-rata untuk manajer yang berada pada tingkatan manajemen yang sama dengan responden dalam satu perusahaan. Alasan dipilihnya self-rating sebagai Instrumen dalam mengukur kinerja manajerial karena memberikan penilaian yang lebih anonymity dan atasan/pimpinan secara khusus kurang memberikan informasi yang baik dan bersifat lebih subyektif (Heneman, 1974 Riyadi, 1998) serta mencegah kecenderungan yang mengevaluasi kinerja manajerial secara global atau berdasarkan dimensi tunggal (Brownell, 1982b).

2.1.6 Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Seperti yang telah

ah dibahas, partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran dan peran anggaran sebagai pengukur kinerja memiliki kaftan yang cukup erat. Topik tersebut merupakan pokok bahasan yang selalu menarik untuk diteliti guna mengetahui lebih jauh hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Brownell (1982b) mengemukakan alasan menariknya topik tersebut, yaitu (1) Umumnya partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan. (2) Hasil penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara kedua variabel tersebut memberikan hasil yang tidak konsisten antara satu peneliti dengan peneliti lainnya. Murray (1990) mengemukakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Lebih lanjut Milani (1975), menyatakan bahwa ketika suatu standar atau tujuan telah ditetapkan, maka karyawan juga memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran. Sementara itu, Becker dan Green (1962) dalam Riyadi (1998) dan Hofstede (1968) mengemukakan bahwa partisipasi dalam proses penganggaran dapat meningkatkan motivasi untuk mencapai target yang ditetapkan dalam anggaran. Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya penelitian-penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2.1.7 Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran, Dan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses yang dinamis, bervariasi dari satu situasi ke situasi yang lain dengan perubahan dari pimpinan, pengikut dan situasi (Munandar, 2001). Pimpinan yang menghadapi karakteristik pekerjaan yang relatif terstruktur maka, akan mengandalkan superioritasnya dalam organisasi yang mengarah pada dimensi Initiating structure. Sementara jika pemimpin menghadapi karakteristik pekerjaan yang relatif tidak terstruktur maka akan mengandalkan kemampuannya untuk memberikan inspirasi dan motivasi bawahan yang mengarah pada consideration (Fridler, 1970 dalam Ott, 1996 seperti dikutip oleh musyarofah, 2003)

Brownel (1983) dalam Mulyono (2001) menemukan bahwa pimpinan dengan gaya kepemimpinan consideration akan meningkatkan kinerja manajerialnya pada tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi. Sedangkan Susiyanto (2003) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial apabila perusahaan menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan (consideration) daripada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (initiating structure). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan akan memberikan kontribusi pada partisipasi penyusunan anggaran dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial.

2.1.8 Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran, Pelimpahan Wewenang dan Kinerja Manajerial

Pelimpahan wewenang dalam organisasi berkaitan erat dengan struktur organisasi karena struktur organisasi member gambaran mengenai pembagian kekuasaan dalam suatu organisasi. Struktur organisasi yang disertai dengan tingkat pelimpahan wewenang sentralisasi yang tinggi, menunjukkan bahwa semua keputusan yang penting akan ditentukan pimpinan (manajemen) perusahaan untuk menghubungkan sistem anggaran dengan pelimpahan wewenang dalam struktur organisasi akan menentukan kinerja (Bambang Riyanto, 1995)

Gul et. Al., (1995) menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial akan berpengaruh positif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat desentralisasi, dan berpengaruh negatif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat sentralisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Isma Coryanata (2004) yang menghasilkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial hanya pada pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi lebih tinggi dengan kata lain organisasi yang tersentralisasi maka pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial diasosiasikan lebih rendah, sedang organisasi dengan tingkat desentralisasi yang tinggi, pengaruh partisipasi penyusunan terhadap kinerja manajerial diasosiasikan semakin tinggi pula. Sedangkan Bambang Riyanto (1995) menemukan sebaliknya, yaitu desentralisasi tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2.1.9 Konsep Pendekatan Kontinjensi (*Contingency Approach*)

Seperti yang telah diuraikan dalam bahasan terdahulu, hasil temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa ada ketidak konsistenan antara satu peneliti dengan peneliti lainnya, sehingga pars peneliti berkesimpulan bahwa ada variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hopwood (1976) dalam Shields, dkk (2000) dan Govindarajan (1986) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian tersebut, bisa dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi (*contingency approach*).

Penggunaan pendekatan kontinjensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Brownell, 1982a; Murray, 1990; Shield dan Young, 1993). Murray (1990) menjelaskan bahwa faktor *moderating* adalah faktor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel. Sedangkan faktor *intervening* adalah faktor atau variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel, dan mempengaruhi variabel lainnya. Dengan, kata lain variabel *intervening* merupakan variabel perantara antara dua variabel.

Dalam penelitian ini, pendekatan kontinjensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Para peneliti telah membuktikan bahwa keefektifan partisipasi penyusunan anggaran tergantung pada faktor-faktor kontekstual organisasional

dan sifat psikologi karyawan (Brownell, 1981, 1982b; Govindarajan, 1986; Chenhall dan Brownell, 1988; Mia, 1988). Faktor kontinjensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer untuk variabel psikologi (Mia, 1988), sedangkan untuk faktor kontekstual organisasional adalah pelimpahan wewenang yang diberikan perusahaan kepada manajer (Gul dkk, 1995). Kedua faktor kontinjensi tersebut akan berperan sebagai variabel *moderating* didalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan kata lain gaya kepemimpinan dan pelimpahan wewenang akan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

NO	Nama	variabel	Hasil
2	Isma Coryanata (2004) JUDUL: Pelimpahan Wewenang Dan Komitmen Organisasi Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial	1. Partisipasi anggaran 2. Kinerja manajerial 3. Komitmen Organisasi 4. Pelimpahan wewenang	Dari hasil pengujian regresi atas pengaruh interaksi pelimpahan wewenang dan komitmen organisasi dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah berhubungan secara signifikan

2	<p>Hj. Suparwati (2005)</p> <p>JUDUL: Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Intervening</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran 2. Kinerja manajerial 3. Pelimpahan wewenang 	<p>Partisipasi anggaran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial melalui pelimpahan wewenang sebagai variable intervening.</p>
3	<p>J.sumarno (2005)</p> <p>JUDUL: Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipasi anggaran 2. Kinerja manajerial 3. Komitmen Organisasi 4. Gaya kepemimpinan 	<p>Komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.</p>

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah adanya penambahan variabel moderating yaitu gaya kepemimpinan dikarenakan gaya kepemimpinan sangat penting dalam suatu perusahaan terutama perusahaan manufaktur oleh karena itu penulis menambahkan variabel tersebut dan penulis juga merubah obyek penelitian yaitu perusahaan manufaktur yang ada di Semarang khususnya perusahaan manufaktur yang terdapat di Semarang Barat.

2.3 Kerangka Penelitian Teoritis Dan Hipotesis

Anggaran merupakan kelengkapan penting yang digunakan perusahaan untuk perencanaan dan pengendalian. Semakin kompleks masalah yang dihadapi perusahaan, menyebabkan banyak kegiatan harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang cermat. Anggaran merupakan salah satu bentuk dari sesuatu rencana yang telah disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran. Namun secara umum anggaran dapat didefinisikan sebagai rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukur yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi. 1997)

Dalam penelitian terhadap anggaran, terdapat beberapa faktor yang berpengaruh seperti faktor kondisional. Faktor kondisional yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan dan pelimpahan wewenang yang digunakan sebagai variabel *moderating* yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran

dengan kinerja manajerial.

Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial peneliti mengacu pada hasil penelitian Nur Indriantoro (1993) yang menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai efek positif terhadap kinerja manajerial. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating pada penelitian ini. Penelitian mengacu pada hasil penelitian Brownell (1983) dalam Mulyono (2001) dan Heru Susiyanto (2003) bahwa pimpinan dengan gaya kepemimpinan consideration akan meningkatkan kinerja manajerial pada tingkat partisipasi penyusunan anggaran yang tinggi sedangkan untuk menguji pengaruh pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating pada penelitian ini, peneliti mengacu pada hasil peneliti Gul et., al, (1995) dan Isma Coryanata (2004) bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan terpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada organisasi yang pelimpahan wewenang bersifat desentralisasi dan akan berpengaruh negatif pada organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat sentralisasi.

Hipotesis merupakan suatu anggapan yang mungkin benar dan mungkin digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan atau sebagai cara pemecahan suatu persoalan untuk dasar penelitian (J.Supranto, 1994) hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

H1 :Tingkat partisipasi anggaran yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial, sebaliknya semakin rendah tingkat partisipasi anggaran maka, semakin rendah tingkat manajerial.

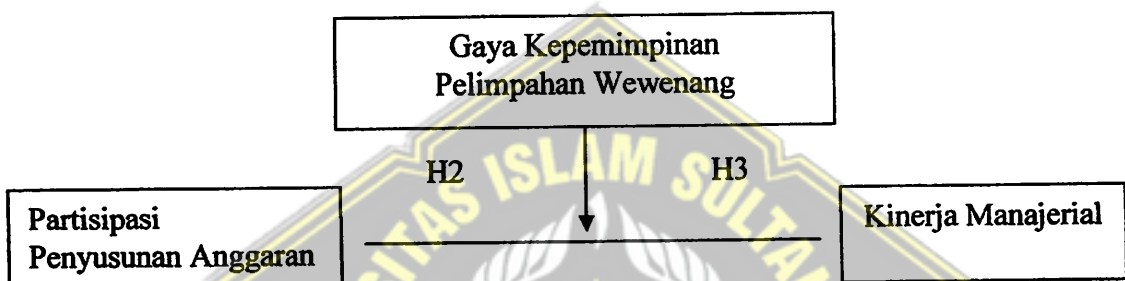
H2 :Gaya kepemimpinan akan memoderasi partisipasi penyusunan anggaran

dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial.

H3 :Pelimpahan wewenang yang terdesentralisasi mampu memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial.

2.4 Kerangka Penelitian

berdasarkan kerangka pemikiran teoritis diatas, maka model dari kerangka penelitian yang dapat dibangun adalah sebagai berikut:



Gambar 1

Kerangka Penelitian

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian explanatif, yaitu suatu penelitian yang bertujuan mendapat penjelasan mengenai hubungan antar variabel, melalui pengujian hipotesis (Solimun, 2006) dan diuji secara empiris dengan pendekatan kontijensi (contingensi variables).

3.2 Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Sebelum penelitian dilaksanakan, perlu ditetapkan terlebih dahulu populasi dan sampelnya. Hal ini bertujuan agar suatu penelitian mendapatkan data yang benar untuk menunjang penelitian tersebut.

3.2.1 Populasi

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (2000) mengemukakan bahwa populasi adalah sekelompok orang yang hendak diteliti, kejadian atau peristiwa tertentu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer khususnya pada manajer keuangan, manajer pemasaran, dan manajer produksi pada perusahaan manufaktur di Semarang khususnya perusahaan manufaktur yang berada di Semarang Barat. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Propinsi Jawa Tengah dalam *Manufactory Industry Directory* tahun 2004, terdapat 367 perusahaan sedang sampai besar dan diantara perusahaan

tersebut 60% dari 367 perusahaan yang terdapat di Semarang terletak di Semarang Barat.

3.2.2 Prosedur Penentuan Sampel

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (2000) menyatakan sampel adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi (jumlahnya lebih sedikit dari jumlah populasinya). Dalam penelitian, responden yang mengembalikan kuesioner yang telah diisi sebagaimana mestinya akan dijadikan sampel, untuk kuesioner dari responden harus diseleksi terlebih dahulu sehingga mendapatkan kuesioner yang terisi secara lengkap sebagaimana dikehendaki oleh peneliti untuk kepentingan analisis. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara Simple Random Sampling atau sampel acak sederhana yaitu sebuah sampel yang diambil sedemikian rupa sehingga setiap unit penelitian atau satuan elementer dari populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Penentuan sampel ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Hussein Umar, 1999) :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = error (tingkat kesalahan yang masih dapat ditoleransi)

Dengan tingkat kesalahan 10% maka penentuan sampel dalam penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut:

$$N = 220 \text{ Perusahaan manufaktur} \times 3 \text{ manajer} = 660 \text{ jumlah populasi}$$

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{660}{1 + 660 (0.01)}$$

$$n = 86 \text{ manajer} = 29 \text{ perusahaan}$$

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yang berupa respon tertulis dan disampaikan sebagai tanggapan atas pertanyaan tertulis (kuesioner).

3.3.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya, tanpa melalui media perantara (Nur Indrianto dan Bambang Supomo, 2000). Data ini berupa hasil jawaban dari kuesioner yang telah dikirimkan kepada para manajer pada perusahaan manufaktur yang berada di wilayah Semarang.

1. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, yaitu melalui media perantara (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 2000). Data ini berupa jurnal-jurnal penelitian, tesis, skripsi serta literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang relevan sehingga dapat dijadikan landasan dalam proses analisis, maka diperlukan adanya metode pengumpulan data. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah :

1. Metode Kuesioner

Metode kuesioner merupakan metode atau cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan yang terdiri dari 4 instrumen, yaitu : partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, pelimpahan wewenang serta kinerja manajerial yang disampaikan pada responden secara langsung, sehingga diharapkan tingkat pengembaliannya besar.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data dengan cara mempelajari atau menelaah buku literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (2000), menjelaskan bahwa definisi operasional adalah penentuan construct sehingga menjadi variabel yang

dapat diukur. Dalam definisi operasional ini akan menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan construct, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran construct yang lebih baik.

Adapun definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi atau berinteraksi dengan situasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dari Ohio State University, bahwa gaya kepemimpinan tercermin dari perilaku pimpinan, dimana perilaku pimpinan mempunyai dua dimensi, yaitu berorientasi pada karyawan (Consideration) dan berorientasi pada tugas (initiating structure).

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrumen yang diadopsi oleh melani . Instrumen tersebut berisi 17 pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang ada pada suatu perusahaan (organisasi) yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan (consideration) atau gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas (initiating structure). Responden diminta untuk memilih 1 nilai dalam skala 1 sampai 8 pada setiap pertanyaan.

2. Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang merupakan variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pelimpahan wewenang dalam penelitian ini berkaitan dengan wewenang yang diberikan pimpinan kepada bawahan (manajer) apakah bersifat desentralisasi atau sentralisasi (Isma Coryanata, 2004). Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gordon dan Narayana (1984) yang juga digunakan oleh Nur Indrianto dan Bambang Supomo (1998).

Instrumen tersebut berisi 5 pertanyaan yang mengukur tingkat pelimpahan wewenang manajer. Instrumen pertama berisi pertanyaan diantaranya dalam 5 bidang pembuatan keputusan, yaitu : pengembangan produk atau jasa baru, pengangkatan dan pemutusan hubungan kerja karyawan, pemilikan investasi dalam jumlah besar, pengalokasian anggaran dan penentuan harga jual. Selanjutnya instrumen kedua sampai kelima adalah spesifikasi pelaksanaan tugas pada masing-masing bagian perusahaan, penerbitan buku pedoman kerja perusahaan, tingkat pengambilan keputusan perusahaan dan gaya manajerial (cara pembuatan keputusan) para manajer.

Responden diminta untuk memilih skala 1 sampai dengan 7 pada setiap pertanyaan. Responden yang menjawab pertanyaan dengan skala rendah (nilai 1) menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang pada perusahaan bersifat sentralisasi dan sebaliknya responden yang menjawab pertanyaan dengan skala tinggi (nilai 7) menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang pada perusahaan bersifat desentralisasi.

3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini digunakan sebagai variabel independen. Partisipasi penyusunan anggaran dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran (Brownell, 1982).

Keterlibatan dan pengaruh seorang manajer atau bawahan dalam proses penyusunan anggaran, diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) dalam Slamet Riyadi (1998) yang terdiri dari 6 pertanyaan dengan 7 skala likert. Instrumen ini dipilih karena telah menunjukkan tingkat validitas yang cukup tinggi seperti dalam penelitian Nouri dan Parker (1996) Cronbach Alpha sebesar 0,75 Dunk (1993) Cronbach Alpha 0,88. Instrumen ini juga pernah digunakan oleh Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1998).

Untuk mengukur tingkat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran, maka setiap responden diminta untuk menjawab 6 butir pertanyaan yang berkaitan dengan : keterlibatan dalam penganggaran, reaksi terhadap usulan anggaran, frekuensi interaksi dengan atasan, pengaruh yang dirasakan pada anggaran final, sumbangan atau kontribusi responden terhadap anggaran yang tersusun, dan frekuensi interaksi dari atasan ketika anggaran sedang disusun, dengan cara memilih 1 nilai dalam skala 1 sampai 7. skala rendah (nilai 1) menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dan skala tinggi (nilai 7) menunjukkan tingkat partisipasi yang rendah, sehingga skor total minimal adalah 7 dan skor maksimal adalah 42. Nilai tersebut menunjukkan bahwa semakin rendah skor yang diperoleh

berarti semakin tinggi tingkat partisipasi yang diberikan responden terhadap penyusunan anggaran.

4. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial pada penelitian ini digunakan sebagai variabel dependen. Kinerja manajerial mengacu pada kinerja individu anggota dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (staffing), negosiasi, dan representasi (Mahoney et al., 1963 dalam Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1998). Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen self rating yang dikembangkan oleh Mahoney et al., 1963 dan pernah digunakan dalam penelitian Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1998).

Kritik terhadap kelemahan instrumen pengukuran variabel kinerja manajerial yaitu bahwa responden dalam self rating cenderung memberikan skor yang urah untuk diri sendiri (leniency bias) dibandingkan dengan pengukuran kinerja bawahan yang dilakukan oleh atasan atas model superior rating. Meskipun demikian, self rating dapat mencegah kemungkinan pengukuran kinerja oleh responden yang tidak representatif dan mencegah kecenderungan menevaluasi kinerja manajerial secara global atau berdasarkan dimensi tunggal (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1998 dalam Wahyudi, 2001)

Instrumen yang mengukur kinerja manajerial ini berisi 9 pertanyaan dimana setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih 1 nilai dalam skala 1 sampai 7. Skala rendah (nilai 1) menunjukkan kinerja yang rendah sedangkan skala tinggi (nilai 7) menunjukkan kinerja yang tinggi.

3.6 Metode Analisis Data

Analisa data merupakan suatu proses memperkirakan dan memperhitungkan besarnya pengaruh antara nilai variabel yang satu (atau lebih) terhadap variabel lainnya. Dengan analisa data yang diperoleh dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Dalam penelitian ini, metode analisa data yang digunakan yaitu :

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden (umur, jenis kelamin, jabatan, pendidikan, dan pengalamann kerja) dan deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian ini dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi absolute yang menunjukkan angka rata-rata, median, kisaran dan deviasi standar.

3.7 Uji Kualistas Data

Dalam suatu penelitian, data mempunyai kedudukan yang paling tinggi, karena merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai pembuktian hipotesis. Oleh karena itu benar tidaknya data sangat menentukan kualitas hasil penelitian ini. Ada 2 konsep yang digunakan untuk mengukur kualitas data, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

3.7.1 Uji Validitas

Imam Ghozali (2005) mengemukakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid, apabila pertanyaan kuisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisioner tersebut. Jadi, uji validitas tersebut digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuisioner yang sudah dibuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur. Nilai validitas dilihat dari output Cronbach Alpha pada kolom Corrected Item Correlation. Apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel pada degree of freedom (df) = $n-2$ maka indikator tersebut dinyatakan valid (Imam Ghozali, 2005).

3.7.2 Uji Reliabilitas

Setelah uji validitas, maka dilakukanlah uji reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran tetap konsisten apabila pengukuran dilakukan 2 kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama pula. Atau dengan kata lain, suatu kuisioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung Cronbach Alpha dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Suatu instrumen dikatakan andal (reliable) apabila memiliki Cronbach Alpha $> 0,60$ (Nunnally, 1978 dalam Imam Ghozali, 200)

3.8 Uji Asumsi Klasik

3.8.1 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (Imam Ghozali, 2005).

Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF), dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Jika nilai tolerance mendekati angka 1 dan nilai VIF diatas 10, maka tidak terjadi masalah Multikolinieritas.
2. Jika nilai tolerance tidak mendekati angka 1 dan nilai VIF diatas 10, maka tidak terjadi masalah Multikolinieritas.

3.8.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya Heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya Heteroskedastisitas dengan

melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi Y sesungguhnya) yang telah di-studentized (Imam Ghozali, 2005).

Dasar Pengambilan Keputusan :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi Heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar diatas dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Dengan demikian maka model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi Heteroskedastisitas dimana data akan berpecah dan tidak membuat suatu pola atau tren garis tertentu.

3.8.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Imam Ghozali, 2005).

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian hanya dengan melihat histogram, hal ini bisa menyesatkan khususnya untuk jumlah sampel kecil. Metode yang

lebih handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Pada dasarnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusan :

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.9 Uji Hipotesis

Hipotesis yang dikemukakan ada tiga, dimana hipotesis pertama dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh antara penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hipotesis kedua dilakukan untuk mengetahui apakah variabel gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai variabel moderating berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran kinerja manajerial.

Hipotesis ketiga dilakukan untuk mengetahui apakah variabel pelimpahan wewenang berfungsi sebagai variabel moderating berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran kinerja manajerial. Untuk pengujian masing-masing hipotesis tersebut dilakukan perhitungan sebagai berikut :

3.9.1 Hipotesis Pertama

Pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan uji regresi linear sederhana. Model uji hipotesis yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah :

$$Y = a + \beta_1 X_1$$

Suparwati (2005)

Dimana :

a: Konstanta

β_1 : Koefisien regresi

X_1 : Partisipasi anggaran

Perhitungan statistiknya menggunakan software SPSS versi 11,5.

Mia (1998) dan Gul dkk. (1995) mengemukakan bahwa model regresi yang dikemukakan di atas hanya menguji interaksi antara variabel independen dengan variabel dependen. Namun untuk mengetahui efek *non-monotonic* dan arah antara masing-masing variabel tersebut, perlu dilakukan penghitungan secara matematik dengan menggunakan turunan parsial (*partial derivative*) persamaan regresi dan akan disajikan dalam bentuk grafik.

Hipotesis 1 menguji pengaruh langsung hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis yang didapat adalah Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap

kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan 95%, yang berarti menggunakan α sebesar 0,05. Hal ini berarti jika nilai p value $< 0,05$ maka variabel independen memiliki besaran pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.9.2 Hipotesis Kedua

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_4 X_1 X_2 + e$$

Wahyudin Nor (2007)

Dimana :

Y = Kinerja Manajerial

β_1 = koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran

β_2 = koefisien regresi gaya kepemimpinan

β_4 = koefisien regresi variabel *moderating*

X_1 = variabel partisipasi penyusunan anggaran

X_2 = variabel gaya kepemimpinan

$X_1 X_2$ = variabel *moderating*

e = *error term* (kesalahan pengganggu)

Oleh karena analisis regresi dalam penelitian ini dengan menggunakan variabel *moderating*, yaitu variabel independen yang akan menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen apabila didalam pengujian terjadi problem multikolinieritas maka salah

satu pengujian variabel *moderating* adalah dengan menggunakan uji residual. Langkah uji residual dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Gaya Kepemimpinan} = a + \beta_1 \text{ partisipasi penyusunan anggaran} + e$$

$$|e| = a + \beta_1 \text{ kinerja manajerial}$$

Analisis residual ingin menguji pengaruh deviasi (penyimpangan) dari suatu model. Fokusnya adalah ketidakcocokan (Lack of fit) yang dihasilkan dari deviasi hubungan linear antar variabel independen. Lack of fit ditunjukkan oleh nilai residual di dalam regresi. Dalam hal ini, jika terjadi kecocokan antara partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan (nilai residual kecil) yaitu partisipasi penyusunan anggaran tinggi dan gaya kepemimpinan juga tinggi, maka kinerja manajerial akan tinggi. Sebaliknya jika terjadi ketidakcocokan atau Lack of fit antara partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan (nilai residual besar) yaitu partisipasi penyusunan anggaran tinggi dan gaya kepemimpinan rendah, maka kinerja manajerial akan rendah.

Persamaan regresi diatas menggambarkan apakah variabel gaya kepemimpinan merupakan moderating yang ditunjukkan dengan nilai koefisien β_1 kinerja manajerial yang signifikan dan hasil negatif (berarti ada lack of fit antara partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan mengakibatkan kinerja manajerial turun atau berpengaruh negatif). Jika β_1 positif ($\beta_1 > 0$) dan signifikan, maka sesuai ekspektasi teori kontijensi, menunjukkan adanya kesesuaian partisipasi anggaran dengan faktor kontijen yang dipersepsikan (Duncan dan Moores, 1989). Berdasarkan uji regresi jika ($\beta_1 > 0$) dan tingkat signifikansi

($p < 0,05$), hasil positif signifikan ini mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan merupakan kesesuaian terbaik yang dipersepsikan.

3.9.3 Hipotesis Ketiga

Seperti halnya hipotesis kedua, metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_1 X_3 + e$$

Wahyudin Nor (2007)

Dimana :

Y = kinerja manajerial

β_1 = koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran

β_3 = koefisien regresi pelimpahan wewenang

β_5 = koefisien regresi variabel *moderating*

X_1 = variabel partisipasi penyusunan anggaran

X_3 = variabel pelimpahan wewenang

$X_1 X_3$ = variabel moderating

e = error term (kesalahan pengganggu)

Ketentuan yang digunakan sama dengan penjelasan pada hipotesis kedua, dimana apabila didalam pengujian terjadi problem multikolinieritas maka salah satu pengujian variabel moderating adalah dengan menggunakan uji residual. Langkah uji residual dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$|e| = a + b1 \text{ kinerja manajerial}$$

Analisis residual ini juga ingin menguji pengaruh deviasi (penyimpangan) dari suatu model. Fokusnya adalah ketidakcocokan (Lack of fit) yang dihasilkan dari deviasi hubungan linier antar variabel independen. Lack of fit ditunjukkan oleh nilai residual di dalam regresi. Dalam hal ini, jika terjadi kecocokan antara partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang (nilai residual kecil) yaitu partisipasi penyusunan anggaran tinggi dan pelimpahan wewenang juga tinggi, maka kinerja manajerial akan tinggi. Sebaliknya jika terjadi ketidakcocokan atau lock of fit antara partisipasi penyusunan anggaran tinggi dan pelimpahan wewenang (nilai residual besar) yaitu partisipasi penyusunan anggaran tinggi dan pelimpahan wewenang rendah, maka kinerja manajerial akan rendah.

Persamaan regresi diatas menggambarkan apakah variabel pelimpahan wewenang merupakan variabel moderating yang ditunjukan dengan nilai koefisien β_1 kinerja manajerial yang signifikan dan hasil negatif (berarti ada lock of fit antara partisipasi penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang mengakibatkan kinerja manajerial turun atau berpengaruh negatif). Jika β_1 positif ($\beta_1 > 0$) dan signifikan, maka sesuai ekspektasi teori kontijensi, menunjukkan adanya kesesuaian partisipasi anggaran dengan faktor kontijen yang dipersepsikan (Duncan dan Moores, 1989). Berdasarkan uji regresi jika ($\beta_1 > 0$) dan tingkat signifikansi ($p < 0,05$), hasil positif signifikan ini mengindikasikan bahwa partisipasi anggaran dan pelimpahan wewenang merupakan kesesuaian terbaik yang dipersepsikan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Identitas Responden

Partisipasi responden yaitu manajerial menengah dan manajer bawah pada perusahaan manufaktur yang ada di Semarang ini dilakukan dengan instrumen kuesioner. Kuesioner yang pada manajerial perusahaan manufaktur sebanyak 86 buah. Penentuan sampel ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Hussein Umar, 1999). Dengan tingkat kesalahan 10% maka penentuan sampel dalam penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut:

$$N = 220 \text{ Perusahaan manufaktur} \times 3 \text{ manajer} = 660 \text{ jumlah populasi}$$

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{660}{1 + 660(0.01)}$$

$$n = 86 \text{ manajer} = 29 \text{ perusahaan}$$

Namun dari 29 perusahaan hanya 21 perusahaan manufaktur yang kuesionernya terisi lengkap dan berikut daftar nama perusahaan yang didapat:

1. PT. Phapros
2. CV. Brilian
3. PT. Marimas Putera Kencana
4. PT Intech Anugrah Indonesia
5. PT Makmur Jaya Utama

6. PT Eastool Elektronik Indonesia
7. PT Siba Surya
8. PT Duta Daya Dinamika
9. PT Samudra Industri
10. PT Indocafe (STTC)
11. PT Putra Surya Multidana
12. PT. TEXMACO
13. PT Duta Alam Persada
14. PT Andalas
15. CV Mekar Jaya Abadi
16. PT. Semarang Autocomp Manufacturing
17. PT Indofood Sukses Makmur Tbk
18. PT Sempurna Boga Makmur
19. PT Putra Surya Multidana
20. PT Irang Kencana Mas
21. PT Duta Alam Persada

Namun dari jumlah tersebut hanya 65 kuesioner yang kembali, dan sisanya tidak kembali. Dari jumlah kuesioner yang kembali, hanya 62 yang terisi lengkap. Dengan demikian selanjutnya akan digunakan 62 buah kuesioner tersebut sebagai dasar perhitungan dan analisis data selanjutnya.

Setiap pertanyaan dalam instrumen kuesioner memiliki 4 variabel yang harus dijawab responden.

Berikut ini menunjukkan banyaknya sampel yang digunakan untuk penelitian.

Tabel 4.1
Spesifikasi sampel penelitian

- Jumlah kuesioner yang disebar	= 86 buah	
- Jumlah kuesioner yang tidak kembali	= 21 buah	-
Kuesioner yang kembali	= 65 buah	
- Kuesioner yang tidak lengkap/ tidak terisi penuh	= 3 buah	-
Sampel akhir	= 62 buah	

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai hasil penelitian ini, terlebih dahulu akan dibahas mengenai gambaran umum dari responden yang berisi tentang jenis kelamin, umur, kedudukan, dan lama bekerja dari responden. Distribusi hasil penelitian disajikan berikut ini.

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	49	79.03
Perempuan	13	20.97
Jumlah	62	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa pria lebih mendominasi proporsi sampel manajerial yang bekerja pada perusahaan di Semarang yaitu sebanyak 49 orang

atau 79,03%. Hal ini dikarenakan bekerja sebagai manajerial cukup memerlukan tenaga fisik dan pemikiran yang cukup besar, sehingga perusahaan lebih banyak menggunakan tenaga kerja pria.

Tabel 4.3

Umur

Umur	Jumlah	Persentase
26 – 30 tahun	6	9,68
31 – 35 tahun	18	29,03
36 – 40 tahun	20	32,26
40 – 45 tahun	9	14,52
Lebih dari 45 tahun	9	14,52
Jumlah	62	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa bagian terbesar responden berumur 36 – 40 tahun yaitu sebanyak 20 orang atau 43,36% dan diikuti dengan kelompok umur 31 – 35 tahun sebanyak 18 orang atau 29,03%. Kondisi demikian menunjukkan bahwa rata-rata responden berumur pada kisaran 30 hingga 40 tahunan yang masih memiliki enerti dan semangat untuk maju yang lebih besar.

Tabel 4.4

Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTA	-	-
D ₃	7	11.29
S ₁	53	85.48
S ₂	2	3.23
Jumlah	62	100,0

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian tingkatan manajerial pada beberapa perusahaan paling banyak adalah berpendidikan sarjana S₁ yaitu sebanyak 53 orang atau 85,48%. Hal ini dikarenakan posisi manajerial di perusahaan memerlukan pemahaman yang lebih baik.

Tabel 4.5

Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Manajer Keuangan	19	30.64
Manajer Pemasaran	21	33.87
Manajer Produksi	22	35.48
Jumlah	62	100,0

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa bagian terbesar responden adalah sebagai manajer bawah yaitu sebanyak 34 orang atau 54,84%. Kondisi demikian menunjukkan bahwa rata-rata responden masih memiliki pengalaman yang belum cukup lama.

Tabel 4.6

Masa kerja

Masa kerja	Jumlah	Persentase
Kurang dari 5 tahun	25	40,32
6 – 10 tahun	20	32,26
Lebih dari 10 tahun	17	27,42
Jumlah	62	100,0

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa bagian terbesar responden sudah bekerja selama kurang dari 5 tahun yaitu sebanyak 25 orang atau 40,32%. Kondisi demikian menunjukkan bahwa rata-rata responden masih bekerja belum cukup lama di perusahaan sampel.

4.2. Uji Kualitas Data

4.2.1. Uji Validitas

Untuk mendapatkan sebuah jawaban yang handal dari suatu alat ukur, diperlukan pengujian terhadap kualitas data yang diperoleh dari jawaban atas instrumen yang diukur. Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar 1986). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner..

Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan taraf signifikansi ($\alpha = 5\%$). Uji validitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi produk moment dengan mengkorelasi skor butir dengan skor total.

Tabel 4.7

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

No	Variabel / Indikator	Korelasi	r tabel	keterangan
	Partisipasi Anggaran			
1	Pertanyaan 1	0.921	0,213	Valid
2	Pertanyaan 2	0.866	0,213	Valid
3	Pertanyaan 3	0.916	0,213	Valid

4	Pertanyaan 4	0.870	0,213	Valid
5	Pertanyaan 5	0.849	0,213	Valid
6	Pertanyaan 6	0.791	0,213	Valid
	Kinerja Manajerial			
1	Pertanyaan 1	0.766	0,213	Valid
2	Pertanyaan 2	0.827	0,213	Valid
3	Pertanyaan 3	0.839	0,213	Valid
1	Pertanyaan 4	0.752	0,213	Valid
2	Pertanyaan 5	0.771	0,213	Valid
3	Pertanyaan 6	0.791	0,213	Valid
4	Pertanyaan 7	0.826	0,213	Valid
5	Pertanyaan 8	0.819	0,213	Valid
6	Pertanyaan 9	0.646	0,213	Valid
	Gaya Kepemimpinan			
1	Pertanyaan 1	0.747	0,213	Valid
2	Pertanyaan 2	0.662	0,213	Valid
3	Pertanyaan 3	0.738	0,213	Valid
4	Pertanyaan 4	0.715	0,213	Valid
5	Pertanyaan 5	0.795	0,213	Valid
6	Pertanyaan 6	0.811	0,213	Valid
7	Pertanyaan 7	0.772	0,213	Valid
8	Pertanyaan 8	0.766	0,213	Valid
9	Pertanyaan 9	0.751	0,213	Valid
10	Pertanyaan 10	0.756	0,213	Valid

11	Pertanyaan 11	0.767	0,213	Valid
12	Pertanyaan 12	0.813	0,213	Valid
13	Pertanyaan 13	0.803	0,213	Valid
14	Pertanyaan 14	0.781	0,213	Valid
15	Pertanyaan 15	0.751	0,213	Valid
16	Pertanyaan 16	0.810	0,213	Valid
17	Pertanyaan 17	0.717	0,213	Valid
	Pelimpahan Wewenang			
1	Pertanyaan 1	0.814	0,213	Valid
2	Pertanyaan 2	0.736	0,213	Valid
3	Pertanyaan 3	0.782	0,213	Valid
4	Pertanyaan 4	0.731	0,213	Valid
5	Pertanyaan 5	0.857	0,213	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa hasil kuesioner valid, ini ditunjukkan dari nilai validitas yang dilihat dari koefisien korelasi masing-masing instrument penelitian. Hasil penelitian dianggap valid dilihat dari perbandingan r hitung dengan r tabel, dimana r hitung $>$ r tabel.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menggunakan rumus Cronbach Alpha. Reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator atau

konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. dalam tabel 4.8

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,936	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,921	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,955	Reliabel
Pelimpahan Wewenang	0,843	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang lebih besar dari 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel disini dimaksudkan untuk menganalisis data berdasarkan atas hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap masing-masing indikator pengukur variabel.

Tabel 4.9
Deskripsi Variabel

Variabel	Kisaran teoritis	Kisaran empiris	Rata-rata teoritis	Rata-rata	Std.Deviasi
Partisipasi Anggaran	6 – 42	14 – 42	24	30,31	7,879
Kinerja Manajerial	9 – 81	42 – 79	45	58,89	9,933
Gaya Kepemimpinan	17 – 136	69 – 129	76,5	96,00	18,576
Pelimpahan Wewenang	5 – 25	10 – 25	15	16,19	4,076

Sumber : Data primer yang diolah

Untuk melihat tingkat tinggi rendahnya rata-rata dari masing-masing variabel maka ditunjukkan pada Tabel 4.10 dibawah ini:

Tabel 4.10
Penentuan Kategori

Variabel	Mean	Rendah	Sedang	Tinggi	Kategori
Partisipasi Anggaran	30,31	6 – 18	18,01 – 30,0	30,01 – 42,0	Tinggi
Kinerja Manajerial	58,89	9 – 33	33,01 – 57,0	57,01 – 81,0	Tinggi
Gaya Kepemimpinan	96,00	17 – 56,67	56,68 – 93,33	93,34 – 146	Tinggi
Pelimpahan Wewenang	16,19	5 – 11,67	11,68 – 18,33	18,33 – 25,0	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.10 Deskripsi variabel tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden untuk variabel partisipasi anggaran memiliki rata-rata jawaban sebesar 30,31 dengan standar deviasi sebesar 7,879. Jika dikategorikan berdasarkan table 4.10 maka diperoleh bahwa partisipasi anggaran yang dimiliki oleh manajer berada pada kategori Tinggi.

Untuk variabel Kinerja Manajerial, deskripsi variabel tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden memiliki rata-rata jawaban sebesar 58,89 dengan standar deviasi sebesar 9,933. Jika dikategorikan berdasarkan table 4.10 maka diperoleh bahwa kinerja manajerial yang diperoleh manajer sudah berada pada kategori tinggi.

Untuk variabel Gaya Kepemimpinan, deskripsi variabel tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden memiliki rata-rata jawaban sebesar 96,00 dengan standar deviasi sebesar 18,576. Jika dikategorikan berdasarkan table 4.10

maka diperoleh bahwa gaya kepemimpinan manajer sudah berada pada kategori tinggi.

Untuk variabel Pelimpahan wewenang, deskripsi variabel tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden memiliki rata-rata jawaban sebesar 16,19 dengan standar deviasi sebesar 4,076. Jika dikategorikan berdasarkan table 4.10 maka diperoleh bahwa pelimpahan wewenang yang diberikan oleh atasan sudah berada pada kategori tinggi.

4.4. Deteksi terhadap Asumsi Klasik

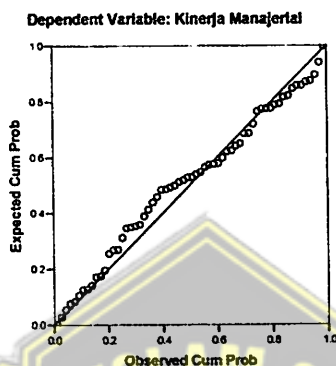
Untuk mendapatkan model yang baik, deteksi terhadap penyimpangan asumsi klasik akan dilakukan terlebih dahulu. Hasil pengujian pengaruh asumsi klasik pada model dapat disajikan pada tabel berikut ini.

a. Uji Normalitas

Pengujian asumsi normalitas bertujuan untuk apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan uji PP Plot. Hasil pengujian normalitas secara dapat dilihat pada Tabel pengujian berikut ini.

Gambar 2
Uji normalitas data

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Hasil pengujian sebagaimana pada Gambar 2 tersebut menunjukkan bahwa data *residual* sudah berdistribusi normal. Hal ini ditunjukkan dengan pola PP Plot menunjukkan mendekati garis diagonal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Suatu variabel menunjukkan gejala multikolinieritas dalam model regresi bisa dilihat dari nilai Tolerance $< 0,10$ dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) > 10 (Ghozali, 2006). Hasil pengujian nilai Tolerance dan nilai VIF dari model regresi adalah pada Tabel berikut ini :

Tabel 4.11
Pengujian Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0.769	1.300	Tidak ada Multikolinier
Gaya Kepemimpinan	0.516	1.938	Tidak ada Multikolinier
Pelimpahan wewenang	0.602	1.662	Tidak ada Multikolinier

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2010

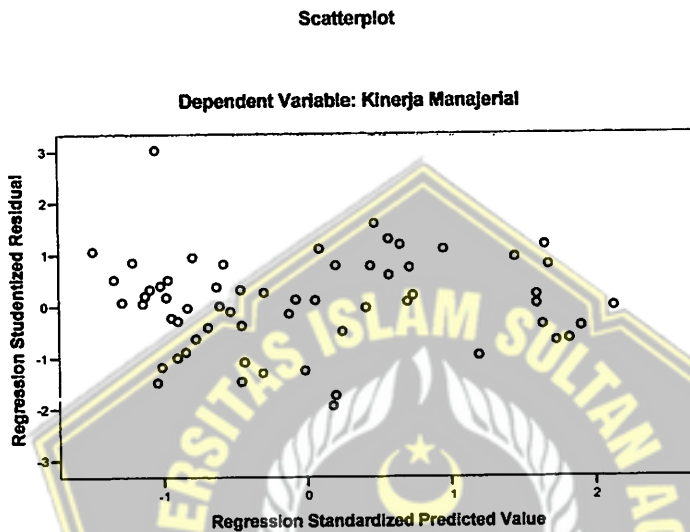
Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan sebagai *prediktor* model regresi menunjukkan nilai Tolerance menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai Tolerance kurang dari 0,10. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas, yang berarti bahwa semua variabel tersebut dapat digunakan sebagai variabel yang saling independen.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual pengamatan satu dengan pengamatan yang lain. dilakukan dengan menggunakan Uji Scatter Plot. Hasil pengujian pada Lampiran sebagaimana juga pada tabel berikut ini.

Gambar 3

Uji Heteroskedastisitas



Hasil pengujian heteroskedastisitas menunjukkan bahwa terdapat pola menyebar dalam hubungan nilai prediksi dengan terhadap nilai residualnya. Hal ini berarti bahwa model regresi tidak memiliki gejala adanya heteroskedastisitas.

4.5. Pengujian Hipotesis

4.5.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dalam hal ini juga akan dibuktikan dengan melakukan pengujian langsung dengan memasukan variabel partisipasi anggaran sebagai variabel bebas dan kinerja manajerial

sebagai variabel terikatnya. Berikut ini adalah hasil dari pengujian hipotesis pertama tersebut:

Tabel 4.12
Pengaruh partisipasi terhadap kinerja manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.329	4.652		9.314	.000
	Partisipasi Anggaran	.513	.149	.407	3.454	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah
Model persamaan dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = 43,329 + 0,513 X_1 + e$$

Model tersebut mendapatkan bahwa variable partisipasi anggaran memiliki koefisien positif. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil pengujian menunjukkan nilai t sebesar 3,454 dengan signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada taraf signifikansi 5% partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Arah koefisien positif menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa **Hipotesis 1 diterima.**

a. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *adjusted R square*.

Tabel 4.13
Nilai *Ajusted R Square*

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.407 ^a	.166	.152	9.147

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (R^2) dapat diketahui sebesar 0,166 yang menunjukkan bahwa 16,6% kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi anggaran.

4.5.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Model ini dilakukan dengan menggunakan interaksi antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran. Berikut ini adalah hasil dari pengujian hipotesis kedua tersebut:

Tabel 4.14
 gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.111	.097		-1.145	.257		
	Partisipasi Anggaran	.187	.112	.187	1.671	.100	.550	1.817
	Gaya Kepemimpinan	.633	.104	.633	6.090	.000	.637	1.570
	X1.X2	.236	.110	.212	2.138	.037	.700	1.428

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah

Model persamaan dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = -0,111 + 0,187 X1 + 0,633 X2 + 0,236 X1.X2 + e$$

Model tersebut mendapatkan bahwa semua variable memiliki koefisien positif. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan interaksinya dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil pengujian model hipotesis 2 dilihat dari hasil pengujian interaksi X1.X2 dimana menunjukkan nilai t sebesar 2,138 dengan signifikansi sebesar 0,037. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada taraf signifikansi 5% gaya kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Arah koefisien positif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang kuat dapat meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa **Hipotesis 2 diterima.**

a. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *adjusted R square*.

Tabel 4.15
Nilai *Ajusted R Square*

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 ^a	.601	.581	.64750564

a. Predictors: (Constant), X1.X2, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*adjusted R²*) dapat diketahui bahwa sebesar 0,581 yang menunjukkan bahwa 58,1% kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan dan interaksi keduanya.

4.5.3. Pengaruh Pelimpahan Wewenang dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Model ini dilakukan dengan menggunakan interaksi antara pelimpahan wewenang dengan partisipasi anggaran. Berikut ini adalah hasil dari pengujian hipotesis ketiga tersebut:

Tabel 4.16
Pelimpahan Wewenang dengan Partisipasi Anggaran

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.073	.092		-.799	.427		
Partisipasi Anggaran	.315	.105	.315	3.004	.004	.670	1.493
Pelimpahan Wewenang	.537	.103	.537	5.206	.000	.690	1.448
X1.X3	.232	.107	.227	2.168	.034	.674	1.484

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah

Model persamaan dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = -0,074 + 0,315 X_1 + 0,537 X_3 + 0,232 X_1.X_3 + e$$

Model tersebut mendapatkan bahwa semua variable memiliki koefisien positif. Hal ini berarti bahwa partisipasi anggaran, pelimpahan wewenang dan interaksinya dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil pengujian model hipotesis 3 dilihat dari hasil pengujian interaksi $X_1.X_3$ dimana menunjukkan nilai t sebesar 2,168 dengan signifikansi sebesar 0,034. Nilai signifikansi pengujian tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian maka ditunjukkan bahwa pada taraf signifikansi 5% pelimpahan wewenang dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Arah koefisien positif menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang yang besar dapat meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa **Hipotesis 3 diterima.**

a. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *adjusted R square*.

Tabel 4.17
Nilai *Ajusted R Square*

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 ^a	.573	.551	.66981663

a. Predictors: (Constant), X1.X3, Pelimpahan Wewenang, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*adjusted R²*) dapat diketahui bahwa sebesar 0,551 yang menunjukkan bahwa 55,1% kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi anggaran, pelimpahan wewenang dan interaksi keduanya.

4.6. Pembahasan

Hasil pengujian mendapatkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil tersebut mengimplikasikan bahwa apabila partisipasi anggaran tinggi, maka kinerja manajerial akan tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan arah koefisien regresi yang positif pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian terhadap hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan arah positif. Hal ini berarti bahwa partisipasi yang diberikan kepada manajer dapat memberikan dampak terhadap

kinerja mereka. Hasil ini mendukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Supiyono (2005) dalam penelitian di Indonesia maupun penelitian Argysis (1952), Becker dan Green (1962), Bass dan Leavitt (1963) maupun Brownell (1982) dalam penelitian sebelumnya di luar negeri. Diperolehnya pengaruh positif dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tersebut memberikan implikasi bahwa manajer yang terlibat dalam proses menyusun anggaran, akan juga memberikan tanggung jawab untuk menjaga anggaran yang disusun untuk dapat tercapai. Hal ini berarti pula bahwa dengan tingkat partisipasi yang tinggi maka akan mendorong manajer untuk secara lebih aktif dalam memahami anggaran serta memahami kesulitan dalam pelaksanaan anggaran. Bentuk partisipasi tersebut akan membawa informasi dalam mengidentifikasi tujuan dan target anggaran karena manajer memiliki informasi yang lebih banyak mengenai unit kerjanya, sehingga partisipasi mereka akan memberikan estimasi yang lebih realistis.

Kinerja yang baik dari manajer dapat diindikasikan dengan integrasi dari 9 ukuran kinerja. Namun yang perlu digaris bawahi adalah pencapaian secara keseluruhan. Hal ini berarti pula bahwa manajer dapat melaksanakan kepemimpinannya dalam menapai tujuan perguruan tinggi dimana salah satunya berupa kesuksesan dalam mendapatkan kinerja.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diberikan berkaitan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif pada kinerja manajerial. Partisipasi tinggi akan memperbesar kinerja manajerial.
2. Uji hipotesis kedua, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti gaya kepemimpinan yang kuat akan meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Uji hipotesis ketiga, pelimpahan wewenang memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti pelimpahan wewenang yang besar akan meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

5.2. Saran Penelitian

Saran yang dapat diberikan sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian adalah dengan pemberian partisipasi atau keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran ini perlu untuk menjadi perhatian manajer pada perusahaan

manufaktur. Hal ini karena nampaknya data empiris dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh pemberian partisipasi terhadap kinerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Adiputro Pradana. M. I. 2002. Pengaruh Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. Tesis Undip
- Coryanata Isma. 2004. Pelimpahan Wewenang Dan Komitmen Organisasi Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja
- Edfan, Darlis, 2001, Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Slack Anggaran, *Makalah Simposium Nasional Akuntansi IV*, Bandung
- Googlesearch. http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/public_2114252-pengertian-anggaran-menurut-para-ahli/. Pengertian Anggaran.
- Imam Ghozali .2005. Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi ke-tiga . Badan Penerbit UNDIP.
- Nor Wahyudin. 2007. Desentralisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial .
- Nur Indriantoro. dan Supomo., 1999. Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama. BPFE- Jogjakarta
- Riyadi, Slamet., 1998, *Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial*, UGM, Tesis.

Riyadi, Slamet, *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, vol.3 No. 2 Juli 2000, hal. 134 -150

Sumarno . 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial.

Suparwati. 2005. Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.

Supomo, Bambang, 1998. Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Efektivitas Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, UGM Tesis

