

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Survey di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM ) Se Karesidenan  
Surakarta)**



**ARTIKEL PUBLIKASI ILMIAH**

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun Oleh:  
**DEWI AGUSTINA**  
**B 200090122**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2013**

## **PENGESAHAN**

Yang bertandatangan di bawah ini telah membaca Artikel Publikasi Ilmiah dengan judul:

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Survey di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Se Karesidenan Surakarta)**

Yang ditulis oleh:

**DEWI AGUSTINA**

**B 200 090 122**

Penandatanganan berpendapat bahwa Artikel Publikasi Ilmiah tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima

Surakarta, Juni 2013

Pembimbing



**(Drs. Eko Sugiyanto, M.Si)**

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta



  
**(Dr. Triyono, M.Si)**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Survey di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM ) Se Karesidenan  
Surakarta)**

Oleh:  
**Dewi Agustina**

***ABSTRACT***

Budget is a planning and control tool in the achievement of organizational goals. Budget planning will be more realistic if the preparation is involved subordinates. Successful management of an organization can not be separated from the leadership factors and attitudes subordinates in carrying out the task. Participation in the preparation of this budget will increase subordinate motivation for achievement of budget targets. This is due to the achievement of budgetary targets are part of the performance appraisal. The purpose of this study was to determine the effect of budget participation on managerial performance in the style of leadership and motivation as a moderating variable.

This study used survey method using primary data obtained through questionnaires. The population in this study were employees in Surakarta Se taps. Number of samples taken in this study is 56 respondents drawn by convenience sampling technique. Data were obtained through questionnaires to the respondents. Test the validity of using the product moment correlation and reliability testing using Cronbach's Alpha. Analysis using multiple regression analysis using the variables moderting.

The results showed that: 1) the effect of budget participation on managerial performance. Evident from the results of the t test to obtain the value of  $t = 9.759$  and p-value of 0.000 is accepted at significance level of 5% ( $p < 0.05$ ), 2) leadership style influence on the relationship between budgetary participation and managerial performance. T test results obtained for the relationship between the value of t budgetary participation and kepemimpinan style of -3.727 and p-value of 0.000 is accepted at significance level of 5% ( $p, 0.05$ ); 3) Motivation affects the relationship between budgetary participation and performance managerial. T test results obtained for the relationship between the value of t budget participation and motivation of -3.050 and a p-value of 0.004 is accepted at significance level of 5% ( $p, 0.05$ ).

Keywords: budget participation, leadership styles, motivation and managerial performance

## **PENDAHULUAN**

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, 1970; Welsch, Hilton dan Gordon, 1996 dalam Ikhsan, 2007). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran.

Anggaran partisipatif merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektifitas organisasional melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual atau kinerja manajerial. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Penilaian kerja organisasi sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi. Namun demikian, bukti empiris menunjukkan adanya ketidakjelasan hubungan antara anggaran partisipatif dengan peningkatan kinerja manajerial.(Sutapa dan Soni, 2010).

Brownell dan mc. Innes ( 1986); dan Indriantoro (1993) dalam Sardjito (2007) menemukan hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Sementara hasil penelitian dari Supomo dan Indriantoro (1998) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara keduanya.

Govindarajan (1986) dalam Nor (2007) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan hasil penelitian dapat dilakukan dengan pendekatan kontijensi (contingency approach). Pendekatan ini secara sistematis mengevaluasi

berbagai kondisi atau variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Dengan adanya pendekatan ini, sifat hubungan yang ada dalam kinerja manajer dan partisipasi penyusunan anggaran kemungkinan berbeda untuk setiap kondisi. Pengaruh kedua variabel tersebut dipengaruhi oleh beberapa variabel moderating diantaranya yaitu variabel organisasi. Salah satu variabel organisasi yang berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial adalah gaya kepemimpinan dan motivasi.

Nor (2007) menerangkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran yang lebih tinggi dapat meningkatkan kinerja manajerial, namun hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijensi (desentralisasi dan gaya kepemimpinan, tidak menunjukkan hubungan yang signifikan. Hal ini mengidentifikasi bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi dengan faktor kontijensi (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial merupakan kesesuaian yang tepat.

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Decoster dan Fertakis (1968) dalam Nor (2007) kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha dalam mencapai tujuan organisasi. Brownell (1983) dalam Nor (2007) menguji pengaruh gaya kepemimpinan dalam konteks sistem penganggaran dan menemukan bahwa interaksi antara *structure* dan *consideration* memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja. Fertakis (1976) dalam Nor (2007) menemukan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran, sedangkan penelitian Muslimah (1996) dalam Nor (2007) menunjukkan adanya hubungan yang tidak signifikan antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi anggaran.

Suatu organisasi yang berhasil atau bahkan akan gagal sebagian ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu

pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi (Thoha, 2006).

Motivasi yang timbul pada setiap manajer akan mendorong para manajer berperan aktif atau berpartisipasi didalam aktifitas perencanaan baik sebagai penyusun rencana, pelaksana maupun evaluasi terhadap rencana atau anggaran yang disusun.

Dalam penelitian ini penulis akan mencoba membahas mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dengan melakukan pengujian terhadap gaya kepemimpinan dan motivasi yang berfungsi sebagai variabel moderating. Berdasarkan dari permasalahan dalam penelitian ini, yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah: 1) Untuk menguji secara empiris partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial; 2) Untuk menguji secara empiris gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial; dan 3) Untuk menguji secara empiris motivasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Milani, 1975 dalam Nor, 2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, Argyris (1952) dalam Nor (2007) menyarankan bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan penyusunan anggaran.

### **2. Kinerja Manajerial**

Kinerja manajer adalah gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mardiasmo, 2006 dalam Faizzah, 2007).

### **3. Pendekatan ketidakpastian (Contingency Approach)**

Hasil penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial menunjukkan adanya ketidakkonsistenen antara satu penelitian dengan penelitian lainnya. Beberapa peneliti berpendapat bahwa kemungkinan ada variabel lain yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara keduanya. Langkah yang ditempuh untuk menyelesaikan perbedaan hasil penelitian tersebut dapat dilakukan dengan pendekatan kontijensi (Contingency Approach) Givindarajan, 1986 dalam Morinda dan Zulfikar, 2005)

Dengan pendekatan kontijensi memungkinkan untuk mengevaluasi kondisi atau variabel-variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penggunaan kerangka kontijensi memungkinkan faktor-faktor tersebut bertindak sebagai variabel moderating atau intervening yang akan mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (Murray, 1990 dalam Morinda dan Zulfikar, 2005)

Variabel moderating adalah variabel yang mempengaruhi 2 variabel dan merupakan variabel yang mempunyai tipe memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen sedangkan variabel intervening yaitu variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel atau mempengaruhi variabel lainnya dan variabel ini merupakan variabel yang terletak diantara variabel independen dengan variabel dependen sehingga variabel independen menjadi variabel yang tidak langsung mempengaruhi variabel dependen

Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel moderating. pendekatan kontijensi akan diadopsi untuk mengevaluasi keefektifan hubungan antara kedua variabel tersebut

### **4. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Thoha (2007) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain yang ia lihat.

Thoha (2007) mengemukakan ada beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan situasional, yaitu gaya yang didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini: 1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, 2) jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pimpinan, 3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Handoko, (1995) dalam Faizzah, (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Handoko, (1995) dalam Faizzah, (2009) mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu; *pertama*, gaya dengan orientasi tugas (*task oriented*) mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan. *Kedua*, gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*) memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan, manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggotanya untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok

## **5. Motivasi**

Motivasi merupakan derajat dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik (Mitchell, 1982 dalam Zaenuri, 2009) dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbins, 1996 dalam Zaenuri, 2009). Dikaitkan dengan anggaran, maka dalam proses penyusunan anggaran mungkin akan lebih efektif dalam kondisi karyawan

mempunyai motivasi yang tinggi, begitu pula sebaliknya (Mia, 1988 dalam Zaenuri, 2009).

Menurut Winardi (2001: 1) Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *Movere*, yang berarti “menggerakkan”. (*To Move*).

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan menggunakan metode survey, yang mana data pokok dari sampel dari suatu populasi dikumpulkan dengan menggunakan instrument kuesioner dilapangan. Penelitian empiris adalah penelitian terhadap fakta yang memerlukan kehadiran peneliti untuk memperoleh data melalui pengalaman dan observasi langsung tanpa perantara orang lain (Indrianto, 1999). Kuesioner ini akan diberikan kepada karyawan pada PDAM Se Karesidenan Surakarta. Peneliti tidak membuat kuesioner sendiri melainkan mereplikasi kuesioner penelitian terdahulu.

Peneliti mengambil lokasi pada kantor PDAM Se-Eks Karesidenan Surakarta. Jadi, populasi dalam penelitian ini adalah karyawan (pegawai) pada kantor PDAM Se Karesidenan Surakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *convinence sampling* yaitu bentuk sampel sederhana yang dilakukan dengan memilih sampel bebas sesuai kebutuhan peneliti (Jogiyanto, 2004). Untuk menjamin efektivitas pengumpulan data, organisasi sampel yang berada di sekitar tempat tinggal peneliti, pendistribusian kuesioner dilakukan dengan cara mengantar sendiri. Besarnya sampel amat tergantung dari populasinya.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan model regresi linear berganda untuk menguji pengaruh *Independent variabel* (variabel Independen) yaitu Partisipasi penyusunan anggaran ( $X_1$ ), Interaksi PPA dengan GK ( $X_2$ ) dan Interaksi PPA dengan MO ( $X_3$ ). Terhadap *Dependent variabel* (variabel dependen) yaitu kinerja manajerial ( $Y$ ). Persamaan regresi (Subagyo, 2005: 270) :

1. Untuk menguji hipotesis 1 (H1)

$$Y = a + b_1PPA + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja manajerial  
a : Tingkat Pengaruh  
b<sub>1</sub> : Koefisien Korelasi Variabel  
PPA : Partisipasi penyusunan anggaran  
e : Standar Error

2. Untuk menguji hipotesis 2 (H2)

$$Y = a + b_1PPA + b_2GK + b_3(PPA*GK) + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja manajerial  
a : Tingkat Pengaruh  
b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> : Koefisien Korelasi Variabel  
PPA : Partisipasi penyusunan anggaran  
GK : Gaya kepemimpinan  
(PPA\*GK): Hubungan PPA dengan GK  
e : Standar Error

3. Untuk menguji hipotesis 3 (H3)

$$Y = a + b_1PPA + b_2MO + b_3(PPA*MO) + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja manajerial  
a : Tingkat Pengaruh  
b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> : Koefisien Korelasi Variabel  
PPA : Partisipasi penyusunan anggaran  
MO : Motivasi  
(PPA\*MO): Hubungan PPA dengan MO  
e : Standar Error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan model moderating, yaitu untuk mengetahui partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel moderating. Perhitungan uji hipotesis dengan metode regresi linier berganda melalui model moderating yang hasilnya dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 1  
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Persamaan Regresi	F	Adj. R <sup>2</sup>	Hasil
KM = 10,194 + 0,992 PPA (9,759)*	95,244 (p= 0,000)	0,631	H <sub>1</sub> diterima
KM = -3,619 + 1,163 PPA + 0,321 GK - 0,009 PPA*GK (5,402)*(5,673)*(-3,727)*	135,539 (0,000)	0,880	H <sub>2</sub> diterima
KM = -42,214 + 2,962 PPA + 1,351 MO - 0,051 PPA*MO (4,385)* (3,753)*(-3,050)*	54,971 (0,000)	0,746	H <sub>3</sub> diterima

Sumber: Data Primer yang diolah, 2013

Keterangan: \*= nilai  $t_{hitung}$  diterima pada taraf signifikan 5%

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel moderating diperoleh hasil sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil perhitungan tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9,759 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai  $p < 0,05$ , maka H<sub>1</sub> diterima, artinya partisipasi

penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PDAM se Karesidenan Surakarta.

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Sardjito dan Muthaher (2007) meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Sampel dalam penelitian ini adalah Kantor Pemerintah Kota Semarang sebanyak 18 kantor dinas. Hasil analisis pertama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hasil analisis kedua menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dalam moderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil analisis ketiga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, sehingga dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.

Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh Undang-Undang.

## 2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil perhitungan tentang Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -3,727 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai  $p < 0,05$ , maka  $H_2$  diterima, Gaya Kepemimpinan

berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan Nor (2007), meneliti desentralisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial, variabel independen adalah partisipasi penyusunan anggaran, dan variabel moderating yang dipakai adalah desentralisasi dan gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Ada pengaruh positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien regresi yang positif signifikan, artinya kalau partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkat maka kinerja manajerial juga akan meningkat; 2) Kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijen (desentralisasi) terhadap kinerja manajerial tidak signifikan; dan kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontijen (gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial tidak signifikan. Hal ini mengidentifikasikan bahwa kombinasi kesesuaian antara partisipasi anggaran dan faktor kontijen (desentralisasi dan gaya kepemimpinan) terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian terbaik. Namun Thoha (2007) mengemukakan ada beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan situasional, yaitu gaya yang didasarkan pada saling berinteraksinya hal-hal berikut ini: 1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, 2) jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pimpinan, 3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Handoko, (1995) dalam Faizzah, (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Handoko, (1995) dalam Faizzah, (2009) mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu; pertama, gaya dengan orientasi tugas (task oriented)

mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan. Kedua, gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*) memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan, manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggotanya untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta interaksi-interaksi saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

### 3. Motivasi berpengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil perhitungan tentang Motivasi berpengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -3,050 dan p-value sebesar 0,004. Karena nilai  $p < 0,05$ , maka  $H_3$  diterima, artinya Motivasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Soetrisno (2007) melakukan penelitian dengan memperluas hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan pengujian terhadap motivasi dan pelimpahan wewenang yang berfungsi sebagai variabel moderating. Soetrisno melakukan penelitian dengan mengambil sampel pada pejabat eselon III dan IV pada Dinas Daerah Kabupaten Rembang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi, motivasi dan pelimpahan wewenang berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin aktif keterlibatan para pengguna anggaran dalam penyusunan anggaran maka kinerja manajerial semakin tinggi.

Motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang, sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau motivasi adalah usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau

kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan dinas. Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan dan (3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari dinas tempat mereka bekerja. Di samping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai yakni: rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaya kepemimpinan yang adil dan kompetitif lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen. Semakin tinggi motivasi yang diberikan akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, sehingga dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil perhitungan tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9,759 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai  $p < 0,05$ , maka  $H_1$  diterima, artinya partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di PDAM se Karesidenan Surakarta.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil perhitungan tentang Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -3,727 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai  $p < 0,05$ , maka  $H_2$  diterima, artinya Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial di PDAM se Karesidenan Surakarta.

3. Motivasi berpengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Hasil perhitungan Motivasi berpengaruh terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -3,050 dan p-value sebesar 0,004. Karena nilai  $p < 0,05$ , maka  $H_3$  diterima, artinya Motivasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial di PDAM se Karesidenan Surakarta.

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengambil saran sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan dengan memperluas responden tidak hanya pada manajer saja di kantor PDAM Se Karesidenan Surakarta saja, tetapi dapat memperluas sampel pada kantor yang lain sehingga daya generalisasi hasil penelitian dapat diperbesar.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya mengembangkan variabel -variabel yang diteliti, sebab tidak menutup kemungkinan bahwa dengan penelitian yang mencakup lebih banyak variabel akan dapat menghasilkan kesimpulan yang baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2000. *Analisis Regresi Teori, Kasus dan Solusi*. Edisi 2. BPFE: Yogyakarta.
- Amrul, Sadat S dan Nasir, Moch, 2002. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran*. SNA 5 . Semarang.
- Arikunto dan Suharsini. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Praktik*. Jakarta: Rinneka Cipta.
- Fahmi, Ilham. 2012. *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Faizzah, Nur dan Titik Mildawati. 2009. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Pada Pemkot Surabaya*. Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik, Vol. 3, No. 3, Hal. 349-372.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi keempat.
- Handoko, Hani. 2003. *Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Hansen dan Mowent. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Ikhsan, Arfan dan La Ane. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*. Jurnal SNA X. Makassar.
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta. BPFE.
- Jogiyanto, H. M. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Edisi 2004/2005. BPFE. Yogyakarta.
- Muslimah, Susillawati, 1998. *Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan dan Informasi Job-Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol. 1 No.2.
- Musyarofah, Siti, 2003. *Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen terhadap Hubungan antara Perubahan Strategik dan Kinerja Organisasi*, SNA VI. Surabaya.
- Nafarin. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nor, Wahyudin. 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal SNA X. Makassar.

- Nuryanti, Wika. 2012. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD: Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Romadona, M. Nur Wakhid. 2009. *Pengaruh Pelimpahan Wewenang Terhadap Hubungan Antara Kinerja Manajemen dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran (Survey pada Perusahaan Tekstil di Kabupaten Karanganyar)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ryninta, M.G dan Zulfikar. 2005. *Pengaruh Pelimpahan wewenang terhadap Hubungan antara Kinerja Manajerial dan Partisipasi Penyusunan Anggaran (Studi Empiris pada Rumah Sakit di Kotamadya Surakarta)*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol. 4. No. 2. Hal. 156-174.
- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaher. 2007. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal SNA X. Makassar
- Soetrisno. 2007. *Pengaruh partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Di Kabupaten Rembang)*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Subagyo, Pangestu dan Djarwanto. 2005. *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal SNA VIII. Solo.
- Supriyono. 2002. *Akuntansi Manajemen Pusat Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta. BPFE.
- Sutapa dan Soni. 2010. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Dinamika Akuntansi, Vol. 2, No. 2, Hal. 103-109.
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Winardi, J. 2001. *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zaenuri, Ahmad dan Joko Riyanto. 2009. *Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial Dengan Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating*. Media Ekonomi dan Manajemen, Vol. 19, No. 1, Hal 28-46.