

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEEFEKTIFAN  
ANGGARAN PARTISIPATIF DALAM PENINGKATAN KINERJA  
MANAJERIAL”**  
(Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah di Wilayah Eks Karesidenan  
Surakarta)

**NASKAH PUBLIKASI**



Disusun Oleh :

**SUM RAHMANI PAMUNGKAS**  
**B 200 100 312**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2014**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini telah membaca naskah publikasi dengan judul:  
**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEEFEKTIFAN  
ANGGARAN PARTISIPATIF DALAM PENINGKATAN KINERJA  
MANAJERIAL” (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah di Wilayah  
Eks Karesidenan Surakarta)**

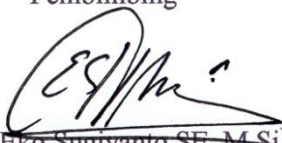
Yang ditulis oleh:

**SUM RAHMANI PAMUNGKAS**  
**B200 100 312**

Penandatanganan berpendapat bahwa naskah publikasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Maret 2014

Pembimbing

  
(Eko Sugiyanto, SE, M.Si)

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta



(Dr. Triyono, M.Si)

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEEFEKTIFAN  
ANGGARAN PARTISIPATIF DALAM PENINGKATAN KINERJA  
MANAJERIAL”**

**(Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah di Wilayah Eks Karesidenan  
Surakarta)**

**SUM RAHMANI PAMUNGKAS**

**B200 100 312**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**Email : Raechma\_Pamungkaz@yahoo.com**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Sampel yang digunakan sebanyak 51 responden yaitu manajer menengah yang terdapat pada Rumah Sakit Umum Daerah Eks Karesidenan Surakarta.

Variabel independen penelitian ini adalah partisipasi anggaran. Variabel *moderating* penelitian ini adalah gaya kepemimpinan. Sedangkan variabel dependen penelitian ini adalah kinerja manajerial. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner secara langsung kepada manajer yang bekerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Eks Karesidenan Surakarta. Penelitian ini menggunakan metode survey. Data yang dikumpulkan diolah menggunakan model analisis regresi berganda.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat hasil uji t bahwa tingkat signifikansi partisipasi anggaran sebesar 0,022. Sedangkan gaya kepemimpinan juga berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat hasil uji t bahwa tingkat signifikansi hubungan partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan sebesar 0,023.

***Kata kunci : partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, kinerja manajerial***

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Usaha dalam peningkatan kinerja dibidang kesehatan khususnya Rumah Sakit Umum Daerah menuntut organisasi tersebut beroperasi seefektif dan seefisien mungkin. Terwujudnya hal tersebut bergantung pada manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya. Peranan tersebut ditujukan pada seseorang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya yaitu manajer. Menurut Handoko (2008) manajer dalam organisasi dapat dibagi menjadi tiga golongan yaitu :1) Manajer lini-pertama merupakan tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer ini sering disebut dengan kepala atau pimpinan, mandor, dan penyelia, 2) Manajer menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan- kegiatan para manajer lainnya dan kadang juga karyawan operasional, 3) Manajer puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi.

Adapun tugas seorang manajer meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajer dituntut harus mampu melaksanakan tugasnya sebaik mungkin dalam penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan yang meliputi berbagai faktor internal dan eksternal. Tanpa adanya anggaran yang

baik, suatu organisasi akan berjalan tanpa arah dan mengorbankan sumber daya yang tidak terkendali.

Suatu organisasi sangat membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana operasional dan tujuan jangka pendek. Menurut Rahardjo (2009) anggaran merupakan perencanaan dalam jangka pendek (satu tahun) namun implementasi dari rencana jangka panjang. Sebagai rencana keuangan perusahaan yang akan datang, anggaran mempunyai fungsi sebagai patokan alat untuk menilai kinerja individual para manajer.

Agar penyusunan anggaran dapat berjalan secara efektif terdapat beberapa karakteristik tujuan anggaran, salah satunya adalah partisipasi anggaran. Menurut Brownell dalam Sardjito dan Muthaher (2007) dalam Nazarudidin dan Setyawan (2011), partisipasi anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai.

Variabel yang berpengaruh terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah gaya kepemimpinan. Menurut Dessler (1997) dalam Anggraini dan Redy (2011) kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dari pekerjaan anggota kelompok. Dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti bawahan, organisasi, karakter pemimpin, dan situasi yang ada. Untuk mengetahui efektifitas pemimpin, maka tergantung tanggapan para pengikutnya atas perilaku pemimpin yang bersangkutan pada saat mereka saling berinteraksi. Keberhasilan dalam mengatur dan mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor gaya kepemimpinan dan sikap bawahan dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Orang yang memegang posisi *leadership* perlu memahami kinerja apa yang dituntut daripadanya untuk memahami peran serta kompetensi yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja (Azhar,*et.al* 2009). Seorang pemimpin dituntut untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan agar organisasinya mampu bertahan hidup dan berkembang di dalam lingkungannya.

Penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Himawan dan Ika (2010) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian partisipasi kepada manajer yang lebih besar akan lebih meningkatkan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada konsiderasi akan mampu meningkatkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut konsisten dengan penelitian Mediaty (2010) dan Anggraini dan Redy (2011) bahwa

partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan teruji secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya penelitian dilakukan oleh Azhar, *et al* (2009) dan Rahardjo menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja aparat. Sedangkan interaksi gaya kepemimpinan dan kultur paternalistik dalam memoderasi partisipasi anggaran dengan kinerja hasilnya tidak signifikan atau berpengaruh negatif. Hasil temuan yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan dari penelitian-penelitian di atas memungkinkan adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan dampaknya.

Govindarajan (1986) dalam Alfareni (2012) mengungkapkan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan ini diperlukan suatu pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial mungkin berbeda dari satu situasi dengan situasi lain. Dalam penelitian ini pendekatan teori kontingensi diadopsi untuk mengevaluasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Faktor kontingensi yang dipilih adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer untuk variabel psikologis.

## **B. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari permasalahan dalam penelitian ini, yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

## **A. Landasan Teori**

### 1. Anggaran

Anggaran adalah 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 (Munandar 2000 dalam Alfareni 2012). Menurut supriyono (2001) anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

### 2. Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Anthony (1990) dalam Alfareni (2012), proses anggaran dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan. Antara lain pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*) yaitu anggaran disusun oleh manajemen tingkat atas kemudian manajemen tingkat bawah melaksanakan anggaran yang telah disusun oleh manajemen tingkat atas tersebut.

### 3. Partisipasi Anggaran

Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut (Himawan dan Ika 2010). Sedangkan partisipasi anggaran merupakan



keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa mendatang dalam pencapaian anggaran.

#### 4. Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (1997) dalam Albertus dan Ardianu (2010) penilaian kinerja adalah penentu secara periodik efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen dapat memperoleh informasi mengenai satuan kerja, program kegiatan melalui *process*, *output* dan *outcome* untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja. Kualitas informasi dapat terjamin, apabila prosedur pengumpulan data dalam sistem pengukuran kinerja secara periodik telah diupdate dan ditelaah. Informasi kinerja yang baik akan mempermudah pembacanya untuk menilai pencapaian kinerja dari pelaksanaan program atau kegiatan. Kinerja manajerial merupakan ukuran keberhasilan seorang manajer untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode survey, yang mana data pokok dari sampel dari suatu populasi dikumpulkan dengan menggunakan instrumen kuesioner di lapangan.

### **B. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002: 115). Populasi

yang menjadi objek penelitian ini adalah seluruh manajer pada Rumah Sakit Umum Daerah yang ada di wilayah Eks Karesidenan Surakarta. Sampel adalah bagian dari semua elemen yang dimiliki oleh suatu populasi.

### **C. Metode Pengambilan Sampel**

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Metode pengambilan sampel *purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

### **D. Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (Indriantoro dan Supomo, 2002: 146).

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan sampel yang dibutuhkan, peneliti melakukan survey secara langsung melalui teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Pada penelitian ini menggunakan skala interval (*lickert*) untuk mengukur variabel dengan skala pengukuran

### **F. Pengukuran Variabel**

#### **1. Variabel Dependen (Kinerja Manajerial)**

Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self-rating* diadopsi dari Mahoney, *et.al* (1975) dalam Rahardjo (2009). Instrumen ini menggunakan sembilan dimensi kinerja yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan, serta dimensi kerja keseluruhan.

## 2. Variabel *Moderating* (Gaya Kepemimpinan)

Variabel gaya kepemimpinan ini akan diukur dengan menggunakan instrumen yang diadopsi dari Fred Fiedler (1953) dalam Rahardjo (2009).

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Bersahabat
- b. Kooperatif
- c. Baik dan Dingin
- d. Menyenangkan
- e. Angkuh dan Terbuka
- f. Jujur dan Tegang
- g. Jaga jarak

## 3. Variabel Independen (Partisipasi Anggaran)

Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen dari Milani (1975) dalam Rahardjo (2009). Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Kegiatan pegawai pada saat ada penyusunan anggaran
- b. Alasan pegawai pada saat ada revisi atau perbaikan anggaran
- c. Keaktifan pegawai dalam memberikan usulan, pendapat dan permintaan pada saat menyusun anggaran
- d. Pengaruh pegawai pada saat menyusun anggaran final
- e. Pegawai sangat berkontribusi dalam penyusunan anggaran
- f. Pegawai sering diminta pendapat oleh atasan ketika sedang menyusun anggaran.

## **G. Metode Analisis Data**

### **1. Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif adalah statistik yang menggambarkan suatu fenomena atau karakteristik dari data.

### **2. Pengujian Kualitas Data**

#### **a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau kevalidan suatu kuesioner.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat kepercayaan terhadap alat tes dan menguji konsistensi data yang diperoleh.

### **3. Pengujian Asumsi Klasik**

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005).

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas.

#### **c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi kesamaan variabel dari residual satu ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2005).

#### 4. Pengujian Hipotesis

##### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis atau tahap menganalisis pengaruh antar variabel menggunakan alat uji dengan model analisis regresi linear berganda, dengan persamaan regresinya sebagai berikut :

$$KM = \alpha + \beta_1 PA + \beta_2 GK + \beta_3 PA * GK + e$$

##### b. Koefisien Determinasi $R^2$

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi-variasi dependen (Ghozali, 2005).

##### c. Uji t

Pengujian ini bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen.

##### d. Uji F

Uji F yaitu untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2005).

#### HASIL PENELITIAN

##### 1. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis uji t

memperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,377 > 2,011$ ) diterima pada taraf signifikansi 5% (0,05) dan  $H_1$  diterima.

## 2. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis uji t memperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,346 > 2,011$ ) diterima pada taraf signifikansi 5% dan  $H_2$  diterima.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengambil saran sebagai berikut:

1. Bagi penelitian mendatang sebaiknya dilakukan dengan memperluas responden tidak hanya pada manajer di kantor RSUD di Wilayah Eks Karesidenan Surakarta saja, tetapi dapat memperluas sampel pada

kantor yang lain sehingga daya generalisasi hasil penelitian dapat diperbesar.

2. Bagi penelitian mendatang sebaiknya menambah variabel lainnya, karena pada dasarnya masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial seperti komitmen organisasional, motivasi, dan lain-lain.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. 1996. “ *Anggaran Perusahaan* “. Edisi . Yogyakarta : BPF

Adisasmita, Rahardjo. 2011. “*Pengelolaan Pendapatan Dan Anggaran Daerah* “. Yogyakarta : GRAHA ILMU

Alfareni, Zahrotul Mufidah. 2012. “ *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompleksitas Tugas Terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Sragen* “. Skripsi. Fakultas Ekonomi.UMS

Anggraini, Imeldha dan Achdiar Redy S. 2011. “ *Pengaruh Komitmen Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah* “. Jurnal Akuntansi Multiparadigma, Agustus 2011, Vol. 2 No. 2

Azhar, Al, Restu Agusti dan Endang Dianita. 2009. “ *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating* “. Jurnal Ekonomi, Desember 2009, Vol. 17 No. 3

Christina, Ellen, M. Fuad, Sugiarto dan Edy Sukarno. 2001. “ *Anggaran Perusahaan* “. Jakarta : PT SUN

Ghozali, Imam. 2005. “*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*”. BP UNDIP

Ghozali, Imam. 2011. “*Aplikasi Analisis Multivariate Program IBM SPSS 19*”. BP UNDIP

Handoko, T. Hani. 2008. “ *Manajemen* “. Yogyakarta : BPF

Himawan, Albertus Kukuh dan Ardianu Ika S. 2010. “ *Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Job Relevant Information Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial* “. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, April 2010, Vol.5 No. 9

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. “ *Metodologi Penelitian Bisnis*”. Yogyakarta: BPFE

Mediaty. 2010. “ *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan* “. Majalah Ekonomi Desember 2010, Vol. 20 No. 3

Nafarin. 2004. “*Penganggaran Perusahaan*”. Jakarta: Salemba Empat

Nazaruddin, Ietje dan Henry Setyawan. 2011. “ *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi*”. Jurnal Akuntansi dan Investasi, Juli 2011, Vol. 12 No. 2

Rahardjo, Shiddiq Nur. 2009. “ *Pengaruh Leadership Style Dan Kultur Paternalistik Terhadap Efektivitas Anggaran Partisipasi Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial* “. Jurnal Akuntansi dan Auditing, Mei 2009, Vol. 5 No. 2

Sugiyono. 2009. “*Metode Penelitian Bisnis*”. Bandung: CV Alfabeto

Supriyono.2001. “*Akuntansi Manajemen*”. Yogyakarta: BPFE UGM