

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA  
PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KINERJA  
MANAJERIAL**

(Survei pada tiga Rumah Sakit di Kabupaten Bantul)

**NASKAH PUBLIKASI**



Oleh:

**El fahmi Arin Pancadewi**

**B200100322**

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2014**

## PENGESAHAN

Yang bertandatangan di bawah ini telah membaca Naskah Publikasi dengan judul:

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA  
PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KINERJA  
MANAJERIAL (Survey pada tiga rumah sakit di Kabupaten Bantul).**

Yang ditulis oleh:

**EL FAHMI ARIN PANCADEWI**

**B200100322**

Penandatanganan berpendapat bahwa Usulan Peneliti tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, November 2014

Pembimbing



**(Drs. Yuli Tri Cahyono, SH, MM, Ak)**

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta



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

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN ANTARA  
PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL

(Survery pada tiga rumah sakit di Kabupaten Bantul)

El fahmi Arin Pancadewi

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta

Email: [elfahmiarin@gmail.com](mailto:elfahmiarin@gmail.com)

**ABSTRACT**

This research aims to find empirical evidence on the effect of budget participation on managerial performance and leadership style can function as a moderating variable in the relationship between budget participation and managerial performance at three hospitals in Bantul Regency, there are; Panembahan Senopati General Hospital, Patmasuri Hospital, and PKU Muhammadiyah Bantul.

Type of this research is quantitative research and the object of this research are head of field, head section or division head of the hospitals which located in Bantul Regency. While the samples used were 45 respondents who selected by *Non-Probability Sampling* method, which using *purposive sampling* technique. Data were analyzed using multiple regression analysis and processed with *SPSS 16 for windows*.

The results of this research indicate that budget participation has positive effect and statistically significant impact on managerial performance, while the leadership style doesn't affect significantly on the relationship between budget participation and managerial performance (leadership style doesn't moderate the relationship between budget participation and managerial performance).

*Keywords: budget participation, leadership style, managerial performance.*

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti secara empiris mengenai pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan sejauh mana gaya kepemimpinan dapat berfungsi sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada tiga rumah sakit di Kabupaten Bantul yaitu RSUD. Panembahan Senopati, RS. Patmasuri, dan RS. PKU Muhammadiyah Bantul.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dan yang menjadi obyek penelitian ini adalah kepala bidang, kepala bagian atau kepala divisi rumah sakit yang berada di Kabupaten Bantul. Adapun sampel yang digunakan berjumlah 45 responden yang dipilih dengan metode *Non Probability Sampling* yaitu dengan teknik *purposive sampling*. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda dan diolah dengan bantuan *SPSS 16 for windows*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh (secara statistik) signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh (secara statistik) tidak signifikan terhadap hubungan antara

partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (gaya kepemimpinan tidak memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial).

Kata kunci: *partisipasi dalam penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan, kinerja manajerial.*

## **LATAR BELAKANG**

Perkembangan dunia usaha saat ini dihadapkan pada banyaknya persaingan yang dapat menyebabkan timbulnya suatu ketidakpastian lingkungan bisnis yang pada akhirnya juga akan menimbulkan kesulitan dalam proses perencanaan dan pengendalian manajemen. Tentunya hal tersebut akan lebih menuntut perhatian dari pihak manajemen untuk lebih kreatif dan inovatif dalam merencanakan masa depan perusahaan ke arah yang lebih baik demi memenangkan persaingan yang semakin ketat.

Pada dasarnya kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh sistem pengendalian dan pengelolaan manajemen yang dipilih dan diterapkan oleh perusahaan untuk mengatur kegiatan operasionalnya. Seorang manajer dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik apabila dia menggunakan alat bantu yang dapat dimanfaatkan untuk memenangkan persaingan dengan perusahaan lain serta dapat digunakan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dari perusahaan tersebut. Alat bantu tersebut salah satunya adalah anggaran perusahaan. Proses penyusunan anggaran dibedakan menjadi dua, yaitu penganggaran partisipatif *bottom-up*, yang disusun dengan memberikan kesempatan bagi manajer pada level bawah untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dan yang kedua adalah penyusunan anggaran *top-down* yang disusun dengan tidak melibatkan partisipasi dari bawahan secara signifikan (Alim, 2002 dalam penelitian Wirjono dan Raharjono, 2007).

Murray (1990) dan Sumarno (2005:586) menyatakan banyak penelitian dibidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi anggaran, dikarenakan bahwa anggaran partisipatif dinilai lebih mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku dari para partisipan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Anggaran merupakan perencanaan yang terjadi pada jangka pendek secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter dan ukuran lain untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi sebagai alat manajemen untuk perencanaan, pengendalian, serta penilaian kerja manajemen dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

### **Fungsi dan Tujuan Anggaran**

#### **a. Fungsi Perencanaan**

Langkah pertama dalam perencanaan adalah penentu tujuan. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

#### **b. Fungsi Koordinasi**

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasi rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan.

#### **c. Fungsi Komunikasi**

Anggaran sebagai alat komunikasi yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antar atasan dan bawahan.

#### **d. Fungsi Motivasi**

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi manajer dan bawahan agar bekerja secara ekonomis, efektif dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### **e. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi**

Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan, karena anggaran merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunannya.

#### f. Fungsi Pendidikan

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer tentang bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggung jawaban yang dipimpin dan menghubungkan dengan pusat pertanggung jawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan.

Anggaran dibuat dengan tujuan tertentu, yaitu untuk mempermudah dalam pengalokasian dana dan memudahkan pengawasan aliran dana tersebut, sehingga tidak terjadi pengeluaran dana yang tidak wajar.

#### **Proses Penyusunan Anggaran**

Dalam proses penyusunan anggaran juga perlu memperhatikan beberapa persyaratan, yaitu realistis, luwes, dan kontinyu. Realistis diartikan sebagai keadaan yang menunjukkan tidak terlalu optimis tetapi juga tidak terlalu pesimis. Luwes mencerminkan sesuatu yang tidak terlalu kaku dan mempunyai peluang berubah untuk menyesuaikan dengan keadaan berubah-ubah. Kontinyu adalah sesuatu yang membutuhkan perhatian secara terus-menerus dan bukan merupakan suatu usaha yang insidental.

#### **Penganggaran Partisipatif**

Penganggaran partisipatif adalah penganggaran yang melibatkan semua tingkatan manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Partisipasi anggaran juga akan meningkatkan rasa kesatuan kelompok yang pada gilirannya dapat meningkatkan kerjasama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan.

#### **Kinerja Manajerial**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **Gaya Kepemimpinan**

Heidjrachman dan Husnan (2002:224) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang digunakan oleh masing-masing manajer untuk mempengaruhi bawahannya

untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap orang dalam melaksanakan perannya sebagai seorang pemimpin akan menerapkan gaya yang berbeda sesuai dengan karakter yang dimiliki dan lingkungan yang membentuk pribadi mereka masing-masing.

Menurut Decoster dan Fertakis (1968) dalam Nor (2007:7) gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating structure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Yang kedua adalah gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai, dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan.

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, maka hipotesis yang dapat diajukan penulis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif komparatif yaitu suatu metode yang bertujuan untuk mengumpulkan, menyusun, membandingkan, menganalisis dan interpretasi data yang akhirnya pada simpulan yang didasarkan pada penelitian data hasilnya ditekankan untuk memberikan gambaran yang sebenarnya dari objek yang diteliti jika ditinjau melalui analisis kinerja dan karakteristiknya.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah kepala bidang, kepala bagian atau kepala divisi dari tiga rumah sakit di wilayah Kabupaten Bantul sejumlah 45 orang.

Sampel dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode *Non Probability Sampling* (yang merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel dalam penelitian) dengan teknik *purposive sampling* (teknik pengambilan sampel sesuai dengan kriteria-kriteria yang dirumuskan sebelumnya).

### **Pengukuran Variabel**

Dalam penelitian ini partisipasi anggaran sebagai variabel independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Partisipasi anggaran yang dimaksud adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran. Setiap responden diminta untuk menjawab enam butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1995) dikutip oleh Sumarno (2005) yang digunakan untuk mengukur tingkat partisipasi dan pengaruh yang dirasakan serta kontribusi responden dalam penyusunan anggaran.

Kinerja manajerial sebagai variabel dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi variabel independen. Kinerja manajerial yang dimaksud adalah kinerja para kepala bagian, kepala bidang atau kepala divisi pada tiga rumah sakit di Kabupaten Bantul yang meliputi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan representasi. Instrumen ini yang dikembangkan oleh Mahoney *et. al* (1963) dalam penelitian Sumarno (2005).

Gaya kepemimpinan dianggap sebagai variabel moderating yaitu variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen (partisipasi anggaran) dengan variabel dependen (kinerja manajerial). Dalam hal ini setiap responden diminta untuk menjawab sembilan butir pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan manajerial sesuai dengan instrumen yang dikembangkan oleh Gibson (1996). Instrumen pertanyaan terdiri dari lima item gaya kepemimpinan konsiderasi dan empat item gaya kepemimpinan



struktur inisiatif. Masing-masing pertanyaan dalam kuisioner ini diukur dengan menggunakan Skala Likert dengan jenjang penilaian yang mana poin terendah 1 dan poin tertinggi 5.

## METODE ANALISIS DATA

### 1. Uji Instrumen

#### a. Uji Validitas

Uji validitas adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner (Ghozali, 2009:49). Sebuah instrumen yang valid, yaitu mampu mengukur apa yang diinginkan. Untuk pengujian validitas digunakan rumus korelasi *product moment* sebagaimana yang diungkapkan Arikunto (1992:138) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{n\{\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$	= Validitas yang dicari
$n$	= Jumlah Sampel
$x$	= Skor butir
$y$	= Skor total

#### b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan realibel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2009:45). Untuk mengukur uji realibitas menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel, jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,60, maka variabel dikatakan realibel, sedangkan jika *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) < 0,60, maka variabel dikatakan tidak realibel (Nunnaly, 1960 dalam Ghozali, 2009:46).

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini dilakukan adalah sebagai alat peramalan atau prediksi yang baik agar model dalam penelitian dapat digunakan. Uji asumsi klasik ini meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heterokedstisitas. Penelitian ini menggunakan program *SPSS 16,0 for windows* sebagai alat analisis.

## 3. Uji Hipotesis

### a. Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linear berganda. Pengujian ini bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Menurut Djarwanto (2001:186), model persamaan dari regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 * X_2) + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

$\alpha$  = Konstanta

$X_1$  = Penganggaran Partisipatif

$X_2$  = Gaya Kepemimpinan

e = *Error*

$\beta_1 \beta_2 \beta_3$  = Koefisien regresi

$(x_1 x_2)$  = Nilai absolut perbedaan antara  $X_1$  dan  $X_2$  yang mewakili interaksi antara penganggaran partisipatif dengan gaya kepemimpinan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Validitas dan Reabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan koefisien korelasi  $> 0,294$  untuk setiap butir pernyataan yang ada dalam kuisioner penelitian ini. Jadi penelitian ini dikatakan Valid. Nilai *Crobanch Alpha* untuk masing-masing variabel  $> 0,6$ , sehingga alat ukur penelitian ini dikatakan Realibel.

## 1. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas menunjukkan bahwa Kolmogorov Smirnov mempunyai nilai sebesar 1,251 dengan probabilitas ( $p$ ) 0.087. Perbandingan antara probabilitas dengan taraf signifikansi 5%, nilai hitung probabilitas adalah 0,087 sehingga menunjukkan bahwa data pada model regresi adalah normal.

### b. Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa *tolerance* bernilai dibawah 0,10, yaitu PPA sebesar 0,033, GK sebesar 0,028, dan PPA\*GK sebesar 0,012, namun nilai *VIF* bernilai di atas 10, yaitu PPA sebesar 29,969, GK sebesar 35,332, dan PPA\*GK sebesar 85,561 sehingga dapat dikatakan pada model regresi tersebut terjadi multikolinearitas. Tidak terpenuhinya multikolinearitas bukan masalah serius karena model yang dianalisis mengkombinasikan dua variabel (model interaksi) (Klainbaurn, 1987 dalam Mujiati, 2006: 76) dan tidak perlu melakukan *standardized* terhadap data (Cohen dan Cohen, 1993 dalam Jogiyanto, 2004: 151).

### c. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai probabilitas atau nilai signifikansi masing-masing variabel menunjukkan angka lebih dari 0,05. Dengan demikian menunjukkan bahwa model regresi berganda tidak terdapat masalah heteroskedastisitas disemua variabel dalam penelitian ini.

## 2. Uji Hipotesis

#### a. Analisis Regresi Berganda

Hasil regresi berganda dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

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

$$Y = -16,606 + 2,019 PPA + 1,242 GK - 0,046 PPA * GK$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1)  $a = -16,606$

Nilai konstanta kinerja manajerial adalah -16,606. Hal ini berarti apabila variabel bebas (partisipasi penyusunan anggaran, dan gaya kepemimpinan) dengan asumsi 0, maka kinerja manajerial akan mengalami penurunan.

2)  $\beta_1 = 2,019$

Nilai koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran (PPA) adalah sebesar 2,019. Hal ini berarti semakin tinggi atau baik penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Sebaliknya, apabila partisipasi penyusunan anggaran semakin rendah, maka semakin menurun kinerja manajerial.

3)  $\beta_2 = 1,242$

Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan (GK) adalah sebesar 1,242. Hal ini berarti semakin tinggi dan sesuai gaya kepemimpinan, maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan. Sebaliknya semakin rendah dan tidak sesuai gaya kepemimpinan, maka kinerja manajerial akan mengalami penurunan.

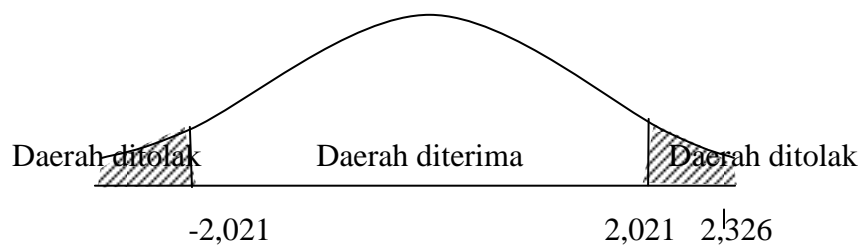
4)  $X_1 * X_2 = -0,046$

Nilai koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran \* gaya kepemimpinan (PPA \* GK) adalah -0,04. Hal ini berarti bahwa interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan semakin tinggi, maka kinerja manajerial akan menurun. Sebaliknya apabila interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan semakin rendah, maka kinerja manajerial akan meningkat.

b. Uji t

1). Partisipasi Penyusunan Anggaran

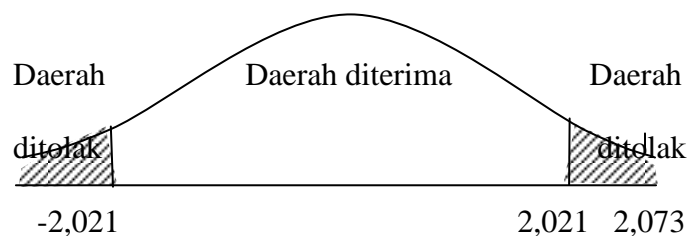
Hasil analisis variabel partisipasi penyusunan anggaran diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,326 lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,021 atau dapat dilihat dari nilai signifikansi 0,025 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , berarti  $H_1$  diterima, yang artinya bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh (secara statistik) signifikan terhadap kinerja manajerial.



Gambar IV.2 Kurva Uji t Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran

2). Gaya kepemimpinan

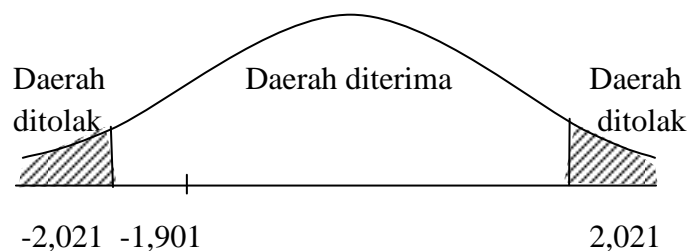
Hasil analisis variabel gaya kepemimpinan diperoleh bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,073 lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,021 atau dapat dilihat dari nilai signifikansi 0,045 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , berarti  $H_2$  diterima, yang artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh (secara statistik) signifikan terhadap kinerja manajerial.



Gambar IV.3 Kurva Uji t Variabel Partisipasi Gaya Kepemimpinan

### 3). Partisipasi Penyusunan Anggaran\*Gaya kepemimpinan

Hasil analisis interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar -1,901 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  2,021 atau dapat dilihat dari nilai signifikansi 0,064 lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , berarti  $H_3$  ditolak, yang artinya bahwa interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang (secara statistik) tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.



Gambar IV.4 Kurva Uji t Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran\*Gaya kepemimpinan

#### c. Uji F

Hasil uji F menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  4,519 lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,84 dan nilai signifikansi = 0,008 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti  $H_a$  diterima. Dengan demikian model regresi yang menjelaskan partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan ineteraksi partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah *goodness of fit*.

#### d. Koefisien Determinasi

Hasil perhitungan untuk nilai  $R^2$  diperoleh dalam analisis regresi berganda diperoleh angka koefisien determinasi dengan *Adjusted-R<sup>2</sup>* sebesar 0,194. Hal ini berarti bahwa 19,4% variasi variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi penyusunan anggaran, gaya kepemimpinan dan interaksi partisipasi penyusunan anggaran

dengan gaya kepemimpinan. Adapun sisanya yaitu 80,60 % dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model yang diteliti.

## **PEMBAHASAN**

1. **Hipotesis pertama.** Berdasarkan hasil analisis partisipasi penyusunan anggaran diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  berarti Hipotesis pertama diterima, yang artinya bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh (secara statistik) signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sumarno (2005), Yogantara dan Wirakusuma (2012) dan Sutapa dan Soni (2010) yang menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran ini memungkinkan partisipan untuk terlibat secara emosi bukan hanya dalam tugas pekerjaan saja. Partisipasi dapat meningkatkan moral dan inisiatif yang lebih besar pada semua tingkatan manajemen. Selain itu, partisipasi anggaran juga akan meningkatkan rasa kesatuan kelompok yang pada gilirannya dapat meningkatkan kerjasama antar anggota kelompok dalam penetapan tujuan. Artinya bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran, maka akan semakin tinggi pula kinerja manajerial pada suatu perusahaan.

2. **Hipotesis kedua.** Berdasarkan hasil interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan diperoleh hasil bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$ , berarti Hipotesis kedua ditolak, yang artinya bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang (secara statistik) tidak signifikan terhadap hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Keadaan ini terjadi karena setiap orang dalam melakukan perannya sebagai seorang pemimpin akan menerapkan gaya yang berbeda

sesuai dengan karakter yang dimiliki dan lingkungan yang membentuk pribadi mereka masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut memberikan pengaruh negatif terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada tiga rumah sakit di Kabupaten Bantul (RSUD Panembahan Senopati, RS Patmasuri, RS PKU Muhammadiyah Bantul) adalah gaya kepemimpinan tipe struktur inisiatif, yang mana pengaruh pemimpin dalam menetapkan kebijakan anggaran sangat dominan, sehingga kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri dan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran menjadi terbatas atau dengan kata lain semakin besar kekuasaan pemimpin akan semakin menurunkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005), Yogantara dan Wirakusuma (2012), Noor (2007), dan Sutopo dan Soni (2010) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial atau gaya kepemimpinan bukan kesesuaian terbaik dalam mempengaruhi kinerja manajerial.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada tiga Rumah Sakit di Kabupaten Bantul dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh (secara statistik) signifikan terhadap kinerja manajerial pada tiga rumah sakit di Kabupaten Bantul yang menjadi objek penelitian. Dengan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,326 lebih



besar dari  $t_{tabel}$  2,021 atau dapat dilihat dari nilai signifikansi 0,025 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , berarti Hipotesis satu diterima.

2. Gaya kepemimpinan pada tiga rumah sakit di Kabupaten Bantul yang menjadi objek penelitian diketahui tidak memoderasi pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dengan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar -1,901 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  2,021 atau dapat dilihat dari nilai signifikansi 0,064 lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , berarti Hipotesis kedua ditolak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2000. *Analisis Regresi Teori, Kasus, dan Solusi*. Yogyakarta: BPFE.
- Anthony, R.N dan V. Govindarajan., 2001. *Management Control Systems*. Boston: Mc. Graw-Hill Co.
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. 2010. “ *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*”. Skripsi. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Garrison, Ray H., Norren, Eric W, 2000, *Managerial Accounting*, Terjemahan Budi Santoso, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Govindarajan. 2002. *Management Control System*. Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Halim, Abdul dkk. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. AMP YKPN.
- Hansen, Don R., and M. Mowen., 2004. *Management Accounting*. 7<sup>th</sup> edition. South Western College Publishing.
- Heidjrachman dan Husnan, Suad. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Ikhsan, Arfan dkk. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Jogiyanto. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis Salah Kaprah dan Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Kuncoro, Mudrajat. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Edisi 3. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Musyarofah, Siti. 2003. “*Pengaruh Penggunaan Anggaran Dan Gaya Manajemen Terhadap Hubungan antara Perubahan Strategik Dan Kinerja Organisasi*”. Simposium Nasional Akuntansi VI, Surabaya. Tanggal 16-17 Oktober 2003, hal 908-919.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Jakarta: Salemba Empat.
- Nor, Wahyudin. 2007. “*Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antar Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*”. Simposium Nasional Akuntansi X, Unhas Makasar. Tanggal 26-28 Juli 2007, hal 1- 27.

- Said, Munawar. 2013. *“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada KUD Kecamatan Jatinom”*. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, hal 1-68.
- Sari, Budi Asri Febriana. 2010. *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial”*. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarno, J. 2005. *“Pengaruh Komitmen Organisasi dan gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)”*. Simposium Nasional Akuntansi Indonesia VIII, Solo. Tanggal 15-16 September 2005, hal 586- 616.
- Supomo, B, Nur Indriantoro, 1998. *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Partisipasi Anggaran Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Perusahaan Manufaktur*, Kelola. No 18, 61-68.
- Supriyono. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi I. Yogyakarta: STIE YKPN.
- 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.
- Terry, George. R. 1990. *Asas-asas Manajemen*. Alih bahasa oleh Wanadi. Cetakan Ketujuh. Bandung.
- Thoha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Edisi I. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirjono, Endang Raino dan Raharjono, Agus Budi. 2007. *“Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial”*. Jurnal Kinerja. Volume 11, No. 1, hal 50-63.
- Yogantara K. Krishna, Wirakusuma G Made. 2010. *“Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial”* jurnal akuntansi. Fak Ekonomi” Universitas Udayana: Hal 563-580.