



**E-JURNAL EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**



Volume 4 Nomor 1
Agustus 2017

Volume.02.No.08.Tahun 2013

Table of Contents

Articles

- [Pengaruh EVA, MVA, ROA Dan ROE Terhadap Return Saham Perusahaan Perbankan Di Bursa Efek Indonesia](#) [523-542](#)
[PDF](#)
Ida Bagus Putu Wira Putra
- [Pengaruh Jumlah Penduduk dan PDRB per kapita Terhadap Penerimaan PKB dan BBNKB serta Kemandirian Keuangan Daerah Provinsi Bali Tahun 1991-2010](#) [543-562](#)
[PDF](#)
Pande Ariasih
- [PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN PADA HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL \(Studi Empiris pada BPR di Bali\)](#) [563-580](#)
[PDF](#)
Komang Krishna Yogantara, Made Gede Wirakusuma
- [Good Corporate Governance sebagai Prediktor Kinerja Keuangan dan Implikasinya pada kebijakan Dividen](#) [581-597](#)
[PDF](#)
Ni Luh Putu Sri Purnama Pradnyani, Ida Bagus Putra Astika, I Dewa Nyoman Badera

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
PADA HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN
KINERJA MANAJERIAL**

(Studi Empiris pada BPR di Bali)

**Komang Krishna Yogantara¹
Made Gede Wirakusuma²**

¹Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

Email: krisna.yogan@yahoo.com / telp: 08113809707

²Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk membuktikan secara empiris pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial dimana variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi pada BPR di Bali. Pengumpulan data dilakukan dengan metode koisioner untuk skala (alat ukur) partisipasi anggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, kinerja manajerial. Pengujian hipotesis yang digunakan adalah *moderate regression analysis* (MRA).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial, Partisipasi Anggaran

ABSTRACT

The purpose of this research to demonstrate empirically the effect of budget participation on managerial performance in which variable organizational leadership style and commitment as moderating variable on BPR in Bali. The data was collected by questionnaire method to scale (measure) participatory budgeting, organizational commitment, leadership style, managerial performance. Examination hypothesis used were moderate analysis regression (MRA).

The result of the test showed that organizational commitment does not moderate the relationship between budgetary participation and performance. Leadership style does not moderate the relationship between budgetary participation and performance.

Keywords: *Style of Leadership, Organizational commitment, Managerial performance, Budget participation*

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan. Munandar (2001:1) mengungkapkan anggaran adalah suatu perencanaan perusahaan yang dibuat secara sistematis yang meliputi semua kegiatan perusahaan dinyatakan dalam unit kesatuan dan berlaku untuk periode tertentu dimasa yang akan datang. Agar perusahaan tetap *survive* dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, maka perusahaan memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting dalam menerjemahkan keseluruhan strategi untuk tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

(Brownell, 1981) mengungkapkan para peneliti menaruh perhatian pada masalah partisipasi anggaran. Hal ini disebabkan sikap dan perilaku anggota organisasi mempunyai konsekuensi atas anggaran partisipasi (Murray, 1990). (Lukka, 1988) menyatakan dalam penelitian akuntansi manajemen, studi pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial merupakan tema menarik untuk diteliti.

Brownell (1982) mengungkapkan bahwa hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Indriantoro (1995) menemukan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial mempunyai pengaruh signifikan. Selanjutnya (Becker dan Green, 1978) mengungkapkan bahwa hubungan partisipasi anggaran pada kinerja manajerial berpengaruh positif dan signifikan. Kartiniasih (2008) dalam penelitiannya membuktikan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh pada kinerja manajerial, namun variabel komitmen organisasi dan budaya paternalistik tidak

memoderasi. Studi lainnya Murwaniti (2006) menyatakan partisipasi penganggaran berpengaruh pada kinerja manajerial, namun variabel moderasi yaitu gaya kepemimpinan hasilnya tidak memoderasi.

(Cherrington dan Cherrington, 1973; Brownell dan Hirst, 1986) menyatakan bahwa pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial mempunyai pengaruh yang tidak signifikan. Studi tentang pengaruh anggaran partisipatif pada kinerja manajerial juga dilakukan oleh (Sumarno, 2005) dalam penelitiannya membuktikan bahwa hubungan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran terdapat pengaruh negatif yang signifikan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, namun variabel gaya kepemimpinan tidak signifikan. Banyak penelitian yang meneliti hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial hasilnya terdapat ketidakinkosistenan dalam penelitian terdahulu. Untuk mengatasi ketidakinkosistenan hasil-hasil penelitian tersebut diperlukan suatu teori kontinjensi (Sumarno, 2005). Penelitian ini dilakukan dengan memasukkan variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dimana digunakan sebagai variabel moderasi pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi menjadi salah satu variabel moderasi karena motivasi individu untuk melakukan sesuatu hak dipengaruhi oleh adanya komitmen organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kemampuan diri sendiri/individu untuk melakukan suatu hal dan lebih mengutamakan kepentingan

organisasi agar dapat meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (Wiener, 1982:417).

Gaya kepemimpinan adalah variabel moderasi lain dalam penelitian ini. Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang yang memimpin suatu kelompok ke arah tujuan yang ingin dicapai bersama-sama (Gary, 1998:2). Coster dan Fertakis (1968) menyebutkan gaya yang tepat yaitu *consideration* yang merupakan gaya kepemimpinan yang diarahkan kepada lebih bersifat humanis dan keterbukaan. Penelitian ini bertujuan memperoleh bukti empiris yaitu variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada BPR di Provinsi Bali.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Kontingensi

Teori kontingensi dapat digunakan sebagai sistem akuntansi manajemen dan menganalisis desain untuk memberikan informasi yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Fisher (1998) berpendapat bahwa teori kontingensi ini mengungkapkan bahwa penggunaan desain dan perencanaan sistem pengendalian manajemen bergantung pada kondisi lingkungan dan karakteristik organisasi di mana sistem tersebut ditetapkan.

Umumnya sistem akuntansi manajemen merupakan teori kontingensi sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan. Teori kontingensi memprediksi lingkungan eksternal organisasi didalam perusahaan mengandung ketidakpastian. Ikhsan (2011:24) teori kontingensi menarik minat para peneliti

disebabkan para peneliti ingin mengetahui apakah tingkat keandalan suatu sistem akuntansi manajemen akan berpengaruh sama pada setiap keadaan atau tidak.

Pengaruh Komitmen Organisasi Pada Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi dalam diri individu yang kuat, individu akan berusaha keras mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, sebaliknya komitmen organisasi yang rendah, individu akan mempunyai perhatian yang rendah dalam pencapaian tujuan organisasi, cenderung berusaha memikirkan kepentingan pribadi individunya. Bentuk komitmen organisasi yang diduga mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajerial adalah komitmen efektif.

Komitmen efektif ini terdapat kepercayaan terhadap tujuan-tujuan organisasi dan dengan baik keinginan melaksanakan usaha-usaha yang dipertimbangkan dapat berguna bagi kepentingan organisasi atau perusahaan (Porter *et al.*, 1974). Adanya komitmen organisasi tinggi/kuat menyebabkan individu memiliki pandangan positif dan berusaha melakukan yang terbaik demi kepentingan organisasi yang berguna dalam meningkatkan kinerja manajerial (Sardjito & Muthaher, 2007). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial terdapat pengaruh yang signifikan. Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat disusun hipotesis sebagai berikut.

H₁ : Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pada Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan ditinjau dari sisi perilaku individu dalam menjalankan perusahaan merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin tajam (Maharani, 2010). Gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua, pertama, struktur inisiatif yang menunjukkan perilaku pimpinan yang berhubungan dengan kinerja pekerjaan. Kedua, gaya kepemimpinan (*consideration*) diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang menunjukkan hubungan yang saling memperhatikan dan dekat antara pemimpin, rekan kerja, atau bawahan.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif pada penyusunan anggaran. Sumarno (2005), dalam penelitiannya menyatakan efektifitas partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen. Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat disusun hipotesis sebagai berikut.

H₂ : Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian

Lokasi penelitian ini yaitu pada BPR di Bali. dikarenakan peneliti bekerja dalam dunia perbankan sehingga mencoba untuk mengkaitkan praktik dengan teori yang ada. Selain itu pertimbangan lainnya, BPR merupakan lembaga

keuangan dengan segmentasi mikro (Peraturan Bank Indonesia No.8/26/PBI/2006).

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini yaitu dewan direksi beserta manajer (kepala bagian/bidang/unit) dimana terlibat didalam penyusunan anggaran dan dibebani dengan target anggaran di 137 BPR yang ada di Bali untuk tahun anggaran 2012. Dewan direksi beserta manajer (kepala bagian/bidang/unit) sebagai populasi penelitian ini, karena unit pertanggung jawaban dibebankan kepada dewan direksi beserta manajer (kepala bagian/bidang/unit) dengan target anggarannya di masing-masing BPR. Jadi populasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Populasi = 137 BPR x 3 (Direktur Utama, Direktur, dan Manajer)

= 411 responden

Sampel merupakan suatu bagian terkecil dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti (Sugiyono, 2007:73). Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini berdasarkan rumus Slovin.

Rumus Slovin yang digunakan adalah dengan derajat kesalahan 5%

$$n = N/(1+Ne^2)$$

$$n = 411/(1+411(0.05)^2) = 202,712 = 203$$

Keterangan:

n : Jumlah anggota sampel

N : Jumlah anggota populasi

e : Derajat kesalahan (5%)

Jumlah sampel dari penelitian ini sebanyak 203 responden. Teknik pemilihan sampel dari penelitian ini yaitu teknik *probability sampling* dimana diambil secara proposional menggunakan *simple random sampling* yaitu penyempelan acak yang proposional sesuai dengan jumlahnya.

Pengukuran Variabel

Angket (koesioner) merupakan metode pengumpulan data yang digunakan penelitian ini. Angket (koesioner) yang dikumpulkan dilakukan dengan menyebarkan koesioner diadopsi dari penelitian (Sumarno, 2005). Penilaian terhadap variabel yang diidentifikasi dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1-5, dimana responden diberikan hak kebebasan menentukan pendapat atau opini masing-masing. Skala Likert dalam penelitian ini menggunakan derajat persetujuan sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Teknik Analisis Data

1) Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sugiyono, (2007:109) menyatakan bila terdapat kesamaan antara data yang didapat dengan data yang sebenarnya terjadi pada objek yang diteliti, maka hasil penelitian dikatakan valid. Dengan menggunakan instrumen tersebut, diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel dalam pengumpulan data yang akan digunakan. Untuk dapat dikatakan valid syarat minimum nilai r masing-masing pernyataan adalah $r \geq 0,3$. Jika kurang dari 0,3 maka dikatakan tidak *valid*. Reliabilitas merupakan keakuratan, ketelitian, dan derajat ketepatan ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Instrumen reliabel jika nilai *Cronbach*

Alpha = 0,6. Pengujian reliabilitas digunakan untuk melihat butir-butir pertanyaan, benar-benar dapat diyakini.

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 heteroskedastisitas. Program SPSS *for Windows* 17.00 digunakan untuk menganalisis uji asumsi klasik penelitian ini.

3) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu H_1 dan H_2 bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial dimana gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini.

Persamaan statistik yang digunakan adalah:

$$KM = \beta_0 + \beta_1 PPA + \beta_2 KO + \beta_3 GK + \beta_4 PPA * KO + \beta_5 PPA * GK + e \dots \dots (1)$$

Keterangan:

KM : Kinerja Manajerial

β_0 : Konstanta

PPA : Partisipasi Penyusunan Anggaran

KO : Komitmen Organisasi

GK : Gaya Kepemimpinan

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$: Koefisien Regresi

e : *error*

Jika koefisien β_3 pada tingkat kesalahan 5% signifikan secara statistik maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan memoderasi pada hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

4) Pengujian Sensitivitas

Pengujian sensitivitas ini dilakukan jika kedua variabel moderasi hasilnya tidak signifikan, namun jika kedua variabel moderasi hasilnya signifikan maka pengujian ini tidak dilakukan. Pengujian sensitivitas ini membandingkan hasil dari pengujian hipotesis menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan persamaan regresi dua tahap berikut ini.

Persamaan regresi dua tahap yang digunakan sebagai berikut.

$$KM = \beta_0 + \beta_1 PPA + e \dots\dots\dots(1)$$

$$KM = \beta_0 + \beta_1 PPA + \beta_2 KO + \beta_3 GK + e \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

- KM : Kinerja Manajerial
- : Konstanta
- PPA : Partisipasi Penyusunan Anggaran
- KO : Komitmen Organisasi
- GK : Gaya Kepemimpinan
- e : *error*

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan, koefisien korelasi 0,3 untuk setiap butir pernyataan yang ada dalam kuesioner penelitian ini. Jadi penelitian ini dikatakan valid. Nilai *Cronbach Alpha* untuk masing-masing variabel 0,6, sehingga alat ukur penelitian ini dikatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas menunjukkan bahwa uji *Kolmogorov Smirnov* mempunyai nilai 0,099 dan *asym.sig. (2-tailed)* mempunyai signifikansi dimana nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05. Jadi disimpulkan bahwa semua variabel terdistribusi normal.

2) Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolonearitas menunjukkan bahwa *tolerance* bernilai dibawah 0,10, yaitu PPAKO sebesar 0,031 dan PPAGK sebesar 0,031, namun VIF bernilai diatas 10, yaitu PPAKO sebesar 31,752 dan PPAGK sebesar 31,843. Ini berarti terjadi multikolonearitas antar variabel independen dalam model regresi. Penelitian ini variabel bebas yang digunakan dijadikan satu. Jadi penelitian ini tidak perlu melihat pengujian multikolinearitas karena variabel bebas yang digunakan dibuat menjadi saling berhubungan.

3) Uji *Heteroskedastisitas*

Hasil uji *heteroskedastisitas* menunjukkan nilai signifikansi yang lebih besar 0,05 (= 5%) atau tidak signifikan untuk masing-masing variabel, yaitu PPA sebesar 0,370, KO sebesar 0,415, GK sebesar 0,847, PPAKO sebesar 0,256, PPAGK sebesar 0,247. Maka dapat disimpulkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model regresi yang akan digunakan.

Pengujian Hipotesis

1) Pengujian Hipotesis Pertama

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial yaitu dengan koefisien 0,112 yang jauh lebih besar dari taraf nyata 0,05 (= 5%). Hal ini menunjukkan Hipotesis pertama ditolak, dimana komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Suwadi (2011) dengan hasil yang sama menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, diduga karena walaupun seorang kepala bagian memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi tetapi karena adanya tekanan dari atasan serta persaingan dari rekan kerja sehingga responden menjadi sulit mengekspresikan rasa kecintaanya terhadap organisasi, dengan demikian faktor ini dianggap penyebab tidak terjadinya hubungan moderasi.

Komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial disebabkan kepala bagian di BPR Provinsi Bali berpartisipasi dalam penyusunan anggaran bukan karena memiliki komitmen organisasi yang tinggi, tetapi karena struktur organisasi yang memaksa mereka untuk berpartisipasi atau hanya merupakan suatu tugas.

2) Pengujian Hipotesis Kedua

Hasil pengujian hipotesis kedua hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dimana variabel moderasi gaya kepemimpinan tidak memoderasi yaitu dengan koefisien 0,095 yang jauh lebih besar dari taraf nyata

0,05 ($\alpha = 5\%$). Hal ini menunjukkan Hipotesis kedua ditolak, dimana gaya kepemimpinan tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Wahyudin (2007) dengan hasil yang sama menyatakan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dimana variabel moderasi yaitu gaya kepemimpinan tidak memoderasi, diduga adanya pengaruh lain yang lebih dominan kelihatannya berpartisipasi, tetapi pada kenyataannya tidak berpartisipasi seperti budaya bangsa Indonesia. Apabila manajemen tingkat atas memegang kendali total atas anggaran yang disusun, bukan mencari masukan dalam menyusun anggaran partisipasi, hal ini bisa terjadi.

Gaya kepemimpinan yang memegang kendali total atas anggaran yang disusun cenderung tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut dalam berpartisipasi dan hanya akan menyebabkan kegelisahan, tekanan, dan pelemahan motivasi. Hal ini dianggap salah satu faktor yang menyebabkan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Dimana variabel moderasi yaitu gaya kepemimpinan tidak memoderasi

Untuk melihat sejauh mana model ini dapat menjelaskan variasi variabel bebas, maka dapat dilihat dari koefisien determinasi penelitian ini. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,083, ini berarti bahwa 8,3 persen variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh partisipasi anggaran sedangkan sisanya sebesar 91,7 persen dijelaskan oleh kemungkinan dari faktor lain diluar model.

Pengujian Sensitivitas Dua Tahap

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H_1 dan H_2 diketahui bahwa kedua variabel yaitu gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, maka pengujian sensitivitas dilakukan untuk membandingkan hasil dari persamaan regresi dua tahap berikut ini dengan MRA.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa untuk tahap pertama besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,042 dan besarnya *Adjusted R Square* untuk tahap kedua adalah 0,079. Sedangkan *Adjusted R Square* MRA adalah 0,083. Ini menunjukkan *Adjusted R Square* MRA lebih mendekati 1, berarti semakin besar kemampuan variabel independen untuk menjelaskan (pengaruhnya) pada variabel dependen.

Perbandingan lainnya juga dapat dilihat *p-value* Uji F Test dimana *p-value* untuk tahap pertama F hitung sebesar 9,885 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002, *p-value* untuk tahap kedua F hitung sebesar 6,736 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, dan *p-value* untuk MRA yaitu F hitung sebesar 4,641 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001. Hasil ini berarti tingkat signifikansi *p-value* masing-masing tahap secara individu menunjukkan terdapat pengaruh signifikan masing-masing variabel bebas pada variabel dependen.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- 1) Variabel komitmen organisasi tidak memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada BPR di Bali. Hal ini diduga walaupun seorang kepala bagian memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, tetapi adanya tekanan dari atasan serta persaingan dari rekan kerja sehingga responden menjadi sulit mengekspresikan rasa kecintaanya terhadap organisasi.
- 2) Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dimana variabel moderasi yaitu gaya kepemimpinan tidak memoderasi pada BPR di Bali. Hal ini diduga karena tidak diterapkannya gaya kepemimpinan yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis dimana tidak terpeliharanya hubungan serta komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Gaya kepemimpinan seperti ini cenderung tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut andil dalam berpartisipasi dan hanya akan mengakibatkan kegelisahan, tekanan, dan pelemahan motivasi.
- 3) Berdasarkan hasil dari persamaan regresi dua tahap dibandingkan dengan MRA yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa secara model pengujian hipotesis menggunakan MRA, penelitian ini tidak dapat menunjukkan pemoderasian, namun secara parsial atau individu tingkat signifikansi *p-value* masing-masing tahap menunjukkan terdapat pengaruh signifikan masing-masing variabel bebas pada variabel dependen.

Saran

Saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini bahwa: untuk penelitian selanjutnya menggunakan objek penelitian yang berbeda, karena penelitian ini hanya meneliti BPR di Bali sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk perusahaan lain di luar bank. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode lain dalam perolehan data, misalnya melakukan wawancara langsung dengan responden sehingga mengurangi campur tangan atasan. Penelitian ini hanya mempergunakan dua variabel saja yaitu gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sehingga penelitian selanjutnya perlu menguji variabel lain, karena diduga ada variabel lain dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial seperti: budaya organisasi, struktur organisasi, atau ketidakpastian lingkungan.

REFERENSI

- Becker, S. dan Green, D. 1978. Budgeting and Employee Behavior. *Journal of Business*. October. hal. 392-402.
- Brownell, P. 1981. Leadership Style, Budgetary Participation, and Managerial Behavior. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 8. No. 4. pp. 307 – 321.
- Brownell, P. 1982. The Role of Accounting Data In Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*. Vol. 20. No. 1. pp. 12 – 27. Spring. Printed in USA.
- Brownell, P. and Hirst, M. 1986. Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a Three - Way Interaction, *Journal of Accounting Research* Vol. 24. No. 2 Autumn. pp. 241 – 251.
- Cherrington, D. J. dan Cherrington, J. O. 1973. Appropriate Reinforcement Contingencies in the Budgeting Process. *Journal of Accounting Research*. (suplemen). hal. 225-253.
- Coster, T. D. and Fertakis, P. J. 1968. Budget-induced pressure and its relationship to supervisory behavior. *Journal of accounting research* (Autumn). pp. 237-246.
- Fisher, G. J. 1998. Contingency Theory, Management Control System and Firm outcomes Past Results and Future Directions. *Behavioural Research in Accounting*. Vol 10.
- Gary, Y. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan: Yusuf Udaaya. Prenhallindo. Jakarta.
- Ikhsan, A. 2011. *Akuntansi Kepriilaku*. Edisi 2: Salemba Empat. Jakarta.
- Indriantoro, N. 1995. Accounting Development In Indonesia: The Participative Budgetting On Job Performance and Job Satisfaction Of Control and Kulture Dimensions as Moderating Variabels. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Tim Pengembangan Akuntansi. LPFEUI. Jakarta.
- Kartiniasih, K. A. 2008. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Budaya Paternalistik Sebagai Variabel Moderating Pada Dinas-Dinas Kota Denpasar. *Skripsi Ekonomi*. Jurusan Akuntanssi. FE UNUD. Denpasar

- Lukka, K. 1988. Budgetary biasing in organization: theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, organizations and society*. 13. pp. 281-301.
- Maharani, T. 2010. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Self Efficacy*, *Social Desirability*, dan *Organizational Commitment* Sebagai variabel moderasi. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Munandar, M. 2001. *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Murray, D. 1990. The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervining and Moderating Variables. *Behavioral Research in Accounting*. Vol.2. hal. 104-123.
- Murwaniti, N. K. M. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial pada Pasar Modern di Kota Denpasar. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (UNUD). Bali. Indonesia.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/26/PBI/2006. *Bank Perkreditan Rakyat*. tanggal 08 November 2006.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59. pp. 603-609.
- Sardjito, B. dan Muthaher, O. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. Universitas Islam Sultan Agung *SNA X*. Unha Makasar 26-28 Juli.
- Sugiyono. 2007. *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 Perbakan Indonesia di Jakarta). *SNA VIII*. 15-16 September. Solo.
- Wiener, Y. 1982. *Commitment in Organization: A Normative View*. *Academy of Management Review* 7. pp. 418-428.