

## PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL

**Sutapa** ✉

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**Soni**

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Jalan Raya Kaligawe Km. 4 Semarang

Diterima: 9 Mei 2010. Disetujui: 26 Juni 2010. Dipublikasikan: September 2010

---

### Abstrak

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian kembali pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dari manajerial. Komitmen organisasi dan kepemimpinan organisasi digunakan sebagai variabel *moderating* dalam penelitian ini. Populasi untuk penelitian ini adalah manajer pemasaran dan manajer teknis di perusahaan properti di Jakarta. Berdasarkan *Indonesian Real Estate Assosiation* wilayah Jakarta, jumlah perusahaan properti pada tahun 2005 adalah 325, sehingga populasi tertutup 650 manajer. Pengujian sampel acak sederhana digunakan untuk mengambil sampel sebanyak 87 responden. Metode yang digunakan adalah model persamaan struktural dengan *partial least square equation*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap pengaturan hasil manajemen, dan kepemimpinan tidak mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran penataan terhadap hasil manajemen.

### Abstract

*This research empirically retested the influence of budget participation to the managerial performance. Organization commitment and organization leadership are used as moderating variables. The population for this research is marketing managers and technical managers work in property companies in Jakarta. According to Indonesian Real Estate Assosiation in Jakarta, there are 325 property companies in 2005, so that the population for this study is 650 managers. A simple random sampling is used to take 87 respondents. The statistical method used is structural equation model with partial least square equation. The result of this research shows that organization commitment does not influence the correlation between participation of budget arrangement and the management performance, and leadership does not influence the correlation between participation budget arrangement and the management performance.*

© 2010 Universitas Negeri Semarang

**Keyword:** *participate budget; management outcome; organization commitment and leadership*

---

### Pendahuluan

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 merupa-

kan 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. Indriantoro (2000) melaporkan bahwa Argyris, 1952; Becker & Green, 1962; Bass & Leavitt, 1963; Brownell, 1982c, Brownell & Mcinnes, 1986, menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Partisipasi adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang kinerjanya akan di evaluasi dan kemungkinan akan dihargai atas pencapaian target anggaran mereka. Menurut Nor (2007), partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Ghozali & Yusfaningrum (2005) menemukan hasil bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial secara langsung.

Komitmen organisasi juga dapat dihubungkan baik dengan usaha maupun kinerja. Tetapi, bukan berarti bahwa komitmen organisasi tidak dapat menimbulkan *cost* yang potensial. Semakin tinggi komitmen karyawan kepada perusahaan mereka, semakin besar usaha yang diberikan karyawan untuk kepentingan perusahaan. Komitmen organisasi juga merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Chong & Chong, 2002)

Variabel yang mempengaruhi hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial adalah gaya kepemimpinan. Teori *leadership machth* ditentukan oleh dua faktor yaitu gaya kepemimpinan dan situasi kepemimpinan. Gaya kepemimpinan, menurut Fiedler & Chemers gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan teman sekerjanya, dengan siapa ia paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai. Situasi kepemimpinan, ada tiga komponen yang menentukan kendali dan pengaruh dalam situasi, yaitu (1) hubungan pemimpin dan pengikut (*leader member relations*), (2) struktur tugas (*task structure*) dan (3) kekuasaan posisional (*leader's position power*). Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Fahrianta (2002) menemukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran senjangan anggaran adalah tidak signifikan.

Termotivasi hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti akan menguji kembali pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan variabel moderating komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan. Adapun tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara anggaran partisipasi dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan tujuan menganalisis pengaruh komitmen organisasi yang berfungsi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dan Menganalisis adanya pengaruh gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

## Metode

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah manajer marketing dan manajer teknik pada perusahaan properti di DKI Jakarta, karena di Ibu Kota Jakarta persaingan antar perusahaan property sangat kuat maka manajer marketing dan manajer teknik sangat besar sekali pengaruhnya terhadap kelangsungan perusahaan. Menurut Asosiasi *Real Estate* Indonesia wilayah

Ibu Kota Jakarta tahun 2005 jumlah perusahaan properti sebanyak 325 sehingga jumlah populasi sebanyak 650 manajer. Pengambilan sampel dilakukan secara *random sampling* atau sampel secara acak sederhana sehingga setiap anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi anggota sampel. Penentuan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin. Untuk mempermudah dalam penyebaran kuesioner maka sampel dibulatkan menjadi 87 responden.

Anggaran Partisipatif adalah suatu tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran. Variabel anggaran partisipatif diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Poerwati (2002). Instrumen ini mengukur keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran.

Allen & Meyer (1990) menggolongkan komitmen organisasi menjadi tiga komponen yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*. Komitmen *affective* mengacu pada keterikatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat cenderung bertahan dengan organisasi karena mereka ingin untuk melakukannya. Definisi tiga komponen komitmen organisasi dari Allen & Meyer dibangun dari pengidentifikasian kesamaan tema dalam definisi-definisi komitmen yang ditemukan dalam literatur.

Kinerja manajerial mengacu pada kinerja pada individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain; perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, dan representasi (Mahoney *et al.*, dalam Supomo dkk. (2003). Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan Ratri, 2002.

Gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan teman sekerjanya, dengan siapa ia paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai.

Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah menggunakan *Structural Equation Model* dengan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan measurement model dengan structural model secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariate lainnya. Penggunaan model persamaan tersebut dengan aplikasi program "*Partial Least Squares* (PLS)". Dari hasil olah data dengan menggunakan program Visual PLS tersebut diperoleh hasil output yang menjelaskan hubungan antara Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Manajerial.

Menguji Unidimensionalitas dari masing-masing konstruk dengan melihat *convergent validity* dari masing-masing indikator konstruk. Menurut Ghazali (2001) suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya lebih dari 0,07. Sedangkan *loading factor* 0,50 sampai 0,60 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan. Berdasarkan kriteria ini indikator-indikator yang nilai *loadingnya* kurang dari 0,50 kita drop dari analisis. Dari keempat konstruk dalam penelitian ini, untuk konstruk Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Menejerial tidak ada indikator yang harus didrop, sedangkan konstruk Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi yang harus didrop adalah indikator GK1, GK11, GK 14 dan KO9. Indikator harus dikeluarkan dari model, karena diperoleh nilai *loading factor* dibawah 0,05.

Dengan demikian maka hasil analisis setelah indikator yang tidak memenuhi di drop diperoleh nilai *loading factor* di atas 0,05 (dapat dilihat dalam lampiran 4). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk mempunyai reliabilitas yang baik (unidimensionalitas).

Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

*Convergent validity* dari model pengukuran *refleksif indikator* dinilai berdasar korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score*. Ukuran refleksif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur, serta  $t_{hitung} > t_{table}$ . Namun demikian pada riset tahap pengembangan nilai *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali,

2001).

## Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1 bahwa masing-masing konstruk sangat reliabel karena memiliki *Composite Reliability* yang tinggi diatas 0.80. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh sangat reliabel. Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa nilai *loading factor* dari masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5, namun  $t_{hitung} (0) < t_{table} (1,96)$  sehingga masing-masing konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

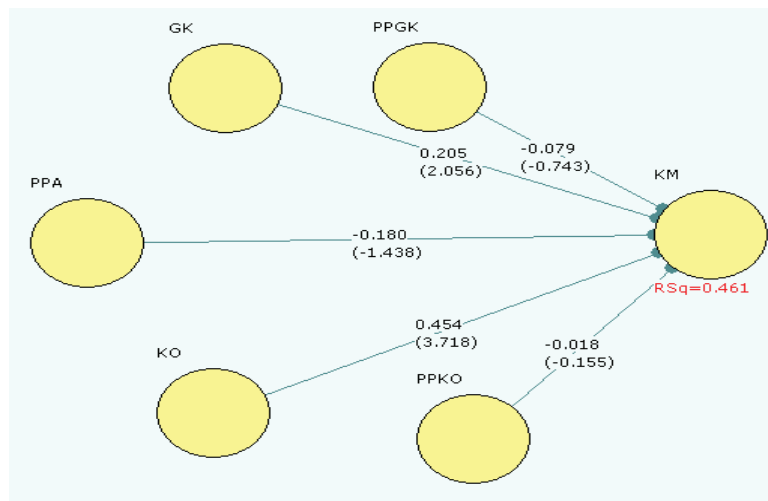
*Discriminant validity* dapat dilihat dari *cross loading*. Nilai korelasi indikator terhadap konstraknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Dari hasil pengujian diperoleh hasil bahwa nilai *loading* untuk indikator Anggaran partisipatif mempunyai nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi indikator konstruk lainnya. Begitu juga dengan konstruk yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran pada blok lainnya. Sehingga konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* (dapat dilihat pada Tabel 1).

**Tabel 1.** *Composite Reliability*

<i>Construct</i>	<i>Composite reliability</i>
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,88
Gaya Kepemimpinan	0,92
Komitmen Organisasi	0,81
Kinerja Manajerial	0,87

Sumber: data diolah

Membaca *inner model* adalah mengevaluasi hubungan antara konstruk yang telah dihipotesiskan. Dimana hubungan masing-masing konstruk tergambar sebagaimana Gambar 1 berikut:



Sumber: data diolah

**Gambar 1.** Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan anggaran dengan Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil uji PLS pada gambar diatas hipotesa pertama yaitu pengaruh moderasi

Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Hasil dari pengujian diperoleh nilai  $t$  sebesar  $-0,155$  dan nilai koefisien estimasi sebesar  $-0,018$ . Hasil di atas menunjukkan bahwa nilai  $t$ -hitung lebih kecil dari nilai  $t$ -tabel ( $1,96$ ), yang berarti Hipotesis ( $H_0$ ) diterima atau  $H_a$  ditolak pada *level of error* 5%. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh moderasi komitmen organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.

Berdasarkan hasil uji PLS pada Tabel 1 terhadap hipotesa kedua yaitu Pengaruh Moderasi Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan Partisipasi Penyusunan dengan Kinerja Manajerial. Hasil dari pengujian diperoleh nilai  $t$  sebesar  $-0,743$  dan nilai koefisien estimasi sebesar  $-0,079$ . Hasilnya menunjukkan bahwa nilai  $t$ -hitung lebih kecil dari nilai  $t$ -tabel ( $1,96$ ), yang berarti Hipotesis ( $H_0$ ) diterima atau  $H_a$  ditolak pada *level of error* 5%. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh Moderasi Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan Partisipasi Penyusunan dengan Kinerja Manajerial.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh moderasi komitmen organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan partisipasi anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran sehingga mempengaruhi kinerja. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga dapat dimoderasi melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Ratri (2002), Abdul Rahman dkk. (2003) serta Haryanti & Nasir (2002) yang menemukan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial hasilnya adalah positif dan signifikan. Namun mendukung penelitian yang dilakukan Rahardjo (2000) menguji motivasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasilnya menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi tidak signifikan. Hal ini disebabkan dalam struktur organisasi real estat partisipasi penyusunan anggaran bukan merupakan hal yang penting. Berarti struktur organisasinya berpedoman pada struktur sentralisasi. Indikasinya bahwa tidak terdapat partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh moderasi Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial. Gaya kepemimpinan dimana perusahaan mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan gaya kepemimpinan untuk mencapai kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial dan efektifitas penyusunan anggaran dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Adli (2001) menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah tidak signifikan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Amrul & Nasir (2002) dan Fahrianta (2002) yang menemukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan selisih anggaran adalah tidak signifikan Hasil ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ratri (2002), Sumarno (2005) yang menemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan kinerja manajerial hasilnya adalah tidak signifikan.

## Penutup

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesa tersebut dapat disimpulkan bahwa Komitmen organisasi tidak mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap ki-

nerja manajerial. Hal itu ditunjukkan dari pengujian statistik yang diperoleh nilai t sebesar -0,155 dan nilai koefisien estimasi sebesar -0,018. Hasil di atas menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih kecil dari nilai t-tabel (1,96). Hasil dari pengujian statistik diperoleh nilai t sebesar -0,743 dan nilai koefisien estimasi sebesar -0,079. Hasil di atas menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih kecil dari nilai t-tabel (1,96) yang berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah peneliti dapat meneliti pada obyek yang lebih luas misal perbankan atau non perbankan. Berkaitan dengan hasil penelitian tersebut, maka struktur organisasi yang ada di perusahaan properti diperhatikan. Sehingga para manager diberikan partisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Peneliti berikutnya dapat menggunakan variabel motivasi kerja, kultur organisasi dan strategi sebagai *variabel moderating*.

#### Daftar Pustaka

- Adli. 2001. *Asosiasi Sistem Kompensasi Insentif dan Motivasi Kerja Manajer dengan Misi Strategik Build sebagai Variabel Pemoderasi*. Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi IV, 1049-1065
- Allen, N. J. dan J. P. Meyer, 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, dan Normative Commitment to the Organisation. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18
- Amrul, S.S dan M. Nasir. 2002. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Penganggaran dengan Senjangan Anggaran*. Simposium Nasional Akuntansi, Vol 5, 384-399
- Chong, V. K. and K.M. Chong. 2002. *Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach*. Behavioral Research In Accounting, Vol. 14
- Fahrianta, R.Y. dan I. Ghozali. 2002. Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran terhadap Kinerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi*, Vol. 2 No. 1, 77-133
- Ghozali, I. 2001. *Manajerial: Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I. dan K. Yusfaningrum. 2005. *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (Jri) Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur Di Indonesia)*. Simposium Nasional Akuntansi, Vol 8, 656-666
- Hariyanti, W. dan M. Nasir. 2002. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*. Simposium Nasional Akuntansi V. 685-700
- Indriantoro, N. 2000. An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables of The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 15 No. 1, 97-114
- Nor, W. 2007. *Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi X, 1-27
- Poerwati, T. 2002. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating*, Simposium Nasional Akuntansi 5, Semarang, tanggal 5-6 September 2002, 737-755
- Rahardjo, D. dan Waridin. 2000. An Assesment of Organizational Commitment among University Officer In Indonesia (A study at Diponegoro University, Semarang ). *Majalah Penelitian Tahun XII*, No. 48, 16, 34
- Rahman, A.F. dan B. Supomo. 2003. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Bisnis dan akuntansi*, Vol. 5, 127-146
- Ratri, J. 2002. *Motivasi Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan kinerja Manajerial (Studi kasus pada PT. Maesindo Masannusa Jakarta)*. Skripsi Tidak Dipublikasikan. Semarang: UNDIP
- 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 VIII. 586-616