

**PENGARUH *LEADERSHIP STYLE* DAN KULTUR PATERNALISTIK
TERHADAP EFEKTIVITAS ANGGARAN PARTISIPATIF DALAM
PENINGKATAN KINERJA**

(Grapari Telkomsel Jl. Letjen S. Parman No.47, Blimbing, Kota Malang)

Oleh :
Dadok Kurniawan Pratama,
Nur Diana dan
M. Cholid Mawardi

ABSTRAK

Makalah ini meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya paternalistik terhadap hubungan tersebut Antara partisipasi anggaran dan kinerja. Situasi inkonsistensi antara hasil Penelitian sebelumnya, tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial Sebuah motivasi dari penelitian ini. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari purposive sampling. Dari 40 Kuesioner yang disebarkan, 33 kuesioner telah kembali. Data diperiksa oleh pearson Korelasi dan koefisien cronbach-alpha. Hipotesis diuji dengan menggunakan regresi berganda pendekatan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran terkait dengan persepsi yang lebih tinggi Kinerja. Sedangkan, gaya kepemimpinan interaksi dan budaya paternalistik tidak mempengaruhi Hubungan antara partisipasi dan kinerja.

Kata Kunci : partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, budaya paternalistik, dan kinerja

ABSTRACT

This paper investigated the effect of leadership style and paternalistic culture on the relationship between budget participation and performance. The inconsistency situations between results of the prior researchs, about the effect of budget participation on managerial performance become a motivation of this study. Data used in this study obtained from purposive sampling. From 112 questionnaires wick distributed, 82 questionnaires were back. The data examined by pearson correlation and cronbach-alpha coefficient. The hypothesis was tested using multiple-regression approach.

The result of this study show that budget participation associated with higher perceived performance. While, interaction leadership style and paternalistic culture were not affect the relationship between participation and performance.

Keywords: budget participation, leadership style, paternalistic culture, and performance.

PENDAHULUAN LATAR BELAKANG

Perusahaan dituntut memiliki keuntungan kompetitif dalam usahanya menambah *value of the firm* guna menghadapi persaingan bisnis yang semakin tajam. Lingkungan yang tidak pasti dan cenderung berubah-ubah mengharuskan perusahaan melakukan perencanaan yang matang dalam membuat anggaran jangka pendek (satu tahun) namun implementasi dari rencana jangka panjang (Rahardjo, 2009).

Rencana keuangan perusahaan dalam periode akan datang yang diamati dalam anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman yang digunakan untuk menilai kinerja individual para manajer. Peran anggaran dapat dilihat dari berbagai fungsi antara lain anggaran menjadi alat memotivasi kerja anggota organisasi, alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dan bawahan, dan alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan (Hofstede, 1980). Dengan demikian, proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting sekaligus kompleks, karena anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Milani, 1975). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran, Argyris (1952) dalam Indriantoro (1993). menyarankan perlunya partisipasi yang melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah dalam proses penyusunannya. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun, akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan dalam anggaran. Partisipasi ini pada akhirnya akan dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja dimana partisipasi yang tinggi terhadap anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.

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 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 (2009) 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.

RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: (1) Efektivitas Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ? (2) *Leadership Style* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ? (3) Interaksi Efektivitas Anggaran dengan *Leadership Style* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ? (4) Efektivitas Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ? (5) Kultur Paternalistik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ? (6) Interaksi Efektivitas Anggaran dengan Kultur Paternalistik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini yaitu: (1) Untuk mengetahui hubungan antara Efektivitas Anggaran dengan Kinerja. (2) Untuk mengetahui hubungan antara *Leadership Style* dengan Kinerja. (3) Untuk mengetahui hubungan antara Interaksi Efektivitas Anggaran dengan *Leadership Style* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. (4) Untuk mengetahui hubungan antara Efektivitas Anggaran dengan Kinerja. (5) Untuk mengetahui hubungan antara Kultur Paternalistik dengan Kinerja. (6) Untuk mengetahui hubungan antara Interaksi Efektivitas Anggaran dengan Kultur Paternalistik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

MANFAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis untuk berbagai pihak yang mempunyai kaitan erat dengan penelitian ini, diantaranya: (1) Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai salah satu media untuk mengembangkan teori keagenan, serta memahami lebih dalam penerapan ilmu pengetahuan pada tataran teori dan aplikasinya dilapangan. (2) Bahan masukan kepada Kementerian Pekerjaan

Umum, GRAPARI Telkomsel Branch MALANG dalam merumuskan dan menetapkan serta mengukur kinerja manajerial dimasa yang akan datang.

TINJAUAN PUSTAKA

HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Riyadi (2000) melakukan penelitian untuk menguji hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dengan menggunakan variabel motivasi dan pelimpahan wewenang sebagai variabel *moderating*. Respondennya adalah manajer yang berada dalam perusahaan manufaktur di wilayah Jawa Timur dan memiliki atasan serta bawahan. Data diperoleh dengan mengirimkan kuisioner melalui *mail survey* kepada 340 responden yang terdaftar dalam *East Java Bussiness Directory* 1996-1997. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi para manajer tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, namun pelimpahan wewenang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Poerwati (2002) melakukan penelitian terhadap manajer-manajer pada perusahaan manufaktur dan menyimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial.

Kurnia (2004) melakukan penelitian tentang pengaruh *budgetary goal characteristic* (partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, evaluasi anggaran, umpan balik anggaran, dan kesulitan sasaran anggaran) terhadap kinerja manajerial dengan memasukkan budaya paternalistik dan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi, dimana sampel yang digunakan adalah perguruan tinggi swasta di Kopertis Wilayah III dengan hasil penelitian bahwa komponen *budgetary goal characteristic* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Ariadi (2004) meneliti pengaruh anggaran partisipatif melalui budaya organisasi, gaya manajemen dan motivasi kerja sebagai *variable intervening* terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja pada PT. Socfin Indonesia, dimana anggaran partisipatif secara langsung berpengaruh signifikan, namun negatif terhadap kinerja manajerial. Anggaran partisipatif secara langsung berpengaruh signifikan namun negatif terhadap kepuasan kerja.

Lock (2005) menyebutkan bahwa akar dari paternalisme adalah pada ideologi agama pada abad 19 dan awal era industrialisme. Lock menyebarkan 100 kuisioner pada siswa mengenai gaya kepemimpinan paternalistik dan komitmen manajer yang tidak berpengaruh pada kinerja manajerial.

Ritonga (2008) melakukan penelitian dengan menyebarkan 107 kuisioner untuk memperoleh data dari persepsi-persepsi manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran yang terdiri dari Kepala divisi, Kepala Cabang, dan Kepala Bidang pada PDAM Tirtanadi Sumatera utara dengan menunjukkan hasil bahwa budaya paternalistik dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dalam tingkat yang signifikan dan pengaruh yang positif antara budaya paternalistik dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Rahadjo (2009) melakukan penelitian dengan menyebarkan kuisioner kepada sebanyak 82 organisasi non profit dengan metode *stratified sampling* dimana penelitian menunjukkan bahwa adanya tingkat partisipasi yang tinggi pada penganggaran di organisasi non profit. anggaran partisipatif mempunyai pengaruh yang langsung terhadap kinerja manajerial. Sedangkan interaksi gaya kepemimpinan dan kultur paternalistik, dalam memoderasi partisipasi anggaran dengan kinerja tidak signifikan. Kemungkinan tidak signifikan ini disebabkan oleh *level* responden penelitian yang relatif heterogen.

Ndiwalana (2009) melakukan penelitian dengan menyebarkan kuisioner kepada 48 hotel bintang 1-5 dengan metode *stratified sampling* dimana penelitian menunjukkan bahwa adanya tingkat partisipasi yang tinggi pada penganggaran di industri hotel. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen tujuan, dan hubungan positif yang signifikan antara komitmen tujuan dan kinerja karyawan di hotel.

Herminingsih (2009) meneliti pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan peran manajerial pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah dengan menggunakan 103 sample responden pada pemerintah daerah kabupaten Demak yang dipilih dengan menggunakan *purposive sampling* dengan hasil penelitian bahwa partisipasi anggaran dan peran manajerial pengelolaan keuangan daerah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah.

Zainuddin dan Isa (2011) melakukan penelitian untuk menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang dimediasi oleh keadilan organisasi dan motivasi. Dimana partisipasi memiliki efek tidak langsung pada kinerja melalui dua *variable intervening* keadilan organisasi dan motivasi.

Susmitha (2012) meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial dengan *locus of control* dan komitmen organisasional sebagai pemoderasi dengan hasil menunjukkan bahwa *internal locus of control* dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. *External locus of control* tidak mampu memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

TINJAUAN TEORI

TEORI ANGGARAN PARTISIPATIF

Partisipasi dalam menyusun anggaran diyakini dapat meningkatkan kinerja organisasi, karena dengan partisipasi tersebut setiap karyawan akan merasa memiliki dan bertanggungjawab atas tugas yang dibebankan, seperti yang diungkapkan oleh Argyris (1952) dalam Brownell dan McInnes (1986). Aspek negatif anggaran, di samping ditimbulkan oleh faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan yang diberikan kepada anggota organisasi yang dapat memenuhi target dalam anggaran, juga dapat menimbulkan konflik dan ketidaknyamanan diantara anggota organisasi. Untuk mengatasi dampak disfungsional tersebut diperlukan partisipasi dalam penyusunan anggaran. Banyak penelitian di bidang akuntansi manajemen yang menaruh perhatian pada masalah partisipasi dalam

proses penyusunan anggaran (Brownell, 1981), karena anggaran partisipatif dinilai mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Cherrington dan Cherrington (1973) menemukan bahwa pekerja yang berpartisipasi dalam proses pembuatan anggaran, mempunyai sikap yang lebih kooperatif dan permisif terhadap perubahan-perubahan yang diinginkan oleh perusahaan, juga menemukan hubungan positif antara partisipasi dengan kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Menurut mereka, ada tiga tujuan utama yang kemungkinan dapat dicapai melalui anggaran partisipatif yaitu untuk memperoleh akseptasi anggota organisasi terhadap rencana kegiatan, untuk meningkatkan semangat kerja, dan meningkatkan produktivitas.

TEORI LEADERSHIP STYLE

Leadership adalah sebuah kata yang berasal dari kata *leader* yang berarti pemimpin. *Leadership* sendiri mempunyai makna kepemimpinan. *Leadership Style* adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Pengaruh *leadership style* yang memoderasi anggaran partisipatif dengan kinerja merupakan perspektif lain yang belum banyak diungkapkan dan diteliti. Pemilihan *leadership style* dalam penerapan pada suatu organisasi sangat penting mengingat aspek ini dipengaruhi oleh berbagai dimensi ilmu di luar akuntansi seperti psikologi dan aspek perilaku. Jika *leadership style* yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka diharapkan motivasi dan partisipasi pimpinan dan bawahan akan meningkat, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Peneliti terdahulu yang menyelidiki dampak perilaku pemimpin atau *leadership style* seperti Brownell (1983) telah menunjukkan bahwa variabel ini mempunyai dampak yang kuat terhadap penganggaran. Davis (1972) menyatakan bahwa kepemimpinan akan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Tanpa kepemimpinan suatu organisasi adalah kumpulan orang dan mesin yang tidak teratur. Selanjutnya Davis mengemukakan adanya 4 ciri utama *leadership* yang sukses yaitu kecerdasan, kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas, motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan sikap-sikap hubungan manusiawi. Seluruh *leadership styles* di atas akan mempengaruhi karyawan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja yang pada akhirnya mempengaruhi partisipasi dan kinerja.

KULTUR PATERNALISTIK

Kultur Paternalistik adalah sistem kepemimpinan yang berdasarkan hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin, seperti hubungan antara ayah dan anak. Hofstede (1983) menemukan adanya faktor perbedaan kebudayaan yang merupakan bentuk-bentuk nilai individual dalam perusahaan multinasional di 50 negara dan tiga daerah pada 1968 dan 1972. Hofstede menggunakan responden yang memiliki tingkatan yang hampir sama dalam kategori pekerjaan maupun pendidikan. Hofstede (1980) membagi dimensi kultur menjadi empat, yaitu power distance, uncertainty avoidance, individualism, dan masculinity. Apabila suatu perusahaan memiliki kultur paternalistik yang kuat, maka penggunaan anggaran partisipatif justru hanya akan menurunkan kinerja. Sehingga pada perusahaan

dengan kultur paternalistik yang dominan, sebaiknya penganggaran bersifat top down. Karena jika dipaksakan menggunakan anggaran partisipatif, maka yang muncul adalah partisipasi semu (pseudo participation). Mereka seolah-olah memberikan kontribusi dan masukan serta berbagai macam usulan, namun yang nampak hanyalah ambisi dari sub ordinate (Siegel dan Marconi, 1989 dalam Indriantoro, 1993). Aspek kultur juga merupakan bagian penting dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja. Terlebih lagi kultur paternalistik yang di Indonesia kedudukannya masih cukup kuat. Penelitian yang dilakukan Mustikawati (1999) menyatakan bahwa kultur paternalistik mempengaruhi keefektifan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Manajer yang mempunyai kultur paternalistik rendah akan memiliki partisipasi dan kinerja yang tinggi dan sebaliknya. Perusahaan bisnis di Indonesia cenderung lebih banyak terkena pengaruh kultur luar, artinya kultur paternalistiknya sudah jauh lebih berkurang jika dibandingkan dengan organisasi nonprofit.

PENINGKATAN KINERJA

Mahoney, et. al. (1963) mengatakan bahwa kinerja manajer sebagai sebuah faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja manajerial dan mendefinisikan construct ini sebagai based upon the functions of management discussed in classical management theory. Definisi yang mereka maksud juga mencakup aspek planning, investigating, coordinating, evaluating, supervising, staffing, negotiating, dan representing yang akan mencerminkan kinerja manajer secara keseluruhan. Pengaruh anggaran partisipatif pada kinerja manajerial merupakan tema pokok yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen. Ada dua alasan yang dikemukakan oleh Brownell (1982) yaitu: partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi dan berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja hasilnya saling bertentangan.

METODE PENELITIAN

JENIS, LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN

JENIS PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian asosiatif dengan bentuk hubungan korelasi melalui pendekatan kuantitatif adalah prosedur penelitian dengan cara mengumpulkan dan menganalisa data secara sistematis untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih.

LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti akan memperoleh suatu data yang berasal dari responden. Lokasi penelitian ini akan dilakukan di Grapari Telkomsel Jl. Letjen S. Parman No.47, Blimbing, Kota Malang.

WAKTU PENELITIAN

waktu penelitian dimulai pada tanggal 30 Agustus 2016 hingga selesai penelitian pada 1 juni 2017.

DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dipahami berbagai unsur-unsur yang menjadi dasar dari suatu penelitian ilmiah yang termuat dalam operasionalisasi variabel penelitian. Secara lebih rinci, operasionalisasi variabel penelitian adalah sebagai berikut.

1. Peningkatan Kinerja (Y)

Peningkatan kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan

Adapun indikator-indikator yang diambil untuk peningkatan kerja adalah:

- a. Efektifitas dan efisiensi
- b. Otoritas (wewenang)
- c. Displin
- d. Inisiatif

2. Anggaran Partisipatif (X1)

Partisipasi umumnya dinilai sebagai suatu pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi dan berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dengan kinerja hasilnya saling bertentangan.

Adapun indikator-indikator yang diambil untuk efektivitas anggaran partisipatif adalah:

- a. planning
- b. investigating
- c. supervising
- d. evaluating

3. Leadership Style (X2)

Leadership adalah sebuah kata yang berasal dari kata leader yang berarti pemimpin. Leadership sendiri mempunyai makna kepemimpinan. Leadership Style adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin

Adapun indikator-indikator yang diambil untuk leadership style adalah:

- a. kecerdasan
- b. kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas
- c. motivasi diri dan dorongan berprestasi
- d. sikap-sikap hubungan manusiawi

4. Kultur Paternalistik

Kultur Paternalistik adalah sistem kepemimpinan yang berdasarkan hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin, seperti hubungan antara ayah dan anak.

Adapun indikator-indikator yang diambil untuk kultur paternalistik adalah:

- a. Atasan membantu karyawan
- b. Atasan memperhatikan pakaian dan pangan karyawan
- c. Atasan membantu karyawan memecahkan masalah
- d. Manajemen memperhatikan pendidikan anak-anak karyawannya

SUMBER DAN METODE PENELITIAN

Sumber data dalam penelitian ini adalah Data Primer. Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama, Narimawati (2008;98). Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file. Data diperoleh dari responden, yaitu orang yang dijadikan objek penelitian atau orang yang dijadikan sarana mendapatkan informasi ataupun data. Data primer dalam penelitian ini didapat melalui kuesioner.

METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner. Kuesioner adalah suatu daftar pertanyaan yang akan ditanyakan kepada responden (obyek penyelidikan) terdiri dari baris-baris dan kolom-kolom untuk diisi dengan jawaban-jawaban yang ditanyakan (Supranto, 2003:85)

Dalam penelitian ini digunakan skala likert. Jawaban yang diberikan oleh konsumen kemudian diberi skor dengan teknik agree-disagree scale dengan mengembangkan pernyataan yang menghasilkan jawaban setuju–tidak setuju dalam berbagai rentang nilai. Urutan skala terdiri dari Angka 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 5 (Sangat Setuju) untuk semua variabel.

METODE ANALISIS DATA

Penelitian ini menggunakan model penelitian analisis regresi linear berganda dengan persamaan menggunakan *Moderated Analysis Regresion (MRA)*. Secara umum, analisis regresi MRA pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen/terikat dengan satu atau lebih variabel independen/bebas dan studi mengenai interaksi variabel moderat dengan variabel bebas terhadap variabel dependen. Setelah data diperoleh, selanjutnya data tersebut diolah dan dianalisis dengan menggunakan *software SPSS (Statistical and Service Solution) versi. 16.0 for windows*.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

1 Anilisis Regresi Linear Berganda

Setelah dihitung menggunakan SPSS (*Statistical and Service Solution*) versi. 16.0 for windows, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2.170	3.734		-.581	.566
Anggaran Partisipatif	.153	.250	.111	.612	.545
Leadership style	.421	.225	.344	1.874	.071

Kultur Paternalistik	.436	.266	.300	1.641	.112
----------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Peningkatan Kinerja

Dari tabel diatas dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = -2,170 + 0,153X_1 + 0,421X_2 + 0,436X_3 + e$$

(sig.0,54) (sig.0,071) (sig.0,112)

2 Uji Normalitas

Pada pengujian normalitas bertujuan untuk menguji asumsi bahwa distribusi dari galat taksiran sampel berasal dari sampel yang didistribusikan normal. Ketentuan pengujian normalitas dengan memakai uji KolmogorofSmirnov dengan kriteria yaitu jika probabilitas atau Asymp, Sig, (2-tailed) lebih besar dari level of significant ($\alpha=0,05$) maka data berdistribusi normal. Tabel berikut adalah rangkuman dari uji normalitas dari hasil perhitungan SPSS 16,00 for windows sebagaimana pada lampiran.

Dari tabel pada lampiran dapat disimpulkan bahwa Efektifitas Anggaran Paternalistik (X_1) = 0,372, *Leadership Style* (X_2) = 0,370, Kultur Paternalistik (X_3) = 0,800 dan Peningkatan Kinerja yaitu sebesar 0,335 lebih besar dari $\alpha=0,05$ sehingga dapat disimpulkan seluruh data sampel setiap variabel berdistribusi normal.

3. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas.

Tabel Hasil Uji Multikolinieritas

Model		<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
	Efektifitas Anggaran Partisipatif	0,615	1,626
	<i>Leadership Style</i>	0,599	1,669
	Kultur Paternalistik	0,603	1,657

Dari tabel diatas, seluruh variabel independen memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan Nilai VIF sebagaimana tabel *coefficients* tidak lebih dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa model terbebas dari multikolinearitas

2. Uji Heteroskedastisitas

Tabel Hasil Uji Glesjer

Dari gambar *Scatterplot* terlihat bahwa penyebaran titik-titik data tidak berpola, titik-titik data menyebar di atas atau di bawah atau disekitar angka 0, dan titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau hanya di bawah saja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data tidak terdapat heteroskedastisitas.

3. Uji Autokorelasi

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada lampiran diketahui bahwa nilai Durbin Watson hasil pengujian berada diantara $du < dw < 4-du$ ($1,25 < 1,738 < 2,35$) maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada model regresi yang terbentuk.

4 Uji Hipotesis

a. Persamaan 1

Efektifitas Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (H1)

1. Uji F (Uji Simultan) Persamaan 1

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen Efektivitas Anggaran. Secara simultan mempengaruhi variabel dependen (Peningkatan Kinerja).

$$Y = 3,540 + 0,642X_1 + e$$

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai F_{hitung} dengan nilai 8,508 dan nilai signifikansi F sebesar 0,007. Nilai nilai sig. F (0,007) lebih kecil dari α (0,05) maka variabel anggaran partisipatif (X_1) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel peningkatan kinerja (Y)

2. Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan 1

Berdasarkan output pada lampiran diperoleh nilai Adjusted R square sebesar 0,190 yang mana hal ini berarti 19% variabel peningkatan kinerja (Y) dipengaruhi oleh variabel anggaran partisipatif (X_1). Sedangkan 81% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

3. Uji t (Uji Parsial) Persamaan 1

Berdasarkan hasil analisis regresi, pada variabel anggaran partisipatif diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,917 dengan signifikansi t sebesar 0,007. sig. $t < \alpha = 5\%$ ($0,007 < 0,050$), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial anggaran partisipatif (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja (Y) atau hipotesis (H1) diterima.

b. Persamaan 2

Leadership Style berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (H2)

1. Uji F (Uji Simultan) Persamaan 2

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai F_{hitung} dengan nilai 15,210 dan nilai signifikansi F sebesar 0,000. Nilai nilai sig. F (0,000) lebih kecil dari α (0,05) maka variabel leadership style (X_2) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel peningkatan kinerja (Y)

Berdasarkan output diperoleh nilai Adjusted R square sebesar 0,308 yang mana hal ini berarti 30,8% variabel peningkatan kinerja (Y) dipengaruhi oleh variabel leadership style (X_2). Sedangkan 69,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

2. Uji t (Uji Parsial) Persamaan 2

Berdasarkan hasil analisis regresi, pada variabel *leadership style* diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,900 dengan signifikansi t sebesar 0,000. sig. $t < \alpha = 5\%$ ($0,000 < 0,050$), maka dapat disimpulkan bahwa secara

parsial leadership style (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja (Y) atau hipotesis (H2) diterima.

c. Persamaan 3

Interaksi Efektifitas Anggaran dengan Leadership Style berpengaruh signifikan terhadap kinerja (H3)

1. Uji F (Uji Simultan) Persamaan 3

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai F_{hitung} dengan nilai 12.603 dan nilai signifikansi F sebesar 0,00. Nilai F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} (0,05) maka variabel Anggaran Partisipatif (X1) dan *leadership style* (X2) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel peningkatan kinerja (Y)

2. Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan 3

Berdasarkan output diperoleh nilai Adjusted R square sebesar 0,521 yang mana hal ini berarti 52,1% variabel peningkatan kinerja (Y) dipengaruhi oleh variabel Anggaran Partisipatif (X1) dan *leadership style* (X2). Sedangkan 47,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

3. Uji t (Uji Parsial) Persamaan 3

Berdasarkan hasil analisis regresi, pada variabel anggaran partisipatif diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,703 dengan signifikansi t sebesar 0,001. $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($0,001 < 0,050$), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial interaksi Anggaran Partisipatif (X1) dengan *leadership style* (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja (Y) atau hipotesis (H3) diterima.

d. Persamaan 4

Efektifitas Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (H4)

1. Uji F (Uji Simultan) Persamaan 4

Dari hasil olah dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 3,078 + 0,703X_2 + e$$

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai F_{hitung} dengan nilai 8,508 dan nilai signifikansi F sebesar 0,007. Nilai F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} (0,05) maka variabel anggaran partisipatif (X1) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel peningkatan kinerja (Y)

2. Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan 4

Berdasarkan output diperoleh nilai Adjusted R square sebesar 0,190 yang mana hal ini berarti 19% variabel peningkatan kinerja (Y) dipengaruhi oleh variabel anggaran partisipatif (X1). Sedangkan 81% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

3. Uji t (Uji Parsial) Persamaan 4

Berdasarkan hasil analisis regresi, pada variabel anggaran partisipatif diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,917 dengan signifikansi t sebesar 0,007. $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($0,007 < 0,050$), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial anggaran partisipatif (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja (Y) atau hipotesis (H4) diterima.

e. Persamaan 5

Kultur Paternalistik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (H5)

1. Uji F (Uji Simultan) Persamaan 5

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai F_{hitung} dengan nilai 13,730 dan nilai signifikansi F sebesar 0,001. Nilai nilai sig. F (0,001) lebih kecil dari α (0,05) maka variabel Kultur Paternalistik (X3) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel peningkatan kinerja (Y)

2. Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan 5

Berdasarkan output diperoleh nilai Adjusted R square sebesar 0,285 yang mana hal ini berarti 28,5% variabel peningkatan kinerja (Y) dipengaruhi oleh variabel Kultur Paternalistik (X3). Sedangkan 72,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

3. Uji t (Uji Parsial) Persamaan 5

Berdasarkan hasil analisis regresi, pada variabel anggaran partisipatif diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,705 dengan signifikansi t sebesar 0,001. sig. $t < \alpha = 5\%$ ($0,001 < 0,050$), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial Kultur Paternalistik (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja (Y) atau hipotesis (H5) diterima.

f. Persamaan 6

Interaksi Efektivitas Anggaran dengan Kultur Paternalistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja (H6)

1. Uji F (Uji Simultan) Persamaan 6

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai F_{hitung} dengan nilai 5,514 dan nilai signifikansi F sebesar 0,04. Nilai nilai sig. F (0,04) lebih kecil dari α (0,05) maka variabel Anggaran Partisipatif (X1) dan Kultur Paternalistik (X3) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel peningkatan kinerja (Y)

2. Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan 6

Berdasarkan output diperoleh nilai Adjusted R square sebesar 0,297 yang mana hal ini berarti 29,7% variabel peningkatan kinerja (Y) dipengaruhi oleh variabel Anggaran Partisipatif (X1) dan Kultur Paternalistik (X3). Sedangkan 71,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

3. Uji t (Uji Parsial) Persamaan 6

Berdasarkan hasil analisis regresi, interaksi Efektivitas anggaran partisipatif dengan kultur paternalistik terhadap peningkatan kinerja diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 0,933 dengan signifikansi t sebesar 0,359. sig. $t < \alpha = 5\%$ ($0,359 > 0,050$), maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial interaksi Efektivitas anggaran partisipatif (X1) dengan kultur paternalistik tidak berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja (Y).

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Leadership Style menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Sedangkan interaksi variabel Anggaran Partisipatif dalam memoderasi Leadership Style dengan kinerja dalam penelitian ini diperoleh hasil yang signifikan.
4. Kultur Paternalistik menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.
5. Sedangkan interaksi variabel Anggaran Partisipatif dalam memoderasi Kultur Paternalistik dengan kinerja dalam penelitian ini diperoleh hasil yang tidak signifikan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
 - a. Diharapkan perusahaan selalu berupaya untuk membuat desain kemasan yang lebih menarik serta dapat memberikan jaminan untuk melindungi atas kualitas produk yang ditawarkan.
 - b. Dalam upaya untuk mempengaruhi dan memberikan informasi yang lengkap terhadap keberadaan produk diharapkan perusahaan selalu berupaya untuk membuat suatu iklan yang benar-benar dapat mendukung dan mempengaruhi konsumen dalam melakukan pembelian produk.
 - c. Perusahaan harus selalu berupaya memberikan dukungan agar merek dapat selalu dikenal oleh konsumen, yaitu dengan menjaga kualitas dan mutu produk sehingga merek selalu diingat oleh konsumen sebagai produk yang benar-benar memberikan jaminan mutu.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel lain yang digunakan untuk mengukur minat pembelian konsumen agar hasil penelitian berikutnya dapat lebih berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardika dan Darma Putra. 2004. Politik Kebudayaan dan Identitas Etnik. Denpasar: Fakultas Sastra Universitas Udayana.
- Argyris, C. 1952. The Impact of Budget on People, Ithaca, The Controllershship Foundation Inc., Cornell University.
- Ariadi Dani. 2004. "Pengaruh Anggaran Partisipatif Melalui Budaya Organisasi, Gaya Manajemen dan Motivasi Kerja Sebagai Intervening Terhadap Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja Pada PT. Socfindo Indonesia" . Tesis. USU.

- Brownell, Peter, and Moriss McInnes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance, *The Accounting Review* (October): Vol. LXI No. 4, pp. 587-600.
- Brownell, Peter. 1982. A Field Study Examination of Budgetary Participation and Locus of Control, *The Accounting Review* (October): Vol. LVII No. 4, pp. 766-777.
- Chong Vincent K, Chong, Kar Ming. 2002. Budget Goal Commitment And Informational Effect of Budget Participation on Performance. A Structural Equation Modeling Approach. P. 65-86.
- Haliman, R. Gunadi. 1997. Pengaruh Pendidikan Formal, Pengalaman dan Locus of Control pada Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja dan Kepuasan Kerja, Thesis S-2 UGM, Yogyakarta.
- Herminingsih. 2009. Pengaruh Partisipasi Dalam Penganggaran dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Pemerintah Kabupaten Demak). Tesis. Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro.
- Hofstede, G. H. 1980. *Culture's Consequences International Differences in Work Related Values*. Beverly Hill London. Sage Publikation.
- Hofstede, G. H. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Indriantoro, Nur. 1993. The Effect of Participation Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables, Ph.D. Dissertation, University of Kentucky, Lexington.
- Kennis, I. 1979. Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance. *Accounting Review*.
- Lock Aletta. 2005. The Relationship Between Individualistic/Collectivistic Orientation and Organizational Citizenship Behavior And The Possible Influence of Leadership Style. *Work Organizational and Management Faculty of Sosial Sciences*. Erasmus University Rotterdam. Thesis.
- M. Nazir. 2005. *Metodologi penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Mia, L. 1988. Managerial Attitude, Motivation and the Effectiveness
- Milani, K. 1975. The Relationship of Participation in Budgeting-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study, *The Accounting Review* (April), pp. 274-284.
- Mowday. R. R. Steers and L. Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment *Journal of Vocational Behaviour*. 14 PP: 224 – 235.
- Narimawati. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Bandung.
- Ndiwalana, John Kizito. 2009. Budgeting Participation, Goal Commitment and Employee Performance. *Accounting and Finance Of Makerere University*. Disertation.
- of Budget Participation, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 5, pp. 465-475.

- Poerwati, Tjahyaning.2002. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating. Tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ritonga Panangaran. 2008. Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara. Tesis. Universitas Sumatera Utara.
- Ritonga Panangaran. 2008. Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara. Tesis. Universitas Sumatera Utara.
- Stedry, AC, 1960, Budget Control and Cost Behavior. Englewood Cliff,
- Sugiyono, (2008). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung Alfabeta
- Sugiyono. (2010) Statiska Untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta
- Supranto. 2003. Metode Penelitian Hukum Statistik. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Suria Zainuddin and Che Ruhana Isa. 2011. The Role of Organizational Fairness and Motivation in the Relationship Between Budget Participation and Managerial Performance: A Conceptual Paper. Journal. Departemen of Management Accounting and Taxation, Faculty of Business and Accountancy, Univerity of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Susmitha, I Putu Yoga. 2012. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Locus Of Control dan komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemoderasi. Tesis. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana. Denpasar.