

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
DENGAN PARTISIPASI ANGGARAN SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING***

**WULAN APRILIA dan ERNA HERNAWATI**

Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Jakarta

*Abstract*

*This study is conducted to examine the effect of variables Organizational Commitment, Leadership Style and Budget Participation on Managerial Performance. The study sample is 102 employees working at the Education and Training Board of Ministry of Defence of Republic of Indonesia. The data analysis technique used is the path analysis. The results show that the effect of Organizational Commitment is not significant negatively on Budget Participation. Leadership Style influence is insignificantly positive on Budget participation. Organizational commitment is insignificant positive effect on Managerial Performance, while the Leadership Style and Budget Participation influence equally positive significant on Managerial Performance. From the analysis of the path which is the direct path (direct effect), Organizational Commitment and leadership style has a positive influence on Managerial Performance. Budget Participation variable can not afford as an intervening variable Organizational Commitment and Leadership Styles on Managerial performance, because the direct lines have a greater influence than the indirect pathway (indirect effect)*

*Keywords : Organizational Commitment, Leadership Style, Budget Participation on Managerial Performance*

**PENDAHULUAN**

Kinerja Manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staff, negosiasi, dan lain-lain. Kinerja

Manajerial menunjukkan kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada ketercapaian pelayanan publik. Dalam mencapai sasaran atas peningkatan Kinerja Manajerial perlu

dipertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi masalah tersebut, antara lain Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Anggaran.

Berbagai penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa terdapat ketidak konsistenan mengenai hasil penelitian pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Penelitian yang mendukung adanya pengaruh pada Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial antara lain oleh Yusfaningrum dan Ghozali (2005), Sumarno (2005), Faizzah dan Mildawati (2007), Maiga dan Jacobs (2007), Sinuraya (2009), Mariam (2009), Mediaty (2010), Himawan dan Ika (2010) dan Mahjoub dan Haliovi (2012). Sedangkan penelitian terdahulu yang tidak mendukung adanya pengaruh pada Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial antara lain oleh

Sumarno (2005), Faizzah dan Mildawati (2007) dan Sutapa dan Soni (2010).

Dari sudut pandang teori agensi, *principal* (pemilik atau manajemen puncak) membawahi agen (karyawan atau manajer yang lebih rendah) untuk melaksanakan kinerja yang efisien. Teori ini mengasumsikan kinerja yang efisien dan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh usaha dan pengaruh kondisi lingkungan. Dari penjelasan diatas menyimpulkan bahwa kinerja berakar dari teori agensi.

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005:35) Komitmen Organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen Organisasi juga merupakan nilai personal, yang kadang-kadang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan atau komitmen pada perusahaan. Komitmen Organisasi merupakan suatu bentuk loyalitas

karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan Komitmen Organisasi. Peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempertinggi Komitmen Organisasi.

Sumarno (2005) membuktikan hasil penelitiannya bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi anggaran. Selain itu penelitian Himawan dan Ika (2010) juga membuktikan bahwa Komitmen dapat memoderasi pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Hipotesis yang dapat diajukan untuk pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Partisipasi Anggaran dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>1</sub> :Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Partisipasi Anggaran.**

Menurut Ikhsan dan Ishak (2005:169) diterapkan pada fungsi

perencanaan, Teori X mengimplikasikan bahwa anggaran akan disusun oleh manajemen puncak (kontoler atau direktur perencanaan) dan dikenakan pada manajemen tingkat bawah. Dengan demikian, dalam Gaya Kepemimpinan otoriter, anggaran dipandang sebagai alat pengendalian manajemen yang didesain untuk memastikan kepatuhan karyawan terhadap harapan dari manajemen puncak. Proses perencanaan atau penyusunan anggaran sangat terkait dengan beberapa faktor yang muncul di lingkungan kerja dimana perencanaan tersebut terjadi. Dalam konteks suatu organisasi hal ini harus terus diarahkan kepada sebuah usaha untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Salah satu faktor tersebut adalah Gaya Kepemimpinan. Gaya Kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara

pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi.

Penelitian Himawan dan Ika (2010) membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada konsiderasi akan mampu meningkatkan pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Lalu penelitian Mediaty (2010) juga membuktikan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Gaya Kepemimpinan secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur. Dari penelitian terdahulu diatas dapat ditarik hipotesis tentang Gaya Kepemimpinan terhadap Partisipasi Anggaran adalah sebagai berikut.

**H<sub>2</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Partisipasi Anggaran**

Sandjojo (2011:46) salah satu yang menjadi tuntutan organisasi terhadap anggotanya adalah komitmen mereka terhadap organisasi ditempat bekerja. Komitmen Organisasi adalah

sejauh mana karyawan bersedia untuk melakukan upaya yang terus menerus demi keberhasilan organisasi. Komitmen Organisasi merupakan bagian dari sikap (*attitude*) seseorang yang menunjang keberhasilan organisasi. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab pada tugas dan menampilkan kinerja yang lebih baik. Dengan komitmen yang tinggi itu pun anggaran dalam perusahaan akan selalu tercukupi sehingga kinerja dapat berjalan dengan baik.

Penelitian Sumarno (2005) membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan pada Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. Hasil ini konsisten dengan penelitian Peter's dan O'Connors, 1980; Blimberg dan Pringle, n 1982; Randall, 1990; Nouri dan Parker, 1998; Firdaus dan Bambang Supomo, 2003; Hariyanti dan Nasir, 2002. Selain itu pengaruh Komitmen Organisasi terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial adalah positif dan

signifikan. Sedangkan Sinuraya (2009) juga menyatakan bahwa adanya pengaruh antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, hipotesis untuk pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial**

**H<sub>6</sub>: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial melalui Partisipasi Anggaran.**

Menurut Teori X dari McGregor dalam Ikhsan dan Ishak (2005:169) menjelaskan Gaya Kepemimpinan yang otoriter dan dikendalikan secara ketat, dimana kebutuhan akan efisiensi dan pengendalian mengharuskan pendekatan manajerial tersebut untuk berurusan dengan bawahannya. Gaya Kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan teman sekerjanya. Untuk memantau kinerja

bawahan, para pemimpin ini menugaskan staf mereka untuk mengumpulkan informasi yang memungkinkan dilakukannya pengawasan secara tidak langsung. Gaya Kepemimpinan manajer dapat mempengaruhi produktivitas karyawan (kinerja karyawan). Sehingga Gaya Kepemimpinan yang baik sangat dibutuhkan dalam Kinerja Manajerial.

Penelitian Mariam (2009) membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan dan positif dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, selain itu penelitian Mediaty (2010) juga membuktikan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Gaya Kepemimpinan secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur. Dengan demikian pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**H<sub>4</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial**

**H<sub>7</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial melalui Partisipasi Anggaran**

Menurut Rudianto (2009:3) anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis. Setiap lembaga atau organisasi pasti memiliki anggaran untuk menjalankan dan mencapai tujuan dari lembaga atau organisasi tersebut. Anggaran memiliki peranan penting dalam manajerial sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Dalam fungsinya sebagai alat pengendalian, anggaran digunakan sebagai suatu sistem untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Kinerja yang baik dapat menghasilkan output yang sesuai dengan input. Sehingga anggaran sebagai alat pengendalian mengendalikan penggunaan sumber

daya yang dimiliki untuk mencapai hasil yang optimal.

Penelitian Faizzah dan Mildawati(2007)membuktikan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.Selain itu Yusfaningrum dan Ghozali (2005)juga menyatakan bahwa Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Dengan demikian hipotesis pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dalam penelitian ini adalah

**H<sub>8</sub> :Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial**

## **METODE**

### **Definisi Operasional**

Definisi operasional yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Variabel Exogenous (X)**

Adapun variabel exogenous pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Komitmen Organisasi (X1)  
Komitmen Organisasi adalah kemampuan dan kemauan seorang individu untuk berperilaku, berkorban, melakukan segala sesuatu yang terbaik demi tercapainya sasaran dan tujuan organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan (X2)  
Gaya Kepemimpinan adalah suatu bentuk usaha yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka untuk mendukung usahanya agar berhasil mencapai tujuan dalam suatu organisasi.

c. Partisipasi Anggaran (X3)  
Partisipasi Anggaran yang juga sebagai variabel intervening, adalah seberapa jauh keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran.

Kinerja Manajerial adalah kemampuan manajer dalam menjalankan tugas serta memimpin pusat pertanggung jawaban yang dia pimpin.

### Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Variabel Exogenous (X)

Adapun pengukuran variabel exogenous pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) Komitmen Organisasi (X1)  
Pengukuran variabel Komitmen Organisasi pada penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mowday et al (1979), yang digambarkan oleh Meyer et al (1989) dalam Sumarno (2005) sebagai "*most widely used measure of affective commitment to date*" (p. 152). Instrumen terdiri dari 3 item pertanyaan mengenai Komitmen Organisasi afeksi, 3 item pertanyaan mengenai Komitmen Organisasi kontinu

#### 2. Variabel Endogenous (Y)

Adapun variabel Endogenous pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Kinerja Manajerial (Y)

dan 3 item pertanyaan mengenai Komitmen Organisasi normatif yang telah dimodifikasi. Untuk mengukur masing-masing jawaban responden pada variabel Komitmen Organisasi digunakan pengukuran skala likert 5 poin.

b) Gaya Kepemimpinan (X2)

Pengukuran variabel Gaya Kepemimpinan pada penelitian ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Gibson (1996) dan diadopsi dari Sri Trisnaningih (2007) dalam Larasati (2012). Dimensi yang terdapat pada penelitian ini yaitu sikap dan perilaku, direktif, dan kemampuan. Untuk mengukur masing-masing jawaban responden pada variabel Gaya Kepemimpinan digunakan pengukuran skala likert 5 poin yang telah dimodifikasi.

c) Partisipasi Anggaran (X3)

Pengukuran variabel Partisipasi Anggaran pada penelitian ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975) dalam Sumarno (2005). Dimensi yang terdapat yaitu penyusunan anggaran. Setiap responden diminta untuk menjawab enam butir pertanyaan dengan memilih salah satu dari empat poin skala likert yang telah dimodifikasi. Skor rendah (poin 1) menunjukkan partisipasi rendah, sedangkan skor tinggi (poin 5) menunjukkan partisipasi tinggi.

2. Variabel Endogenous (Y)

Adapun variabel endogenous pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) Kinerja Manajerial (Y)

Pengukuran variabel Kinerja Manajerial dalam penelitian ini diukur menggunakan instrument self-rating yang dikembangkan oleh Mahoney et al (1963) dalam Sumarno (2005).

Instrumen diukur dengan skala likert dengan rentang 1 sampai 5, skala kinerja 1 dan 2 menunjukkan kinerja lemah, skala kinerja 3 menunjukkan kinerja baik dan dengan skala kinerja 4 dan 5 menunjukkan kinerja memuaskan yang telah dimodifikasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah Badan Pusdiklat Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. Sedangkan sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah pimpinan yang menduduki jabatan eselon II, III, IV dan V setingkat kepala/ketua/direktur, kepala bagian dan kepala sub bagian (kasubag)/kepala sub bidang (kasubbid) yang ada di Badan Pusdiklat Kementerian Pertahanan RI.

### Tehnik Analisis Dan Uji Hipotesis

Dalam melakukan analisis dan uji hipotesis, prosedur yang dilakukan adalah dengan menggunakan teknik analisa jalur atau *path analysis*.

Adapun tahapan-tahapan untuk menguji *path analysis* adalah sebagai berikut:

#### 1. Merumuskan hipotesis

a) Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Partisipasi Anggaran.

b) Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Anggaran secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

#### 2. Menentukan persamaan struktural

Berdasarkan hipotesis tersebut maka dibuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan.

a. Persamaan sub struktur 1 adalah sebagai berikut:

$$X_3 = p_{x3x1} X_1 + p_{x3x2} X_2 + p_{x3}$$

b. Persamaan sub struktur 2 adalah sebagai berikut:

$$Y = p_{yx1} X_1 + p_{yx2} X_2 + p_{yx3} X_3 + p_y e_2$$

Dimana:

- X1 = Komitmen Organisasi
- X2 = Gaya Kepemimpinan
- X3 = Partisipasi Anggaran
- Y = Kinerja Manajerial
- e = koefisien residu
- p = koefisien jalur

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner Responden

Kuesioner yang telah disebarakan kepada pimpinan yang menduduki jabatan eselon II, III, IV dan V pada Pusdiklat Jemenham Badiklat Kementerian Pertahanan pada tanggal 26 Juni 2013. Dari 120 kuesioner yang telah disebarakan, 102 kuesioner yang kembali dan 18 kuesioner yang tidak kembali. Tingkat pengembalian (*response rate*) yang diperoleh adalah 85% sedangkan sisanya 15% tidak kembali.

### Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

#### Pengujian Sub-struktur I

Pengujian sub struktur I ini akan menguji pengaruh variabel Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Partisipasi Anggaran.

Berdasarkan tabel terlihat bahwa angka F hitung sebesar 2,048 lalu dibandingkan dengan F tabel sebesar 3,09 (5%, 3(df1=4-1), 98(df2=102-4) sehingga menghasilkan  $2,048 < 3,09$  dan angka signifikansi sebesar  $0,134 > 0,05$ . Maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$

ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama (simultan) terhadap Partisipasi Anggaran.

#### Pengujian Sub-struktur II

Menggunakan angka signifikansi level  $< 0,05$ . Berdasarkan tabel terlihat bahwa angka F hitung sebesar 8,972 lalu dibandingkan dengan F tabel sebesar 3,09 (5%, 3(df1=4-1), 98(df2=102-4) sehingga menghasilkan  $8,972 > 3,09$  dan angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Anggaran secara bersama-sama (simultan) terhadap Kinerja Manajerial. Pengujian Individu atau Parsial (uji t) menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Variabel Gaya Kepemimpinan diketahui angka t hitung sebesar 2,961 lalu dibandingkan dengan t tabel sebesar 1,984 (df=102-2)

sehingga menghasilkan  $2,961 > 1,984$  dan dengan angka signifikansi sebesar  $0,004 < 0,05$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Selanjutnya variabel Partisipasi Anggaran diketahui angka t

hitung sebesar 2,232 lalu dibandingkan dengan t tabel sebesar 1,984 ( $df=102-2$ ) sehingga menghasilkan  $2,232 > 1,660$  dan dengan angka signifikansi sebesar  $0,028 < 0,05$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Partisipasi Anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

**Tabel Matriks Interpretasi Koefisien Jalur**

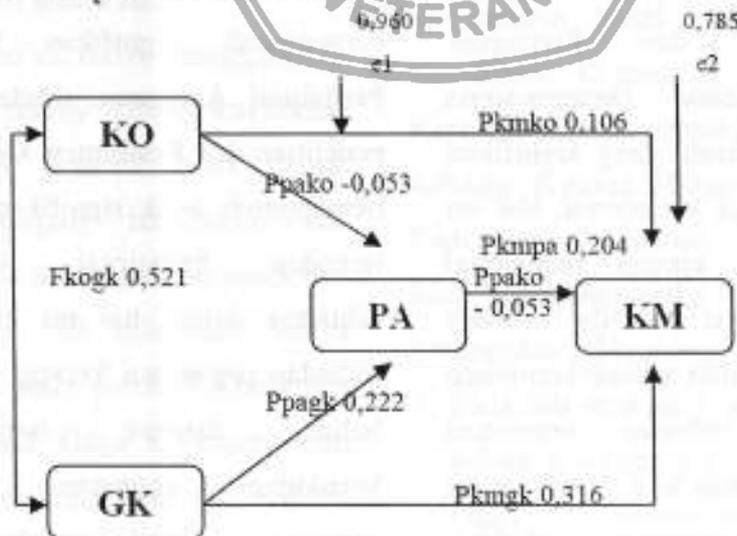
Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Ppako	-0,053	0,0812	0,151
Ppagk	0,222	0,045288	0,426
Pkoko	0,106	-	-
Pkmgk	0,316	-	-
Pkmpa	0,204	-	-

Sumber : Data primer diolah, 2015

**Membuat Diagram Jalur**

Setelah perhitungan untuk semua jalur pengaruh sudah selesai selanjutnya membuat diagram jalur

untuk path analysis model mediasi secara keseluruhan yaitu sebagai berikut:



## Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis secara keseluruhan (simultan) yang telah dilakukan untuk sub struktur I, diketahui bahwa variabel Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Partisipasi Anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada organisasi tidak dapat meningkatkan Kinerja Manajerial. Hasil ini sejalan dengan penelitian Sutapa dan Soni (2010).

Sedangkan dari hasil analisis secara keseluruhan pada sub struktur II, diketahui bahwa variabel Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Anggaran secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini berarti bahwa kinerja manajerial dapat meningkat apabila seorang karyawan memiliki sebuah komitmen yang baik terhadap organisasi tempatnya bekerja lalu gaya seorang pemimpin pada organisasi yang dapat

memberikan arahan dengan baik dan membuat sukses organisasi tersebut serta anggaran yang terealisasi dengan baik. Hasil ini sejalan dengan Himawan dan Ika (2010).

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial variabel Komitmen Organisasi terhadap Partisipasi Anggaran, dapat diketahui bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap Partisipasi Anggaran. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi mempunyai koefisien negatif sebesar  $-0,053$  dengan angka signifikansi sebesar  $0,644 > 0,05$ , yang berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Partisipasi Anggaran, ditolak. Pada penelitian ini Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap Partisipasi Anggaran sehingga dalam hal ini komitmen terhadap organisasi kurang sehingga belum mampu memberikan kecukupan anggaran terhadap organisasi. Hasil penelitian ini

konsisten dengan penelitian Faizzah dan Mildawati (2007) dan Sutapa dan Soni (2010) yang tidak dapat membuktikan adanya pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap variabel Partisipasi Anggaran, sedangkan tidak konsisten dengan penelitian Sumarno (2005) dan Himawan dan Ika (2010), yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh pada variabel Komitmen Organisasi terhadap variabel Partisipasi Anggaran.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini disadari bahwa terdapat beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian ini, beberapa keterbatasan penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini hanya menggunakan metode survey melalui kuesioner, sehingga peneliti tidak dapat mengantisipasi terjadinya asal jawab kuesioner pada responden.
2. Penelitian ini dilakukan hanya terbatas pada variabel Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Partisipasi Anggaran dan Kinerja

Manajerial saja. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk memperluas dan mengembangkan variabel agar Kinerja Manajerial semakin meningkat, karena masih banyak variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Manajerial.

3. Koresponden yang diambil pada penelitian ini hanya terbatas pada Badan Pusdiklat Kementerian Pertahanan RI sehingga memungkinkan adanya perbedaan hasil penelitian dan kesimpulan apabila penelitian dilakukan pada objek penelitian yang berbeda.

#### **SIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris bahwa Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Partisipasi Anggaran. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada sub struktur I, membuktikan bahwa Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara

- bersama-sama berpengaruh tidak signifikan terhadap Partisipasi Anggaran. Sedangkan dari hasil analisis secara keseluruhan pada sub struktur II, diketahui bahwa Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Partisipasi Anggaran secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial
2. Secara parsial, variabel Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Partisipasi Anggaran. Koefisien jalur positif yang mengandung makna bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap Partisipasi Anggaran.
  3. Secara parsial, variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Partisipasi Anggaran. Koefisien jalur positif mengandung makna bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Partisipasi Anggaran.
  4. Secara parsial, variabel variabel Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
  5. Secara parsial, variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Koefisien jalur positif mengandung makna bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.
  6. Secara parsial, variabel Partisipasi Anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Koefisien jalur positif mengandung makna bahwa variabel Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.
  7. Variabel Partisipasi Anggaran tidak mampu menjadi variabel intervening pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bastin, Indra. (2010). *Akuntansi sektor publik suatu pengantar edisi ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Faizzah dan Mildawati. (2007). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variabel pemoderasi gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi pada Pemkot Surabaya. *Jurnal*
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Himawan dan Ika. (2010). Pengaruh komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan *job relevant information (JRI)* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial: Studi kasus pada BPR di Kota Semarang. *Jurnal Ekonomi dan Riset*. Volume 5
- Indarto dan Ayu. (2011). Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan melalui kecukupan anggaran, komitmen organisasi, komitmen tujuan anggaran dan *job relevant information (JRI)*. *Seri Kajian Ilmiah*. Volume 14, No. 1.
- Ivancevich, John M et al. (2006). *Perilaku dan manajemen organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahjoub & Haliovi. (2012). The impact of budget participation on organizational performance via competitiveness. *International Journal Of Contemporary Business Studies*. Volume 3, No. 6.
- Maiga & Jacobs. (2007). The relationship between budgetary participation and managerial performance: the role of trust and budget goal commitment. *The Southern Business & Economic Journal*. Volume 30, Number 3 & 4.
- Mariam, Rani. (2009). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening*: Studi pada kantor pusat PT Asuransi Jasa Indonesia. *Tesis*. Semarang.
- Mediaty. (2010). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparatur pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. *Majalah Ekonomi*. Tahun XX.
- Ngatemin. (2009). Pengaruh komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. *Tesis*, Medan.
- Sinuraya. (2009). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Akuntansi*, Universitas Kristen Maranatha. Volume 1, No. 1)

Sumarno. (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*. Solo.

Sutapa dan Soni. (2010). Pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, Volume 2, No. 2)

Yusfaningrum dan Chozaqi. (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 VIII*. Solo.