

**PENGARUH KETERLIBATAN KERJA, LOCUS OF CONTROL
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP HUBUNGAN
ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
DENGAN KINERJA MANAJERIAL**

Oleh : Maqbula Arrochman, SE. M.Ak. ¹⁾

ABSTRACT

The relationship between budget participation and managerial performance which has been studied in several research in accounting has achieved inconsistent result. One of the way to reconcile these inconsistencies is to study the problem using contingency approach (Govindarajan, 1986).

This research endeavors to find a solution to this inconsistencies by applying contingency approach. Three contingency variables are studied here, that is work involvement, locus of control, and leadership style. Questionnaire is sent to 290 manufacturing companies in East Java, resulting in responses from 56 managers (19,3%) which are then submitted into regression analysis.

This study shows that, first, the result of the analysis reject the hypothesis that interaction between work involvement and budget participation affects managerial performance. Second, the result of the analysis confirms that there exists an interactional effect of locus of control and budget participation toward managerial performance. Third, the result of the analysis reject the hypothesis that the effect of budget participation toward performance is high for consideration leadership style, which is consistence with the result from S Afriliana (2001) and the result of the analysis also reject the hypothesis that the effect of budget participation toward managerial performance is low for initiative leadership style. The latter finding is also consistent with the result from S Afriliana (2001).

Key Word: *Budget participation, managerial performance, work involvement, locus of control, leadership style, consideration, initiative structure.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan yang berisikan rencana kegiatan dimasa datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan. Anggaran bukan hanya sekedar rencana keuangan yang diimplementasikan dalam biaya dan pendapatan yang ingin dicapai oleh pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, tetapi anggaran juga merupakan alat untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi manajer (Kennis, 1997).

¹⁾ Staf Pengajar FE Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak baik manajer atas maupun manajer bawah yang secara umum memainkan peranan yang aktif dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran sehingga negosiasi ini merupakan komitmen manajer penyusunan anggaran dan pihak yang terkait didalamnya, dan akibatnya anggaran senantiasa digunakan sebagai tolok ukur terbaik kinerja manajerial (Kren, 1992).

Beberapa penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan ketidak konsistenan diantara hubungan tersebut. Oleh karena itu, penelitian yang menguji partisipasi anggaran dengan kinerja merupakan topik yang menarik dalam penelitian-penelitian bidang akuntansi, dan hal ini yang menjadi alasan peneliti untuk memilih topik tersebut. Govindarajan (1986) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan dari berbagai hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut, bisa dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi. Pendekatan ini memberikan gagasan bahwa sifat hubungan yang ada dalam partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial diduga ada faktor-faktor kondisional yang mempengaruhinya. Dalam penelitian peneliti menggunakan pendekatan kontinjensi dengan menggunakan variabel keterlibatan kerja, *locus of control*, dan gaya kepemimpinan untuk menyelidiki pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh keterlibatan kerja, *locus of control*, dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penelitian sebelumnya yang berkenaan dengan adanya hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini diharapkan dapat pula menambah wawasan ilmu kepada akademisi mengenai pengaruh yang ditimbulkan dari keterlibatan kerja, *locus of control*, dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial serta dapat memberikan masukan bagi manajer perusahaan untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian untuk meningkatkan efektifitas anggaran perusahaan.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah keterlibatan kerja mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial ?
2. Apakah *Locus of control* mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial ?
- 3.A. Apakah pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran pada kinerja manajerial akan tinggi pada gaya kepemimpinan pertimbangan ?
- 3.B. Apakah pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran pada kinerja manajerial akan rendah pada gaya kepemimpinan struktur inisiatif ?

TELAAH PUSTAKA

Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Menurut Chow dkk (1988), anggaran mempunyai dua tujuan, yaitu untuk memotivasi bawahan dan sebagai sarana untuk perencanaan. Kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran akan terjadi jika bawahan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer dibawahnya akan meningkat, karena mereka akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya

Menurut Mahoney dkk (1963) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi, dan representasi.

Pendekatan Kontinjensi

Seperti diuraikan dalam bahasan terdahulu, temuan dalam penelitian menunjukkan adanya ketidak konsistenan. Untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang bertentangan tersebut, perlu digunakan pendekatan kontinjensi yang memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai variabel *moderating*, yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel (Murray, 1990). Murray (1990) juga mengemukakan bahwa partisipasi mungkin secara langsung tidak mempengaruhi kinerja, namun akan mempengaruhi variabel lainnya, yang mana pada akhirnya variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi kinerja.

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan pekerjaan menurut Lawler dan Hall (dalam Nouri, 1994) merupakan *self image* seseorang terhadap derajat kepentingan pekerjaan orang tersebut. Kanungo (1982) melihat keterlibatan pekerjaan dari dua konteks yang berbeda yang ditunjukkan melalui *personel involvement*, yaitu:

1. *Specife or particular job context*
2. *Generalized work context*

Keterlibatan pekerjaan dalam konteks *specific job* lebih terarah pada bagaimana pekerjaan saat ini dapat memberikan kepuasan terhadap seseorang pada saat ini pula. Sedangkan keterlibatan pekerjaan *generalized work context* lebih terarah pada nilai yang diberikan dari pekerjaan tersebut terhadap kehidupannya.

Keterlibatan karyawan merupakan suatu proses partisipasi yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan yang dirancang untuk meningkatkan komitmen bagi kesuksesan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan pekerjaan dalam pengambilan keputusan akan berpengaruh pada mereka dan meningkatkan otonomi, dan kehendak mereka atas kehidupan kerjanya akan membuat karyawan lebih termotivasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya (Robbins, 2002). Untuk itu penelitian ini mengajukan hipotesa sebagai berikut:

H1: Keterlibatan kerja mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Semakin tinggi keterlibatan kerja semakin kuat pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial,

dan semakin rendah keterlibatan pekerjaan semakin lemah pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Locus of Control

Locus of Control, sebuah perilaku yang dapat dijelaskan apakah seseorang merasakan bahwa hasil kerjanya dikendalikan secara internal atau eksternal. Bila terdapat pengendalian internal, yang dirasakan seseorang karyawan bahwa ia dapat mempengaruhi hasil kerjanya melalui kecakapan, keahlian, dan usahanya. Kebalikannya, merasakan kuasa dari luar yang dirasakannya dalam hal kerjanya, maka ia tergolong yang eksternal.

Locus of Control sangat berperan dalam tahap-tahap perencanaan dan pelaksanaan anggaran, karena biasanya yang internal menginginkan partisipasi anggaran yang tinggi, kebalikannya yang eksternal hanya dapat berpartisipasi rendah. Untuk itu hipotesa yang penulis ajukan:

H2: *Locus of control* mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja akan lebih kuat apabila *locus of control internal* ada pada diri manajer, dan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja akan lemah apabila *locus of control external* ada pada diri manajer

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi atau berinteraksi dengan sesuatu. Efektifitas gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh variabel-variabel situasional kompleks yang disebut dengan *situational favorability* atau *situational control* (Yulk, 1981).

Fleisman dan Peters (1962) menyatakan, gaya kepemimpinan dibagi dalam dua dimensi yaitu struktur inisiatif dan pertimbangan. Struktur inisiatif yaitu suatu gaya kepemimpinan dimana seseorang mendefinisikan dan menstrukturisasikan perannya sendiri dan peran bawahan dalam pencapaian tujuan atas kehendak mereka. Sedangkan gaya kepemimpinan pertimbangan adalah gaya kepemimpinan dimana seseorang mempunyai hubungan kerja yang baik dengan bawahan, saling mempercayai, saling menghormati dan mempertimbangkan usulan bawahan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan jika karyawan diajak berpartisipasi dan diberikan kepercayaan dalam penyusunan anggaran, maka karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik karena pimpinan lebih terbuka dan lebih mudah untuk berkomunikasi. Untuk itu hipotesa yang penulis ajukan:

H3a: Gaya kepemimpinan mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran akan tinggi pada gaya kepemimpinan pertimbangan.

H3b: Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran akan rendah pada gaya kepemimpinan struktur inisiatif.

METODA PENELITIAN

Kriteria Responden

Penelitian ini adalah penelitian survei, penulis hanya meneliti sampel dari suatu populasi. Responden dalam penelitian ini adalah manajer dari perusahaan manufaktur yang terdaftar di *East Java Business Directory* 1996-1997. Dari 290 kuesioner yang disebarakan baik melalui pos maupun dengan cara langsung, didapat 56 kuesioner yang layak untuk dianalisa.

Pengukuran Variabel

Variabel partisipasi berkaitan dengan seberapa jauh tingkat ketelibatan manajer didalam menyusun anggaran yang ada. Keterlibatan kerja merupakan *self image* seseorang terhadap derajat kepentingan pekerjaan orang tersebut. *Locus of control* merupakan kepercayaan seseorang bahwa kejadian dikendalikan oleh nasib, kemujuran, kesempatan atau kekutan lain. Dan juga seseorang percaya bahwa mereka dapat mengendalikan kejadian. Gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan dan melalui orang lain. Ada dua dimensi gaya kepemimpinan yaitu pertimbangan dan struktur inisiatif. Sedangkan kinerja manajerial adalah kegiatan individu yang diimplementasikan dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan representasi. Semua variabel diukur dengan skala Likert 1-7, dimana poin 1 menunjukkan jawaban sangat setuju dan poin 7 menunjukkan sangat tidak setuju.

Uji Reliabilitas dan Validitas

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas, partisipasi memiliki nilai *cronbach alpha* 0,66 dan nilai validitas berkisar 0,43 - 0,73. Ada 2 pertanyaan yang harus dikeluarkan dalam uji ini yaitu pertanyaan no. 2 dan 3. Keterlibatan kerja memiliki nilai *cronbach alpha* 0,75 dan validitas antara 0,44 - 0,73, tetapi ada 3 pertanyaan yang harus dikeluarkan yaitu no. 2, 7, dan 10. *Locus of control* dengan *cronbach alpha* 0,86 dan validitas 0,40 - 0,65 dengan mengeluarkan 8 pertanyaan, yaitu no. 1, 2, 3, 4, 7, 12, 14, 15. Gaya kepemimpinan pertimbangan memiliki *cronbach alpha* 0,86 dan struktur inisiatif dengan *cronbach alpha* 0,79 dan validitas dari gaya pertimbangan 0,54 - 0,82, sedangkan validitas dari struktur inisiatif 0,45 - 0,86. Untuk gaya kepemimpinan ini ada 3 pertanyaan yang harus dikeluarkan yaitu no. 5, 14, dan 18. Sedangkan kinerja manajerial memiliki *cronbach alpha* 0,77 dengan validitas antara 0,45 - 0,86 dan semua pertanyaan adalah reliabel dan valid.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dari pengolahan data dengan analisa regresi, untuk masing-masing hipotesa diperoleh hasil sebagai berikut :

Hasil pengujian hipotesa (1) pada tabel 1 dibawah, menunjukkan koefisien regresi variabel interaksi (β_6) tidak signifikan dimana *t-value* -0,454 dengan *p-value* 0,652 ($>0,05$), $R^2 = 9,7\%$. Dengan melihat Anova, didapat $F = 1,867$

dengan *p-value* 0,147 (>0,05) artinya secara simultan variabel partisipasi, keterlibatan, dan interaksi antara partisipasi dan keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Alasan tidak berhasilnya penelitian mendukung hipotesa ini, pertama, kemungkinan yang terjadi keterlibatan yang diberikan terlalu tinggi atau terlalu rendah sehingga manajer kurang merasa puas dibandingkan jika mereka dilibatkan dalam kadar yang sesuai dengan kebutuhan. Kedua, tidak berhasilnya penelitian ini mengkonfirmasi penelitian Soesetyo (2001) bahwa dalam menganalisa pengaruh tiga variabel independen terhadap satu variabel dependen yang diteliti menggunakan *two way interaction* tetapi dianalisa dalam satu model regresi, sedangkan peneliti dengan jumlah variabel yang sama dan menggunakan *two way interaction* menguji tiap-tiap hipotesa dengan analisa regresi yang terpisah.

Tabel 1
Interaksi antara Partisipasi dan Keterlibatan Kerja
mempengaruhi Kinerja Manajerial

| Symbol | Variabel | Koefisien | Nilai Koefisien | Standar Error | <i>t-value</i> | <i>P</i> |
|--|--------------|-----------|-----------------|---------------|----------------|----------|
| | Konstanta | α | 2,100 | 1,086 | 1,934 | 0,059 |
| X_1 | Partisipasi | β_1 | 0,342 | 0,370 | 0,926 | 0,359 |
| X_2 | Keterlibatan | β_2 | 0,302 | 0,437 | 0,692 | 0,492 |
| $X_1 X_2$ | Interaksi | β_6 | -0,066 | 0,145 | -0,454 | 0,652 |
| $R^2 = 9,7\%$ $F = 1,867$ $p = 0,147$ $n = 56$ | | | | | | |

Tabel 2
Interaksi antara Partisipasi dan Locus of control
mempengaruhi Kinerja Manajerial

| Symbol | Variabel | Koefisien | Nilai Koefisien | Standar Error | <i>t-value</i> | <i>P</i> |
|---|-------------------------|-----------|-----------------|---------------|----------------|----------|
| | Konstanta | α | 3,948 | 0,898 | 4,399 | 0,000 |
| X_1 | Partisipasi | β_1 | -0,413 | 0,294 | -1,402 | 0,167 |
| X_3 | <i>Locus of control</i> | β_3 | -0,298 | 0,217 | -1,369 | 0,177 |
| $X_1 X_3$ | Interaksi | β_7 | 0,167 | 1,041 | 2,233 | 0,030 |
| $R^2 = 19,2\%$ $F = 4,112$ $p = 0,011$ $n = 56$ | | | | | | |

Untuk hipotesa (2), dari analisa regresi diperoleh bahwa koefisien regresi variabel interaksi (β_7) signifikan dengan nilai *t-value* 2,233 pada *p-value* 0,030 (<0,05), dan $R^2 = 19,2\%$. Dengan melihat Anova, diperoleh $F = 4,112$ pada *p-value* 0,011 (<0,05) artinya secara simultan variabel partisipasi, *locus of control*, dan interaksi antara partisipasi dengan *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Diterimanya hipotesa ini dimungkinkan bahwa dengan *locus of control* yang dimiliki manajer berarti manajer mempunyai kemauan untuk berusaha menjadi lebih baik, mempunyai kecakapan, dan juga keahlian sehingga ada kepercayaan pada diri mereka bahwa mereka dapat mengendalikan kejadian

Tabel 3
Interaksi antara Partisipasi dan Gaya Kepemimpinan Pertimbangan
mempengaruhi Kinerja Manajerial

| Simbol | Variabel | Koefisien | Nilai Koefisien | Standar Error | <i>t-value</i> | <i>P</i> |
|---|---------------------------|-----------|-----------------|---------------|----------------|----------|
| | Konstanta | α | 3,227 | 1,311 | 2,462 | 0,017 |
| X ₁ | Partisipasi | β_1 | -0,168 | 0,382 | -0,441 | 0,661 |
| X ₄ | Gaya Kepemp. Pertimbangan | β_4 | -0,106 | 0,295 | -0,358 | 0,722 |
| X ₁ X ₄ | Interaksi | β_8 | 0,087 | 0,087 | 1,008 | 0,318 |
| R ² = 14,8 % F = 3,019 p = 0,038 n = 56 | | | | | | |

Pada hipotesa (3a), hasil analisa regresi menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel interaksi (β_8) tidak signifikan dengan nilai *t-value* 1,008 dengan *p-value* 0,318 (>0,05) dan R² = 14,8%. Dengan melihat Anova, diperoleh F = 3,019 pada *p-value* 0,038 (<0,05) artinya secara simultan variabel partisipasi, gaya kepemimpinan pertimbangan, dan interaksi antara gaya kepemimpinan pertimbangan dengan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Alasan ditolaknya hipotesa ini bahwa dengan gaya kepemimpinan pertimbangan akan dapat menimbulkan ketidakadilan yang dirasakan oleh manajer bilamana pimpinan melakukan konsiderasi individu yaitu adanya kemungkinan timbulnya perasaan dibedakan bagi beberapa orang yang kurang diperhatikan, sehingga mereka tidak menemukan kepuasan dan kinerjanya pun akan rendah.

Tabel 4
Interaksi antara Partisipasi dan Gaya Kepemimpinan Inisiatif
mempengaruhi Kinerja Manajerial

| Simbol | Variabel | Koefisien | Nilai Koefisien | Standar Error | <i>t-value</i> | <i>P</i> |
|--|------------------------|-----------|-----------------|---------------|----------------|----------|
| | Konstanta | α | 3,358 | 1,347 | 2,493 | 0,016 |
| X ₁ | Partisipasi | β_1 | -0,147 | 0,353 | -0,416 | 0,679 |
| X ₅ | Gaya Kepemp. Inisiatif | β_5 | 0,039 | 0,466 | 0,086 | 0,932 |
| X ₁ X ₅ | Interaksi | β_9 | 0,041 | 0,128 | 0,323 | 0,748 |
| R ² = 8,3 % F = 1,571 p = 0,207 n = 56 | | | | | | |

Sedangkan hasil uji analisa regresi untuk hipotesa (3b), dari tabel 4 diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel interaksi (β_9) tidak signifikan dengan *t-value* 0,323 pada *p-value* 0,748 (>0,05) dan R² = 8,3%. Dan dengan melihat Anova diperoleh F = 1,571 pada *p-value* 0,207 (>0,05) artinya secara simultan variabel partisipasi, gaya kepemimpinan struktur inisiatif, dan interaksi antara gaya kepemimpinan struktur inisiatif dengan partisipasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Alasan ditolaknya hipotesa ini bahwa didalam organisasi tidak memungkinkan pengambilan keputusan diserahkan kepada bawahan karena orang-orang yang ada dalam organisasi tidak dapat melakukannya, tetapi pemimpin harus menetapkan dengan tepat dan jelas hal-hal yang harus dilakukan bawahan ketika melaksanakan pekerjaan. Karena pengarahan dari pimpinan dianggap akan dapat memberikan banyak kejelasan dan mengurangi ketidakpastian sehingga pimpinan justru dianggap memperhatikan kepentingan bawahan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Pada hipotesa pertama, penelitian ini tidak berhasil menerima hipotesa yang penulis ajukan. Hal ini berarti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara keterlibatan kerja terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Alasan atas penolakan hipotesa ini bahwa keterlibatan yang diberikan mungkin terlalu tinggi atau terlalu rendah artinya tidak sesuai dengan tingkat keterlibatan yang dibutuhkan sehingga menimbulkan ketidakpuasan.

Selanjutnya hasil pengujian hipotesa kedua menunjukkan hasil yang signifikan pada interaksi antara *locus of control* dengan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil analisa regresi pada hipotesa kedua ini menunjukkan bahwa *t-value* sebesar 2,233 pada *p-value* 0,030 ($<0,05$). Kinerja manajerial dijelaskan oleh partisipasi, *locus of control*, dan interaksi antara partisipasi dan *locus of control* (R^2) sebesar 19,2% dengan nilai $F = 4,112$ pada *p-value* = 0,011 ($<0,05$). Diterimanya hipotesa ini bahwa dengan *locus of control* berarti manajer memiliki kemauan untuk menjadi lebih baik, memiliki kecakapan, ketrampilan dan juga keahlian sehingga dengan *locus of control* mereka akan bekerja dengan lebih baik karena adanya kepercayaan bahwa mereka dapat mengendalikan kejadian.

Terhadap hasil pengujian ketiga, menunjukkan hasil yang tidak signifikan pada interaksi antara gaya kepemimpinan pertimbangan dengan partisipasi terhadap kinerja manajerial. Alasan ditolaknya hipotesa ini dapat dijelaskan bahwa dengan gaya pertimbangan akan dapat menimbulkan ketidakadilan yang dirasakan oleh manager bilamana pimpinan melakukan konsiderasi individu.

Sedangkan interaksi gaya kepemimpinan inisiatif dengan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Alasan tidak berhasilnya peneliti dalam mendukung hipotesa ini adalah bahwa didalam organisasi tidak memungkinkan pengambilan keputusan diserahkan kepada bawahan, tetapi pemimpin harus menetapkan dengan tepat dan jelas hal-hal yang harus dilakukan bawahan ketika melaksanakan pekerjaannya. Karena pengarahan dari pimpinan dianggap akan dapat memberikan banyak kejelasan dan mengurangi ketidakpastian. Dan dengan memberikan pengarahan, pimpinan justru dianggap memperhatikan kepentingan bawahan.

Saran

Implikasi praktis penelitian ini adalah bahwa ada banyak hal yang perlu diperhatikan oleh pihak organisasi dalam meningkatkan kinerja, diantaranya memperhatikan *locus of control* karyawan dan melakukan sistem pengawasan yang banyak mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Sedangkan implikasi akademis, bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah wawasan ilmu dalam akuntansi perilaku khususnya dan akuntansi manajemen pada umumnya.

Adapun keterbatasan dari penelitian ini, pertama, dalam memperoleh data peneliti mengirimkan kuesioner dan mengantar langsung kuesioner kepada responden. Ada kemungkinan bahwa penggunaan instrumen yang didasarkan pada persepsi jawaban dari setiap responden akan menimbulkan masalah bila persepsi berbeda dengan

keadaan sebenarnya. Kedua, sample dalam penelitian hanya terbatas pada perusahaan manufaktur yang ada di Jawa Timur sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisir untuk bentuk perusahaan lain. Ketiga, pengukuran kinerja menggunakan *self rating*. Instrumen ini diduga akan mempengaruhi hasil yang diperoleh seandainya instrumen variabel menggunakan konsep *superior rating*, karena kedua konsep mempunyai sudut pandang yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Chow, C.W., C.C. Jean , dan S.W. William. 1988. Participation Budgetary Effect of a Truth Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. *The Accounting Review*. No. 1. Januari:hal. 111-122.
- Govindarajan, V. 1986a. Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitude and Performance: Universalistic and Contengency Perspective. *Decision Sciences*:hal. 496-516.
- Kanungo, R.N. 1982. Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 67. hal.341-349.
- Kennis, I. 1979. Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitude and Performance. *The Accounting Review*. Vol 54. Oktober:hal. 702-721.
- Kren, L. 1992. Budgetary, Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatality. *The Accounting Review*. Vol 67. Juli:hal. 512.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdes, dan S.J. Carrol. 1963. Development Managerial Performance: A Research Approach. South Western Publishing Co.
- Murray, D. 1990. The Performance Effect of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables, *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 2:hal: 104-123.
- Nouri, H. dan R.J. Parker. 1996. The Effect of Organizational Commitment on Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack. *Behavioral Research in Accounting* . Vol. 8:hal 74-89.
- Robbins, S.P., Alih bahasa: Halida dan Sartika, D., 2002. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Yulk, G.A. 1989. *Leadership in Organizations*. Second Edition. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.