

DOSEN MUDA



LAPORAN KEGIATAN

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

STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA DAN JAWA TENGAH

Oleh:  
Shiddiq Nur Rahardjo, S.E., M.Si., Ak.

---

Dibiayai oleh Direktorat Pembinaan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional sesuai dengan Surat Perjanjian Pelaksanaan Pekerjaan Penelitian Nomor: 031/SPPP/PP/DP3M/IV/2005 tanggal 11 April 2005

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
NOVEMBER, 2005

UPT-PUSTAK-UNDIP

## LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN DOSEN MUDA

---

1. a. Judul Penelitian : Pengaruh *Leadership Style* dan Kultur Paternalistik terhadap Efektivitas Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja (Studi Kasus pada Perguruan Tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah)
- b. Kategori Penelitian : I / Pengembangan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Seni
2. Ketua Peneliti
- a. Nama Lengkap dan Gelar : Shiddiq Nur Rahardjo, S.E., M.Si., Ak.
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki
- c. Pangkat/Golongan/NIP : Penata Muda Tk. I/III a/132283189
- d. Jabatan Fungsional : Asisten Ahli
- e. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
- f. Universitas : Diponegoro Semarang
- g. Bidang Ilmu yang Diteliti : Akuntansi
3. Jumlah Tim Peneliti : 1 orang
4. Lokasi Penelitian : Perguruan Tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah
5. Jangka Waktu Penelitian : 8 bulan
6. Biaya yang Diperlukan : Rp5.000.000,00  
(terbilang: lima juta rupiah)
- 

Semarang, Nopember 2005

Ketua Peneliti,

Mengetahui:

Dekan

Fakultas Ekonomi/UNDIP



Shiddiq Nur Rahardjo, M.Si., Ak.

Shiddiq Nur Rahardjo, S.E., M.Si., Ak.

NIP. 132 283 189

Menyetujui,

Ketua Lembaga Pusat Penelitian UNDIP



En-Riwanto, Sp.BD.

NIP. 130 529 454

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

**STUDI KASUS PADA PERGURUAN TINGGI  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA DAN JAWA TENGAH**

Oleh:

Shiddiq Nur Rahardjo  
Tahun 2005, 33 Halaman

**RINGKASAN**

Penelitian ini dilakukan dengan maksud memberikan bukti empiris pengaruh partisipasi anggaran terhadap efektivitas kinerja dengan gaya kepemimpinan dan kultur paternalistik sebagai variabel moderating di organisasi non-laba. Dengan harapan bahwa hasil dari penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dalam pembuatan keputusan. Adanya penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil yang tidak konsisten merupakan motivasi peneliti untuk melakukan penelitian ini.

Penentuan sampel dilakukan secara *purposive sampling* dan pengumpulan data dilakukan dengan cara survei dengan menyebarkan 112 kuesioner, namun hanya sejumlah 82 kuesioner yang dapat diolah. Untuk menguji validitas data yang diperoleh digunakan *pearson correlation* dan reliabilitas setiap butir pertanyaan dalam masing-masing instrumen kuesioner akan diuji dengan menggunakan *cronbach-alpha coefficient*. Sedangkan hipotesis diuji dengan menggunakan pendekatan regresi berganda (*multiple-regression approach*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran partisipatif mempunyai pengaruh yang langsung terhadap kinerja manajerial, walaupun memiliki pengaruh yang negatif. Sedangkan interaksi gaya kepemimpinan

dan kultur paternalistik dalam memoderasi partisipasi anggaran dengan kinerja dalam penelitian ini tidak signifikan.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Kultur Paternalistik, dan Kinerja

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
NOMOR KONTRAK: 031/SPPP/PP/DP3M/IV/2005**

**THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND PATERNALISTIC  
CULTURE ON THE EFFECTIVENESS BUDGET PARTICIPATION  
TOWARD MANAGERIAL PERFORMANCE**

**CASE STUDY ON UNIVERSITIES IN YOGYAKARTA  
AND CENTRAL JAVA**

By:

Shiddiq Nur Rahardjo

Year 2005, 33 Pages

**SUMMARY**

*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 wich 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.*

*Key words: Budget Participation, Leadership Style, Paternalistic Culture, and Performance*

**ACCOUNTING MAJORS ECONOMIC FACULTY  
DIPONEGORO UNIVERSITY  
CONTRACT NUMBER: 031/SPPP/PP/DP3M/IV/2005**

## PRAKATA

*Alhamdulillah rabbil 'alamin.* Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberi kekuatan, taufik, hidayah, dan ilmu-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan karya tulis ini. Sholawat dan salam senantiasa tertuju kepada Nabi Muhammad saw, keluarga, para sahabat, dan orang-orang yang senantiasa melaksanakan sunnahnya.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan penyusunan karya tulis ini, telah banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan yang berbahagia ini, penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya kepada bapak/ibu responden yang berkenan meluangkan waktunya yang sangat berharga untuk membantu penulis menyelesaikan karya tulis ini. Semoga Allah SWT membalas segala bantuan yang telah diberikan dengan kebaikan yang berlipat.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kata sempurna, karenanya penulis senantiasa terbuka atas kritik dan saran. Penulis berharap agar peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji isu sejenis dapat memperbaiki kekurangan karya tulis ini.

Akhir kata, semoga tulisan sederhana ini memberi manfaat dan tambahan pengetahuan bagi pembaca, serta diterima sebagai amal saleh oleh Allah *subhanahu wa ta'ala*.

Semarang, Oktober 2005

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN .....	ii
RINGKASAN .....	iii
SUMMARY .....	v
PRAKATA .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. LATAR BELAKANG .....	1
B. PERUMUSAN MASALAH .....	4
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
A. ANGGARAN PARTISIPATIF .....	6
B. ANGGARAN PARTISIPATIF DAN KINERJA .....	7
C. <i>LEADERSHIP STYLE</i> .....	7
D. KULTUR PATERNALISTIK .....	8
E. HIPOTESIS DAN MODEL PENELITIAN .....	10

<b>III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN</b> .....	13
A. TUJUAN PENELITIAN .....	13
B. MANFAAT PENELITIAN .....	13
<b>IV. METODE PENELITIAN</b> .....	15
A. SUMBER DATA DAN RESPONDEN .....	15
B. PENGUKURAN VARIABEL .....	15
C. METODE ANALISIS DATA .....	17
<b>V. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	20
A. GAMBARAN UMUM RESPONDEN .....	20
B. STATISTIK DESKRIPTIF .....	20
C. PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA ..	22
D. PENGUJIAN HIPOTESIS .....	27
E. PEMBAHASAN .....	27
<b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	30
A. KESIMPULAN .....	30
B. SARAN .....	31
DAFTAR PUSTAKA .....	32
LAMPIRAN .....	34



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	21
Tabel 5.2 Hasil Uji Validitas Konstruk Kinerja Manajerial .....	23
Tabel 5.3 Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi .....	24
Tabel 5.4 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan .....	25
Tabel 5.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kultur Paternalistik Putaran I ..	26
Tabel 5.6 Hasil Uji Regresi .....	27

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Hubungan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja .....	10
Gambar 2.2 Model Hubungan antara <i>Leadership Style</i> dengan Partisipasi Anggaran dan Kinerja .....	11
Gambar 2.3 Model Hubungan antara Kultur Paternalistik dengan Partisipasi Anggaran dan Kinerja .....	12
Gambar 4.1 Model Analisis Regresi Berganda .....	17
Gambar 5.1 Persamaan Regresi Berganda .....	27

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Instrumen Penelitian .....	34
Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	41
Lampiran 3 Uji Hipotesis .....	46
Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup Peneliti .....	48

# BAB I PENDAHULUAN

## A. LATAR BELAKANG

Dalam persaingan yang semakin tajam menyebabkan perusahaan harus memiliki keuntungan kompetitif dalam usahanya untuk menambah *value of the firm*. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti (*uncertainty*) dan berubah-ubah (*environmental volatility*) adalah dengan melakukan perencanaan (*planning*) yang matang mengenai hal-hal yang akan dilakukan perusahaan. Salah satu bentuk perencanaan perusahaan adalah dengan membuat anggaran (*budget*), yang merupakan perencanaan dalam jangka pendek (satu tahun) namun merupakan implementasi dari rencana jangka panjang.

Sebagai rencana keuangan perusahaan dalam perioda yang akan datang, anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman yang digunakan untuk menilai kinerja individual para manajer. Pentingnya peran anggaran dapat dilihat dari berbagai fungsi antara lain anggaran menjadi alat untuk memotivasi kerja anggota organisasi, alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dan bawahan, dan sebagai 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 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 (job performance)* dan *kepuasan kerja (job satisfaction)* dimana partisipasi yang tinggi terhadap anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Brownell dan McInnes (1986), menemukan bukti empiris bahwa partisipasi anggaran secara langsung berpengaruh terhadap kinerja meskipun motivasi tidak dapat menjadi variabel antara (*intervening*) dari hubungan tersebut.

Penelitian yang lain menunjukkan bukti secara empiris adanya ketidakjelasan pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang menguji hubungan tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian Brownell (1982), Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Indriantoro (1993) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Tetapi hasil penelitian Milani (1975) menunjukkan hubungan yang tidak signifikan, bahkan hubungan yang negatif antara partisipasi dan kinerja manajerial. Oleh karena itu, penelitian yang menguji efektivitas anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial menjadi salah satu topik yang menarik dalam penelitian-penelitian bidang akuntansi manajemen, dan hal ini menjadi salah satu alasan peneliti untuk memilih topik tersebut dalam penelitian ini.

Keefektivan penyusunan anggaran dan pelaksanaannya, tidak hanya dilakukan oleh organisasi yang berorientasi laba (profit), namun juga perlu diterapkan pada organisasi non profit seperti yayasan, sekolah, universitas, rumah sakit, dan lainnya (Haliman, 1997). Dalam organisasi *non profit*, anggaran sangat bermanfaat dalam merencanakan aktivitas organisasi, yaitu sebagai alat untuk merencanakan kegiatan untuk mengantisipasi keadaan lingkungan yang tidak pasti, sehingga kegiatan yang dilakukan tidak menyimpang dari rencana yang dibuat.

Penyusunan anggaran dilakukan dengan pendekatan multi disiplin (*multidisciplinary*), karena anggaran tidak hanya terkait dengan fungsi keuangan saja, namun juga menyangkut semua bagian organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu diperlukan ilmu-ilmu lain seperti psikologi, karena juga menyangkut aspek sikap, kepribadian, dan perilaku. Maka penelitian sebelumnya memasukkan unsur tersebut seperti *locus of control* dan budaya yang memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja.

Pada penelitian ini, peneliti akan mencoba untuk menguji *leadership style* dan *kultur paternalistik* sebagai variabel moderating dalam hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja. Selain itu penelitian akan dilakukan pada organisasi non profit, dalam hal ini perguruan tinggi. Pemilihan ini didasarkan atas banyaknya penelitian yang dilakukan di organisasi profit dan masih langkanya penelitian di organisasi non profit. Dimensi *leadership style* dan kultur paternalistik dipilih karena masih kuatnya kepemimpinan dan kultur paternalistik di Indonesia. Pada penelitian ini, penulis bermaksud meneliti pengaruh

*leadership style* dan kultur paternalistik terhadap efektivitas anggaran partisipatif pada peningkatan kinerja di perguruan tinggi di D.I. Yogyakarta dan Jawa Tengah. Pemilihan kedua daerah ini peneliti ajukan sebagai obyek penelitian karena di kedua wilayah ini dirasakan masih cukup kuat akar kultur paternalistiknya (termasuk budaya Jawa). Budaya yang sudah terbentuk ini, tidak bisa dihindari akan mempengaruhi sistem hubungan sosial masyarakat dan organisasi, termasuk dalam hal ini kepemimpinan. Hubungan atasan dan bawahan pada kultur paternalistik merupakan fenomena lain jika dibandingkan dengan akar budaya barat yang sering dipelajari dalam hubungan dengan partisipasi anggaran. Budaya yang sudah terbentuk ini, tidak bisa dihindari akan mempengaruhi sistem hubungan sosial masyarakat dan organisasi, termasuk dalam hal ini kepemimpinan.

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

Dalam penelitian ini akan diuji pengaruh *leadership style* dan kultur paternalistik terhadap efektivitas anggaran partisipatif pada peningkatan kinerja di organisasi non-laba. Sehingga dengan demikian diperlukan penelitian untuk membuktikan apakah kedua variabel itu dapat memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja tersebut. Dalam melihat hubungan antar variabel tersebut maka perumusan masalah yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah penganggaran partisipatif akan berpengaruh terhadap kinerja pimpinan dan bawahan dalam organisasi non profit.

2. Apakah *leadership style* dapat memoderasi dan mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja, dan *leadership style* seperti apa yang sesuai dan dapat diterapkan dalam organisasi non profit.
3. Apakah kultur paternalistik yang masih kuat di Indonesia dapat mempengaruhi hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja dan jika mempengaruhi secara negatif apakah dihilangkan secara frontal atau perlahan-lahan untuk tidak menimbulkan konflik yang besar.