

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil jawaban manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran pada hotel berbintang yang berada di Kabupaten Sleman, yaitu sebanyak 70 responden. Penelitian ini dilakukan dengan menyebar 85 eksemplar, dan jumlah kuisisioner yang dapat diolah sebanyak 70 eksemplar. Hasil penyebaran kuisisioner dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel. 4.1**  
**Hasil Penyebaran Kuisisioner**

Pengambilan Kuisisioner	Jumlah
Jumlah kuisisioner yang disebar	85
Jumlah kuisisioner yang kembali	74
Jumlah kuisisioner yang tidak lengkap	4
Jumlah kuisisioner yang dapat diolah	70

*Sumber: Hasil olah data primer 2017*

Untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik responden yang akan diteliti dilakukan pengolahan terhadap data kasar melalui perhitungan statistik deskriptif. Dengan mendiskripsikan skor dari suatu ubahan atau variabel yang ada

didapatkan suatu gambaran tentang permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini.

#### 4.1.1. Jabatan

Jabatan seseorang cukup dapat berpengaruh dalam partisipasi penyusunan anggaran pada hotel berbintang di Kabupaten Sleman, karena jabatan memiliki kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih banyak untuk meningkatkan kinerja manajerial. Jabatan manajer hotel berbintang di Kabupaten Sleman dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel. 4.2**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan**

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Manajer	7	10 %
Asisiten Manajer	8	11.4 %
Administrasi	13	18.6 %
Asisten Administrasi	5	7.1 %
Kepala Bagian	13	18.6 %
<i>Cost Control</i>	3	4.3 %
Asisten <i>Cost Control</i>	3	4.3 %
Manajer Keuangan	3	4.3 %
Supervisor	10	14.3 %
Staff Keuangan	5	7.1 %
Total	70	100 %

*Sumber: Hasil olah data primer, 2017*

Berdasarkan tabel. 4.2. dapat diketahui bahwa bagian kerja responden mayoritas adalah Administrasi dan Kepala Bagian yaitu sebesar 18.6 % atau sebanyak 13 orang. Supervisor sebesar 14.3 % atau sebanyak 10 orang, sedangkan

untuk asisten manajer sebesar 11.4 % atau sebanyak 8 orang. Manajer sebesar 10 % atau sebanyak 7 orang, sedangkan asisten manajer dan staff keuangan masing masing sebesar 7.1 % atau sebesar 5 orang. Untuk *Cost Control* , asisten *Cost Control* dan Manajer keuangan masing-masing sebesar 4.3 % atau sebanyak 3 orang.

Dalam melaksanakan fungsinya para pejabat fungsional tidak mutlak diharuskan bekerja sendiri, para pejabat pun tidak dibantu oleh tenaga profesional yang lainnya. Namun tanggung jawab merupakan hasil pelaksanaan tugas dan kewenangan tetap melekat pada jabatan fungsional tersebut.

#### 4.1.2. Jenis Kelamin Responden

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel berikut :

**Tabel. 4.3**  
**Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	30	42.9 %
Wanita	40	57.1 %
Total	70	100 %

*Sumber: Hasil olah data primer, 2017*

Berdasarkan tabel 4.3. dapat diketahui bahwa jenis kelamin responden mayoritas adalah berjenis kelamin wanita yaitu 57.5 % atau sebanyak 40 orang dan sisanya merupakan responden pria yaitu sebesar 42.5 %.

#### 4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Responden penelitian yang dikelompokkan berdasarkan umur dapat dilihat dalam tabel 4.4 sebagai berikut :

**Tabel.4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

<b>Umur</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
20 – 30 tahun	30	42.9 %
31– 40 tahun	29	41.4 %
41 - 50 tahun	8	11.4 %
>50 tahun	3	4.3%
Total	70	100 %

*Sumber: Hasil olah data primer, 2017*

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa umur responden mayoritas adalah berumur 20-30 tahun yaitu 42,9% atau sebanyak 30 responden. Untuk responden berumur 31-40 tahun yaitu 41,4% atau sebanyak 29, umur 41-50 tahun yaitu 11,4% atau sebanyak 8 responden dan untuk umur >50 tahun sebesar 4,3% atau sebanyak 3 responden.

#### **4.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan formal ditunjukkan pada tabel 4.5 berikut :

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
SMA	8	11.4 %
D3	50	71.4 %
S1	12	17.2 %
Total	70	100 %

*Sumber: Hasil olah data primer, 2017*

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden mayoritas adalah berpendidikan D3 yaitu 71.4 % atau sebanyak 50 orang, S1 yaitu 17.2 % atau sebanyak 12, dan SMA yaitu 11.4 % atau sebanyak 8 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pihak dalam penyusunan anggaran yang terdapat di hotel berbintang Kabupaten Sleman telah mempunyai pengetahuan yang mumpuni sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerialnya.

#### 4.1.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Masa kerja seorang pegawai dalam bekerja dapat mencerminkan pengalaman yang mereka peroleh selama pegawai tersebut telah bekerja. Semakin lama seorang pegawai pada sebuah perusahaan atau organisasi, maka semakin banyak pula pengalaman yang diperoleh selama pegawai tersebut bekerja. Pegawai yang memiliki pengalaman lebih akan menguntungkan bagi perusahaan maupun organisasi dibandingkan dengan pegawai yang kurang memiliki pengalaman dalam bekerja. Data karakteristik responden berdasarkan lama bekerja ditunjukkan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel. 4.6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
≤2 tahun	6	8.6 %
3 – 5 tahun	43	61.4 %
6 – 8 tahun	21	30 %
Total	70	100 %

*Sumber: Hasil olah data primer, 2017*

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa lama bekerja responden mayoritas adalah 3 – 5 tahun yaitu sebesar 61.4 % atau sebanyak 43 orang, lama bekerja 6 – 8 tahun sebesar 30 % atau sebanyak 21 orang dan kurang atau sama dengan 2 tahun sebesar 8.6 % atau sebesar 6 orang. Banyaknya manajer yang memiliki lama bekerja yang cukup lama, menunjukkan bahwa tingkat pengalaman yang dimiliki cukup banyak sehingga dalam memimpin dan membuat keputusan manajerial cukup baik.

#### 4.2. Statistik Deskriptif

**Tabel. 4.7**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviasi
Partisipasi Anggaran	70	3.00	6.00	4.9514	.67130
Kinerja Manajerial	70	1.60	5.80	4.8986	.86586
Budaya Organisasi	70	3.10	6.00	4.9343	.59779
Gaya Kepemimpinan	70	2.80	6.00	4.8286	.82798
Komitmen Organisasi	70	2.43	6.00	4.8122	.76856
Motivasi Kerja	70	2.73	5.82	4.7818	.72172
Valid N (listwise)	70				

*Sumber: Hasil olah data primer, 2017*

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui informasi mengenai rentang actual (nilai minimum – nilai maksimum), rata-rata (*mean*), serta standart deviasi. Secara lebih rinci dalam membaca tabel 4.7 akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Partisipasi Anggaran

Hasil penelitian responden terhadap partisipasi anggaran memiliki nilai minimum 3.00 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas partisipasi anggaran memiliki skor penilaian terendah 3.00 dan termasuk dalam partisipasi anggaran yang sedang. Nilai maksimum sebesar 6.00 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas partisipasi anggaran yang sangat tinggi. Nilai rata-rata sebesar 4,9514 artinya dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas partisipasi anggaran rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,9514 dan termasuk dalam partisipasi anggaran yang cukup, dimana responden ikut serta dalam setiap anggaran, mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir, dan berkontribusi dalam diskusi penyusunan anggaran. Sedangkan dalam standart deviasi sebesar 0,67130 artinya ukuran penyebaran dari variabel partisipasi amggaran adalah sebesar 0,67130 dari 70 responden yang diteliti.

b. Kinerja Manajerial

Hasil penelitian responden terhadap kinerja manajerial memiliki nilai minimum sebesar 1,60 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja manajerial memiliki skor penelitian terendah sebesar 1,60 dan termasuk dalam kinerja manajerial yang rendah. Nilai maksimum sebesar 5,80 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja manajerial, penilaian terbesar sebesar 5,80 dan termasuk dalam kinerja manajerial yang tinggi. Nilai rata-rata sebesar 4,8986 artinya dari seluruh responden yang memberikan

jawaban atas kinerja manajerial rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,8986 dan termasuk dalam penilaian yang tinggi, dimana responden memiliki andil dalam menentukan tujuan, kebijakan, dan rencana kegiatan. Sedangkan standart deviasi sebesar 0,86586 artinya ukuran penyebaran dari variabel kinerja manajerial adalah sebesar 0,86586 dari 70 responden yang diteliti.

c. Budaya Organisasi

Hasil penelitian responden terhadap budaya organisasi memiliki nilai minimum sebesar 3,10 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Budaya Organisasi memiliki skor penilaian terendah sebesar 3,10 dan termasuk dalam budaya organisasi yang sedang. Nilai maksimum sebesar 6,00 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas budaya organisasi, penilaian terbesar sebesar 6,00 dan termasuk dalam budaya organisasi yang sangat tinggi. Nilai rata – rata sebesar 4,9343 artinya dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas budaya organisasi rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,9343 dan termasuk dalam budaya organisasi yang cukup tinggi dimana responden ikut serta dalam penentuan keputusan dan memiliki kepedulian terhadap organisasi tersebut. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,59779 artinya ukuran penyebaran dari variabel budaya organisasi adalah sebesar 0,59779 dari 70 responden yang diteliti.

d. Gaya Kepemimpinan

Hasil penelitian responden terhadap gaya kepemimpinan memiliki nilai minimum sebesar 2,80 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan

jawaban atas gaya kepemimpinan memiliki skor penilaian terendah sebesar 2,80 dan termasuk dalam gaya kepemimpinan yang cukup rendah. Nilai maksimum sebesar 6,00 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas gaya kepemimpinan, penilaian terbesar sebesar 6,00 dan termasuk dalam gaya kepemimpinan yang sangat tinggi. Nilai rata-rata sebesar 4,8286 artinya dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas gaya kepemimpinan rata-rata memberikan penilaian sebesar 4,8286 dan termasuk dalam gaya kepemimpinan yang cukup tinggi dimana responden menilai bahwa pimpinan dalam organisasi telah melakukan tugasnya sesuai aturan yang telah ditetapkan. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,82798 artinya ukuran penyebaran dari variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 0,82798 dari 70 responden yang diteliti.

e. **Komitmen Organisasi**

Hasil penelitian responden terhadap komitmen organisasi memiliki nilai minimum sebesar 2,40 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi memiliki skor penilaian terendah sebesar 2,40 dan termasuk dalam komitmen organisasi yang cukup rendah. Nilai maksimum sebesar 6,00 dan termasuk dalam komitmen organisasi yang sangat tinggi. Nilai rata-rata sebesar 4,8122 artinya dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi sebesar 4,8122 dan termasuk dalam komitmen organisasi yang cukup, dimana responden mempunyai komitmen dan kebanggaan dalam organisasi dimana responden berada. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,76856 artinya ukuran

penyebaran dari variabel komitmen organisasi adalah sebesar 0,76856 dari 70 responden yang diteliti.

f. **Motivasi Kerja**

Hasil penelitian responden terhadap motivasi kerja memiliki nilai minimum sebesar 2,73 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas motivasi kerja memiliki skor penilaian terendah 2,73 termasuk dalam motivasi kerja yang cukup rendah. Nilai maksimum sebesar 5,82 artinya bahwa dari seluruh responden memberikan jawaban atas motivasi kerja, penilaian terbesar sebesar 5,82 dan termasuk motivasi kerja yang tinggi. Nilai rata – rata sebesar 4,7818 artinya dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas motivasi kerja rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,7818 dan termasuk dalam penilaian yang tinggi, dimana para responden memiliki kepedulian pada organisasi, menyukai pekerjaannya, berusaha keras mencapai prestasi, dan dapat bekerja di bawah tekanan. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,72172 artinya ukuran penyebaran dari variabel motivasi kerja adalah sebesar 0,72172 dari 70 responden yang diteliti.

### **4.3 Uji Instrumen**

#### **4.3.1 Hasil Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat. Validitas instrumen akan menunjukkan pada mampu tidaknya instrumen tersebut untuk mengukur objek yang

diukur. Menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE, dipersyaratkan model yang baik bahwa AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50.

**Tabel 4.8**  
**Uji Validitas**

Variabel	AVE	Keterangan
Kinerja Manajerial	0.5849	Valid
Partisipasi Anggaran	0.5210	Valid
Budaya Organisasi	0.5039	Valid
Gaya Kepemimpinan	0.6759	Valid
Komitmen Organisasi	0.7081	Valid
Motivasi Kerja	0.5691	Valid

*Sumber: Hasil olah data, 2017*

Berdasarkan hasil uji validitas diatas, dapat diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai AVE lebih besar dari 0,50. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang terdapat pada kuisioner adalah valid, sehingga dinyatakan layak untuk digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### **4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pertanyaan dikatakan reliabel atau handal jika jawaban atas responden terhadap pertanyaan adalah konsisten. Pada penelitian ini untuk menguji reliabilitas menggunakan nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Kontruk dinyatakan reliabel ketika nilai dari *composite reliability* dan *cronbach alpha* di atas 0,70.

**Tabel 4.9**  
**Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Partisipasi Anggaran	0.8651	0.8388
Kinerja Manajerial	0.9171	0.9136
Budaya Organisasi	0.8755	0.8956
Gaya Kepemimpinan	0.9121	0.9313
Komitmen Organisasi	0.9443	0.926
Motivasi Kerja	0.9355	0.8565

*Sumber: Hasil olah data, 2017*

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* pada masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,70. Jadi dapat disimpulkan, bahwa konstruk yang digunakan memiliki reliabilitas yang baik.

#### **4.3.3 Hasil Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

*Inner model* diuji dengan melihat nilai R Square yang merupakan uji *goodness-fit model*. Uji yang kedua yaitu dengan melihat signifikansi pengaruh antarvariabel dengan menggunakan hasil dari *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)* pada pengolahan data menggunakan PLS. Berikut adalah hasil pengujian R Square:

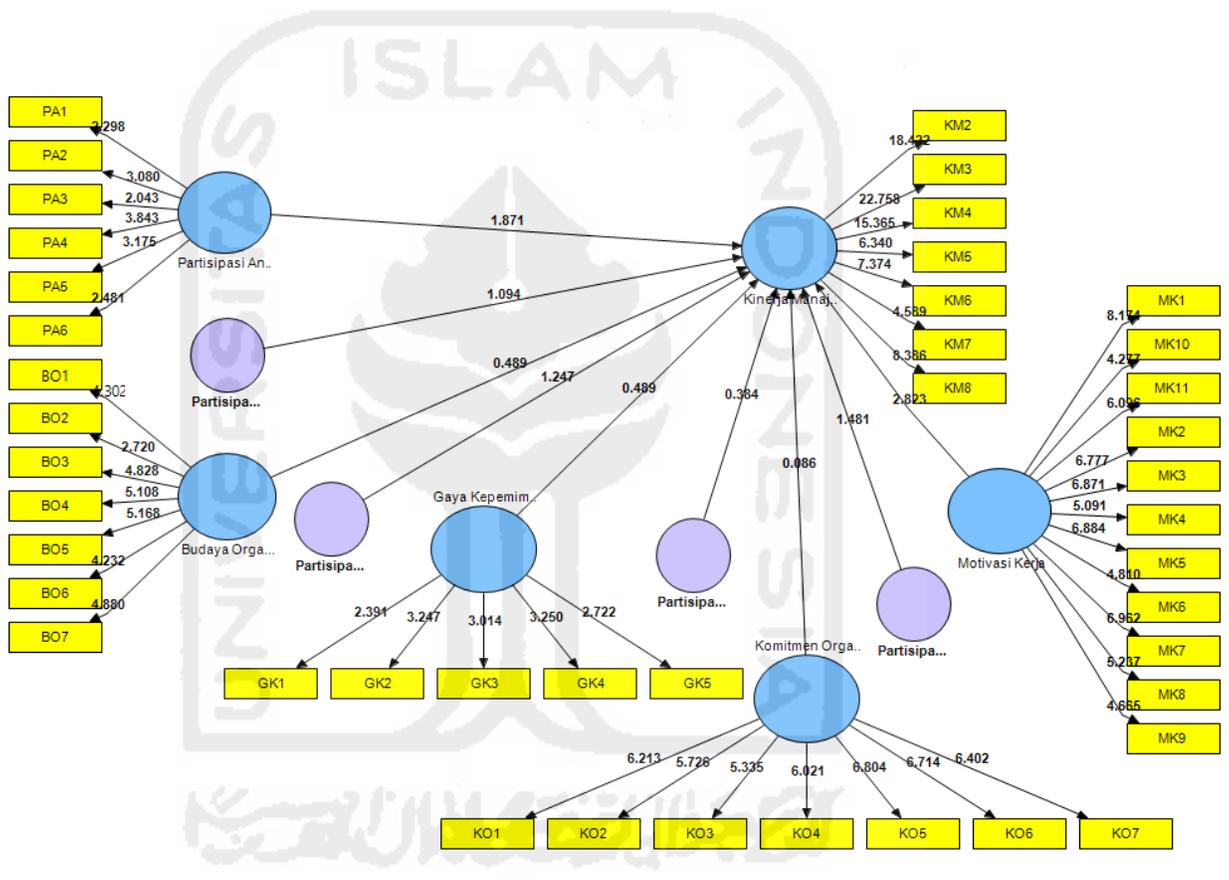
**Tabel 4.10**  
**Tabel R Square**

<b>Variabel</b>	<b>R Square</b>
Kinerja Manajerial	0.3816

*Sumber data: Hasil olah data, 2017*

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat disimpulkan bahwa, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja memiliki nilai R square sebesar 0,3816. Hal

ini menunjukkan bahwa konstruk kinerja manajerial yang dapat dijelaskan oleh konstruk lainnya sebesar 38,16%, sedangkan sisanya 61,84% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Berikut ditampilkan model hasil penelitian dengan menggunakan PLS:



**Gambar 4.1 Hasil model penelitian**

Pengujian selanjutnya yaitu melihat signifikansi pengaruh antarvariabel dengan menggunakan hasil dari *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)*. Hasil pengolahan data tersebut akan ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.11**  
**Hasil Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>Standard Error (STERR)</b>	<b>T Statistics ( O/STERR )</b>
Partisipasi anggaran -> Kinerja Manajerial	0.183244	0.14952	0.097922	0.097922	2.371324
Partisipasi anggaran* Budaya organisasi -> Kinerja manajerial	0.271390	0.02215	0.248127	0.248127	1.693753
Partisipasi anggaran* Gaya kepemimpinan -> kinerja manajerial	0.163316	0.14440	0.130977	0.130977	1.746905
Partisipasi anggaran* Komitmen organisasi -> kinerja manajerial	0.080222	0.07578	0.208809	0.208809	1.841883
Partisipasi anggaran* Motivasi kerja -> Kinerja manajerial	0.260441	0.24296	0.175853	0.175853	1.981016

*Sumber data: Hasil olah data, 2017*

Berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan dengan melihat nilai *original sample* (O) untuk mengetahui hubungan antarvariabel yang diteliti. Selanjutnya, untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh hubungan antarvariabel dapat dilihat pada *t statistics* (|O/STERR|). Apabila nilai *t-statistics* > t tabel (1,667), maka hasilnya signifikan. Dalam penelitian ini tingkat keyakinan sebesar 95% (*alpha* 5%) sehingga nilai t-tabel adalah 1,667. Hasil pengujian *inner model* menunjukkan bahwa:

1. Nilai *t-statistics* pada partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 2.371324 (*t-statistics* > 1,667). Dengan demikian partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

2. Nilai *t-statistics* pada partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating adalah sebesar 1,693753 (*t-statistics* > 1,667). Dengan demikian partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating.
3. Nilai *t-statistics* pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating adalah sebesar 1,746905 (*t-statistics* > 1,667). Dengan demikian partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating.
4. Nilai *t-statistics* pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating adalah sebesar 1,841883 (*t-statistics* > 1,667). Dengan demikian partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating.
5. Nilai *t-statistics* pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating adalah sebesar 1,982016 (*t-statistics* > 1,667). Dengan demikian partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating.

#### 4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Inner Model* untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.11 yaitu *Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)*. Berikut ini merupakan penjelasan hasil pengujian hipotesis:

##### **H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial**

Hasil *path coefficients* untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial memperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,1832 sehingga terdapat pengaruh yang positif. Semakin meningkatkannya partisipasi anggaran, maka akan kinerja manajerial juga akan meningkat. Hasil nilai t-statistik sebesar  $2,3713 > 1,667$  sehingga terdapat pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis pertama **didukung oleh data** bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hal ini dikarenakan dalam partisipasi anggaran dibutuhkan keterlibatan manajer bawah sehingga partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja anggota dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan teori motivasi Maslow yang menyebutkan bahwa seseorang berperilaku karena adanya suatu kebutuhan yang ingin dicapainya

dan dari pencapaian tersebut maka prestasi akan dihargai oleh perusahaan sehingga kinerja manajerial akan ikut meningkat dengan adanya tanggungjawab atas keterlibatan manajer dalam penyusunan partisipasi anggaran.

Hasil penelitian ini sesuai dan konsisten dengan penelitian Reynaldhie dan Mahmudi (2016) pada 55 responden perusahaan manufaktur di Gresik mendapatkan hubungan positif terhadap kinerja manajer. Penelitian lain yang dilakukan oleh Indrianto (1993) pada 179 manajer dari berbagai fungsi perusahaan industry di Jakarta mendapatkan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian juga dilakukan oleh Subramaniam dan Ashkanasy (2001) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## **H2 : Budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial**

Hasil *path coefficients* untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating memperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,2713 sehingga terdapat adanya pengaruh yang negatif. Hasil nilai t-statistik sebesar  $1,6937 > 1,667$  sehingga terdapat pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil tersebut, budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Dengan demikian, hipotesis kedua **didukung oleh data**, sehingga budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Hal ini dikarenakan pada praktek partisipasi anggaran melibatkan manajer berbagai tingkatan yang akan membuat anggota organisasi dihargai keberadaannya. Karena merasa dihargai tersebut anggota organisasi merasakan kenyamanan yang terbentuk dalam organisasi tersebut dan berpengaruh pada kinerja anggota organisasi. Semakin anggota merasakan kenyamanan maka kinerja dari anggota tersebut akan meningkat.

Hasil dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Reynaldhie dan Mahmudi (2016) dan yang dilakukan oleh Arimbawa dan Dewi (2010) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wati (2013) bahwa budaya organisasi tidak dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

### **H3 : Gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial**

Hasil *path coefficients* untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating memperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,1633 sehingga terdapat adanya pengaruh yang

positif atau dapat memperkuat. Hasil nilai t-statistik sebesar  $1,7469 > 1,667$  sehingga terdapat pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil tersebut, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesis ketiga **didukung oleh data**, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Hal ini dikarenakan setiap anggota organisasi memiliki keinginan untuk mengaktualisasikan perilakunya, maka individu tersebut akan senang dan merasa tertantang untuk melakukan tugas yang menuntut untuk menunjukkan kemampuan dan keahliannya, salah satunya adalah kemampuan untuk memimpin. Dengan adanya rasa ingin untuk mengaktualisasi diri maka individu atau anggota organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial yang ada di dalam organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Iksan dan Ade (2007) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Penelitian lain dilakukan oleh Arimbawa dan Dewi (2010) dan Reynaldhie dan Mahmudi (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

#### **H4 : Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial**

Hasil *path coefficients* untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderating memperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,0802 sehingga terdapat adanya pengaruh yang positif atau dapat memperkuat. Hasil nilai t-statistik sebesar  $1,8418 > 1,667$  sehingga terdapat pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil tersebut, komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesis keempat **didukung oleh data**, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Hal ini dikarenakan adanya partisipasi anggaran dalam organisasi mengakibatkan anggota organisasi merasa dirinya berguna bagi perusahaan atau organisasi tersebut. Oleh karena itu, individu akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi sehingga kinerja manajerial akan ikut meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Reynaldhie dan Mahmudi (2016) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian lain dilakukan oleh Eker (2007), Ahmad dan Fatima (2008) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

**H5 : Motivasi kerja memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial**

Hasil *path coefficients* untuk pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating memperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,2604 sehingga terdapat adanya pengaruh yang positif atau dapat memperkuat. Hasil nilai t-statistik sebesar  $1,9810 > 1,667$  sehingga terdapat pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil tersebut, motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dengan demikian, hipotesis kelima **didukung oleh data**, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Hal ini dikarenakan dalam penyusunan partisipasi anggaran melibatkan manajer berbagai tingkatan, sehingga manajer di berbagai tingkatan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Munculnya motivasinya dalam diri untuk mencapai tujuan karena organisasi prestasi dan kemungkinan penghargaan atas prestasi dinilai dari pencapaian tujuan organisasi tersebut. Dengan munculnya motivasi ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja dari manajer seluruh tingkatan yang ada di dalam perusahaan maupun organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Habibie dan Mahmudi (2016) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian lain yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja karyawan di PT. Hai Internasional Wiratama.

#### 4.5 Ringkasan Pengujian Hipotesis

**Tabel 4.12**  
**Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>		<b>T statistik</b>	<b>Hasil</b>
H1:	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial	2,3713	Didukung oleh data
H2:	Budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial	1,7937	Didukung oleh data
H3:	Gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial	1,7469	Didukung oleh data
H4:	Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial	1,8418	Didukung oleh data
H5:	Motivasi kerja memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial	1,9810	Didukung oleh data

*Sumber data: Hasil oleh data, 2017*