

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN  
ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN  
GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABLE  
MODERATING**

**(Studi Kasus Pada PT. Jogas Tirta Bumi)**



**SKRIPSI**

Oleh:

Nama: Radil Veri Gustian

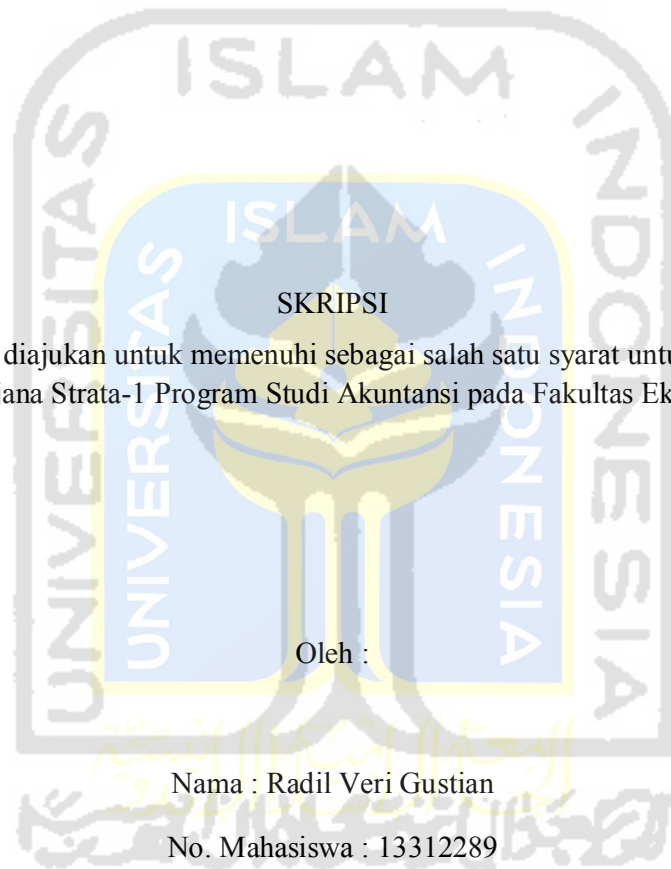
No. Mahasiswa: 13312289

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2017**

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA  
KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABLE MODERATING**

**(Studi Kasus Pada PT. Jogas Tirta Bumi)**



**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama : Radil Veri Gustian

No. Mahasiswa : 13312289

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2017**

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut kanreferensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 13 September 2017

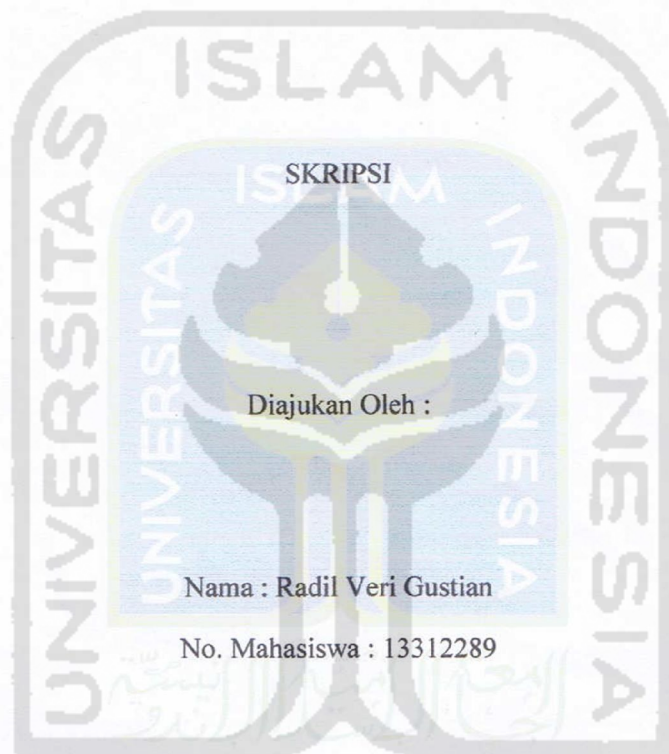
Penulis,



(Radil Veri Gustian)

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA  
KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABLE MODERATING**


**(Studi Kasus Pada PT. Jogas Tirta Bumi)**



Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal *14 Sept 2017*.....

Dosen Pembimbing,

  
(Mahmudi, SE., M.Si)

*Aee utk diyi*





**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUTAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Disusun Oleh : **RADIL VERI GUSTIAN**

Nomor Mahasiswa : **13312289**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 10 Oktober 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Mahmudi, SE., M.Si,Ak, CMA.

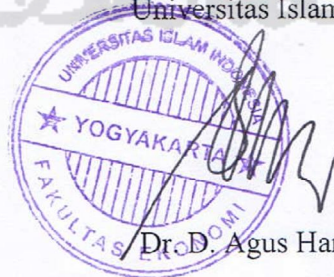
.....  


Penguji : Neni Meidawati, Dra.,M.Si., Ak,CA.

.....  


Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



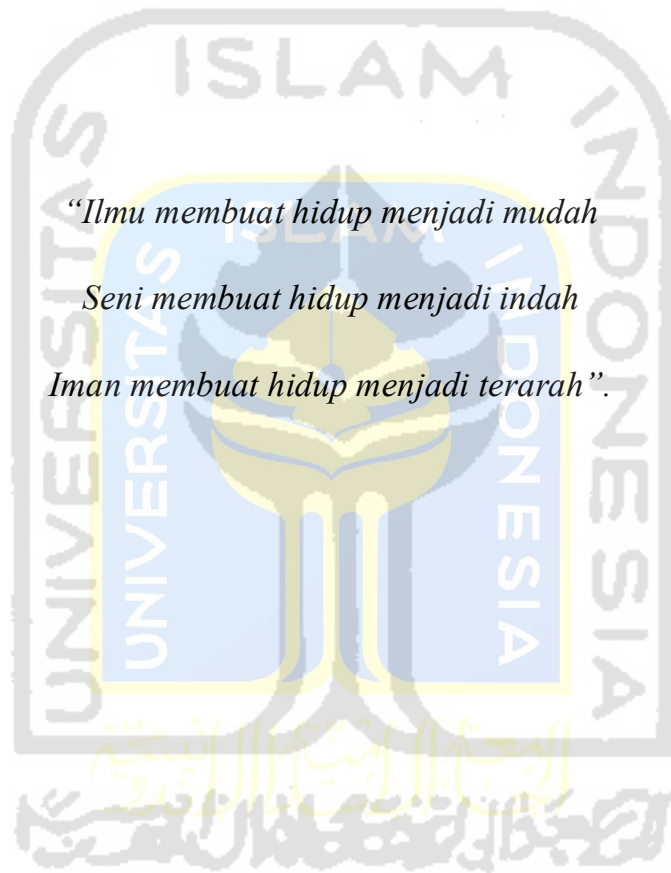
Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

*MOTTO*

*“Ilmu membuat hidup menjadi mudah*

*Seni membuat hidup menjadi indah*

*Iman membuat hidup menjadi terarah”.*



## HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan semesta alam. Shalawat serta salam tercurah kepada Nabi besar Muhammad SAW, beserta seluruh keluarga, sahabat dan umat islam. Seiring dengan rasa syukur atas kenikmatan dan kesuksesan, karya kecil ini aku persembahkan kepada:

1. Ibu ku tercinta, Ibu Sutinah
2. Ayah ku tercinta, Bapak Marjoko
3. Kakak ku, Mbak Lilis Cahyareni, dan Mas Vandra
4. Adik ku, Ragil Dela Febriana
5. Semua teman-teman seperjuangan di Universitas
6. Almamater ku, Universitas Islam Indonesia



## KATA PENGANTAR



*Assalamu'aliakum Wr. Wb.*

Alhamdulillahirrabill'allamin puji syukur kehadiran ALLAH SWT atas segala limpahan rahmat serta hidayahnya yang tiada terkira serta Rasulullah yang menjadi tauladan bagi kita semua sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik skripsi yang berjudul "*Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*"

Skripsi ini di susun sebagai syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Dalam menyelesaikan skripsi ini tentunya penulis mendapat banyak dukungan motivasi dan semangat sehingga penelitian ini dapat selesai dan berjalan dengan lancar. Tidak lupa penulis juga menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. ALLAH SWT yang Maha Pemurah, Penyayang serta Pemilik seluruh isi dunia ini. Rasa syukur selalu penulis ucapkan atas nikmat yang tiada tara baik berupa kesehatan kemudahan maupun segala bentuk rejeki yang tidak terduga-duga sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan yang sangat baik dan mulia, sikap serta semangat yang pantang menyerah beliau dapat dijadikan motivasi penulis dalam penyusunan skripsi ini.



3. Bapak Nandang Sutrisno, SH., M.Hum., LL.M., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Drs. Dwiprptono Agus Harjito, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
5. Bapak Mahmudi, S.E., M.Si, Ak, CMA selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa sabar dan ikhlas membagi ilmu dan waktunya. Terima kasih atas bimbingan, waktu dan motivasinya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Seluruh Dosen, Staff dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Orang tuaku Bapak Marjoko, dan ibuku tercinta Sutinah. Terima kasih atas segala perjuangan, jerih payah, doa, dukungan, motivasi serta kasih sayang kepada penulis.
8. Saudara ku mbak Lilis, Dela, mas Vandra terima kasih atas doa, nasihat, motivasi, semangat, dan kasih sayang kepada penulis.
9. Seluruh keluarga besar penulis yang telah memberikan doa serta dukungannya.
10. Gizsa Ubanggi yang selalu ada mengisi hari-hari penulis. Terimakasih atas waktunya dan selalu ada saat dibutuhkan.
11. Sahabat-Sahabatku Andre, Rivai, dan Edo yang selalu ada, selalu mengingatkan. Sukses untuk kita semua ya, semoga pertemanan kita tetap sampai kapanpun dan kompak selalu.

12. Teman-teman, Julita, Irfan, Marwah, Wita, Fian, Rivai, Indi, Fiki, Echsan, Iksan, Yuda, Junda, Dian, Avan, Adit, Krida, Imam, Boim, dan Rahmat terima kasih atas kebersamaannya, sukses buat kalian semua.
13. Teman-teman KKN PW-82 Hufsein, Aul, Wulan, Almira, Fitria, Abrar, dan Adhit terimakasih telah membuat kenangan indah di akhir kuliahku ini, sukses buat kalian semua.
14. Teman-teman satu jurusan Akuntansi'13 yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan banyak pelajaran berharga selama kuliah.
15. Bapak-bapakdanibu-ibu dari PT. Jogas Tirta Bumi. Terimakasih atas saran, dukungan dan doanya. Semoga Allah membalas kebaikan kalian.
16. Semua pihak yang tidak dapat kusebutkan satu-satu yang telah memberikan bantuan serta dukungannya.

Semoga Allah senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada mereka atas semua keikhlasan dalam membantu penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran ke arah perbaikan sangat diperlukan. Namun demikian, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan seumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 14 September 2017

Penulis,

Radil Veri Gustian

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Berita Acara.....	v
Halaman Motto.....	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xv
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Lampiran.....	xvii
Abstrak.....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 RUMUSAN MASALAH.....	9
1.3 TUJUAN PENELITIAN.....	9
1.4 MANFAAT PENELITIAN.....	10
1.5 SISTEMATIKA PENULISAN.....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
2.1 LANDASAN TEORI.....	12
2.1.1 Partisipasi Anggaran.....	12
2.1.2 Kinerja Manajerial.....	15

2.1.3	Gaya Kepemimpinan.....	16
2.1.4	Motivasi Kerja.....	17
2.1.5	Komitmen Organisasi.....	17
2.2	PENELITIAN TERDAHULU .....	18
2.3	PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	27
2.3.1	Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.....	27
2.3.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.....	28
2.3.3	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.....	29
2.3.4	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.....	31
2.4	KERANGKA PEMIKIRAN .....	32
BAB III METODE PENELITIAN .....		33
3.1	POPULASI DAN SAMPEL .....	33
3.2	SUMBER DATA DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA .....	35
3.3	VARIABEL PENELITIAN .....	35
3.3.1	Partisipasi Anggaran.....	35
3.3.2	Kinerja Manajerial.....	36
3.3.3	Gaya Kepemimpinan.....	37
3.3.4	Motivasi Kerja.....	37
3.3.5	Komitmen Organisasi.....	38
3.4	FORMULA HIPOTESIS .....	39

3.5	METODE ANALISIS DATA.....	40
3.5.1	Uji Kualitas Data.....	41
3.5.1.1	Uji Validitas.....	41
3.5.1.2	Uji Reliabilitas .....	42
3.5.2	Statistik Deskriptif .....	42
3.5.3	Uji Asumsi Klasik.....	43
3.5.3.1	Uji Normalitas .....	44
3.5.3.2	Uji Multikolinearitas.....	44
3.5.3.3	Uji Heteroskedastisitas.....	45
3.6	METODE PENELITIAN.....	45
3.6.1	Model Regresi Linier Sederhana.....	45
3.6.2	Model Regresi Linier Berganda.....	46
3.7	KOEFISIEN DETERMINASI ( $R^2$ ).....	48
3.8	UJIF (Menilai Kelayakan Model Fit).....	48
3.9	UJI Sig-t (Pengujian Parsial).....	49
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....		50
4.1	DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN.....	50
4.2	KARAKTERISTIK RESPONDEN.....	51
4.3	UJI INSTRUMEN .....	53
4.3.1	Uji Validitas .....	53
4.3.2	Uji Reliabilitas .....	56
4.4	ANALISI DESKRIPTIF .....	57
4.5	UJI ASUMSI KLASIK.....	61



4.5.1	Uji Normalitas.....	61
4.5.2	Multikolinieritas.....	62
4.5.3	Heteroskedastisitas.....	63
4.6	ANALISIS REGRESI.....	66
4.6.1	Analisis Regresi Sederhana.....	66
4.6.2	Analisis Regresi Moderasi Model 2.....	67
4.6.3	Analisis Regresi Moderasi Model 3.....	68
4.6.4	Analisis Regresi Moderasi Model 4.....	69
4.7	UJI KOEFISIEN DETERMINASI.....	71
4.8	UJIF (Menilai Kelayakan Model Fit).....	73
4.9	UJI Sig-t (Pengujian Parsial).....	73
4.10	PEMBAHASAN.....	75
4.11	HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS.....	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		81
5.1	KESIMPULAN.....	81
5.2	KETERBATASAN PENELITIAN.....	82
5.3	SARAN.....	83
DAFTAR REFERENSI.....		84
LAMPIRAN.....		88

## DAFTAR TABEL

2.1	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	23
4.1	Jumlah Kuesioner .....	50
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	51
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	51
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	53
4.5	Hasil Uji Validitas .....	54
4.6	Hasil Uji Reliabilitas.....	57
4.7	Hasil Analisis Deskriptif.....	58
4.8	Hasil Uji Normalitas .....	62
4.9	Hasil Uji Multikolinieritas.....	63
4.10	Hasil Analisis Regresi Model 1.....	66
4.11	Hasil Analisis Regresi Model 2.....	67
4.12	Hasil Analisis Regresi Model 3.....	68
4.13	Hasil Analisis Regresi Model 4.....	70
4.14	Hasil Analisis Koefisien Determinasi.....	71
4.15	Hasil Analisis Uji F.....	73
4.16	Hasil Analisis Uji t .....	73
4.17	Hasil Pengujian Hipotesis .....	79

## DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Pemikiran Penelitian .....	32
4.1	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	64



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Keterangan Penelitian .....	88
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian .....	91
Lampiran 3	Tabulasi Data Responden .....	99
Lampiran 4	Hasil Pengolahan Data .....	108



## ABSTRACT

*This research aims to examine the influence of budgetary participation to managerial performance relationship in service company. It also attempts to examine whether leadership style, job motivation, and organization commitment mediate the budgetary participation and managerial performance relationship. This study used survey questionnaires method that was implemented toward employees involved in budgetary participation of PT. Jogas Tirta Bumi. Questionnaires were given to 80 respondents. From a total of 75 questionnaires which were received back, 66 questionnaires were able to be used for the research, so its response rate is 82,5%. This research used a regression analysis with SPSS software to examine the proposed hypotheses. The results of this research show that budgetary participation also significantly influential to managerial performance. The results also indicate that leadership style, job motivation, and organizational commitment have significant effects in strengthening the impact of budgetary participation toward managerial performances.*

**Keywords:** *budgetary participation, managerial performance, leadership, job motivation, and commitment organization.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi memediasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode survei kuesioner terhadap pegawai yang terlibat dalam partisipasi anggaran. Kuesioner dibagikan kepada 80 responden. Dari total 75 kuesioner yang diterima kembali, sebanyak 66 kuesioner yang dapat diolah sehingga respon ratenya adalah sebesar 82,5%. Penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan software SPSS untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

**Kata kunci:** *Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi.*



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perencanaan merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan pada perusahaan. Maka dari itu perusahaan memerlukan proses perencanaan yang baik sebagai alat bantu agar perusahaan tersebut dapat bekerja secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Salah satu bentuk perencanaan yang ada di dalam perusahaan yaitu anggaran. Menurut Mulyadi (1997) anggaran merupakan rencana kerja jangka pendek yang dinyatakan secara kuantitatif dan diukur dalam satuan moneter yang penyusunannya sesuai dengan rencana kerja jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajer dapat menggunakan anggaran sebagai alat bantu mereka dalam menjalankan tugasnya. Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan gambaran perencanaan seluruh aktivitas operasional perusahaan (Siegel dan Marconi 1989).

Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi yang baik, dalam hal ini komunikasi antara atasan dan bawahan. Untuk memperoleh anggaran yang komprehensif, idealnya keterlibatan semua segmen dalam sebuah perusahaan harus dijaga. Keterlibatan ini sering disebut dengan partisipasi anggaran. Keikutsertaan dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana individu maupun kelompok ikut terlibat dalam memberikan pendapat, saran dan masukan, sehingga mereka merasa mempunyai pengaruh pada penyusunan target, program, dan anggaran yang dikeluarkan untuk mencapai sasaran, sehingga

partisipasi dapat dijadikan suatu proses dalam pengambilan keputusan bersama baik pihak atasan maupun bawahan, yang mempunyai pengaruh pada perkembangan suatu daerah (Kusumawati dan Salam 2012).

Penyusunan sebuah anggaran diperlukan kerjasama antar pihak di dalam perusahaan. Rosidi dalam Yunita (2005) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan top-down dan bottom-up. Pendekatan top-down dapat menimbulkan *dysfunctional behavior* karena manajer tingkat bawah hanya menjalankan apa yang telah digariskan anggaran, sedangkan pendekatan bottom-up memungkinkan terjadinya negosiasi di antara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Anthony dan Govindarajan (2005), mengemukakan tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu *top down*, *bottom up* dan satu pendekatan lain yang merupakan kombinasi kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi. Pendekatan partisipasi melibatkan interaksi yang efektif antara manajemen puncak dan manajemen pusat pertanggung jawaban dalam menyusun anggaran. Dengan pendekatan ini berarti para bawahan diikutsertakan atau ikut berpartisipasi untuk memberi ide atau masukan terhadap anggaran yang nantinya akan diimplementasikan. Manfaat yang dapat diperoleh dari partisipasi penyusunan anggaran yaitu dapat mengurangi ketidakjelasan peran yang mendukung perbaikan kinerja. Partisipasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi dapat diartikan sebagai berbagi pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan

keputusan dan suatu pemberdayaan, sehingga partisipasi sangat berperan penting dalam mewujudkan tercapainya tujuan anggaran (Christianto dan Santioso 2015).

Partisipasi Anggaran yang terjadi di setiap perusahaan akan berkaitan dengan kinerja perusahaan tersebut. Anggaran merupakan rencana keuangan perusahaan dalam periode yang akan datang, mempunyai fungsi sebagai pedoman yang digunakan untuk menilai kinerja individu dalam organisasi (Schiff dan Lewin 1970). Partisipasi anggaran pada dasarnya merupakan perwujudan dari bentuk keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial (Nazaruddin dan Setyawan 2012). Salah satu manfaat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran yaitu manajer dapat terbantu oleh setiap anggota organisasi dari setiap segmen dalam perusahaan mulai dari manajer tingkat menengah maupun bawah sehingga anggaran yang akan disusun lebih mencakup informasi yang dibutuhkan. Saat ini, partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dipertimbangkan sebagai pendekatan umum yang dapat meningkatkan efektivitas anggaran perusahaan, yang juga akan meningkatkan kinerja manajerial, dan nantinya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Lina 2002) dalam (Putri dan Putra 2015).

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen (Suardana dan Suryanawa 2004). Untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun non keuangan (Mahoney 1963). Menurut Habibie dan Mahmudi (2016) pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan

misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Pentingnya pengukuran kinerja berguna bagi karyawan yang bersangkutan dan untuk kepentingan organisasi. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor penting yang dijadikan sebagai tolak ukur efisiensi dan efektifitas suatu organisasi (Mardiyah dan Listianingsih 2005)

Terdapat beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, faktor-faktor tersebut dapat berupa faktor internal maupun eksternal. Salah satu faktor internal yang dapat mempengaruhi partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yaitu gaya kepemimpinan. Menurut Dubrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Gaya kepemimpinan adalah cara tertentu yang mencakup perilaku dan strategi yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan yang bertujuan untuk mempengaruhi bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan memiliki peran untuk mendorong, mengkoordinasi, dan memotivasi anggota

dalam perusahaan agar menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Terdapat beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, salah satunya adalah motivasi kerja. Robbins (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Semakin besar motivasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut (Murty dan Hudiwinarsih 2012). Motivasi melibatkan faktor-faktor individual yang meliputi kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goal*), sikap (*attitude*) dan kemampuan (*ability*) (Gomes 1997) dalam (Murty dan Hudiwinarsih 2012). Diperlukan Motivasi kerja dalam sebuah perusahaan agar setiap anggota di dalam perusahaan dapat bekerja sesuai acuan dari perusahaan dan bertanggung jawab atas setiap pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat selaras dengan pekerjaan dari setiap anggota di dalam perusahaan tersebut.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi (Wiener 1982). Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) bahwa komitmen organisasi



(*organizational commitment*) mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Ikatan emosional yang dimiliki individu dengan organisasi dapat menumbuhkan komitmen organisasi, ikatan emosional tersebut meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi. Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter dkk 1974). Menurut Reynaldhie dan Mahmudi (2016) komitmen organisasi menyangkut tiga sikap, yaitu perasaan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Dengan komitmen yang tinggi dari manajer dan para bawahannya, artinya manajer dan karyawan perusahaan memiliki motivasi kuat untuk semakin memajukan perusahaan tempat mereka bekerja.

Sampai saat ini, hasil penelitian mengenai partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial masih mengalami pertentangan. Pertentangan tersebut yang menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian kembali. Nouri dan Parker (1998) menunjukkan bahwa pada awal-awal riset antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (*inconclusive*) dan seringkali bertentangan.

Penelitian-penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan variabel *moderating* komitmen

organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja menunjukkan hasil yang belum konsisten. Maka penelitian ini diambil untuk melakukan penelitian kembali, dengan sampel yang berbeda, yaitu pada perusahaan dibidang jasa , dikarenakan penelitian-penelitian terdahulu banyak melakukan penelitian pada perusahaan baik manufaktur maupun perusahaan bidang perdagangan. Sedangkan pada perusahaan jasa belum banyak dilakukan, khususnya pada perusahaan jasa yang menyediakan jasa survei seismik yaitu pada PT. Jogas Tirta Bumi. Penelitian ini dilakukan dengan alasan karena anggaran merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang berjalannya proses bisnis pada perusahaan tersebut. Anggaran yang dibuat oleh perusahaan tersebut dijadikan perusahaan tersebut sebagai landasan untuk memperebutkan proyek dan dapat menjalankan proses bisnisnya kembali.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rejeki (2012). Penelitian tersebut menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Kesimpulan penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja, dan komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Reynaldhie dan Mahmudi (2016) tentang pengaruh moderasian variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kultur perusahaan, dan ketidakpastian lingkungan dalam mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Kesimpulan penelitian tersebut

menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial diperkuat oleh gaya kepemimpinan terbuka dan humanis, komitmen organisasi, dan budaya organisasi tetapi diperlemah dengan adanya ketidakpastian lingkungan.

Penelitian yang dilakukan oleh Habibie dan Mahmudi (2016) tentang peran kapasitas individu dan motivasi kerja dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Kesimpulan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kapasitas individu dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Nazaruddin dan Setyawan (2012) tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi. Kesimpulan penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah tidak berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa. Pada penelitian ini digunakan tiga variabel moderating yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan di PT Jogas Tirta Bumi. Penelitian ini disusun dengan judul **“ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA**

## **KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABLE MODERATING”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah dikemukakan di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah gaya kepemimpinan merupakan variabel moderating yang memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?
3. Apakah motivasi kerja merupakan variabel moderating yang memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?
4. Apakah komitmen organisasi merupakan variabel moderating yang memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada permasalahan yang ada maka tujuan dari penelitian ini

adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan dapat menguatkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Untuk menganalisis apakah motivasi kerja dapat menguatkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

4. Untuk menganalisis apakah komitmen organisasi dapat menguatkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Penulis dan Peneliti Selanjutnya**

Bagi penulis hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan dengan mengetahui serta mempelajari masalah-masalah yang terkait dengan partisipasi anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial yang melibatkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta komitmen organisasi. Dan bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menjadi sumber referensi terhadap penelitian selanjutnya terutama yang mengangkat topik tentang kinerja manajerial.

##### **2. Bagi Pihak Akademis**

Bagi akademisi diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan akuntansi sektor publik, khususnya untuk memahami partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

##### **3. Bagi Instansi Pemerintah**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi instansi pemerintah maupun yang ada di bawahnya dan dunia praktik organisasi pada umumnya dalam upaya memperbaiki kinerja mereka melalui pemahaman dan penerapan partisipasi anggaran. Dan dapat menjadi evaluasi atau perbaikan atas kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja manajemen.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut:

Yang terdiri dari lima bab pembahasan dan ditambah dengan daftar pustaka serta lampiran-lampiran.

### **I. PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **II. LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang uraian-uraian yang melandasi penelitian, beberapa referensi mengenai penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini.

### **III. METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang populasi dan penentuan sampel, metode pengumpulan data dan analisis data, variable penelitian yang digunakan dan teknik analisis data.

### **IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tentang analisis data, temuan empiris yang diperoleh dalam penelitian, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

### **V. PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian yang dilakukan, serta saran saran yang berkaitan dengan kesimpulan yang diperoleh.



## BAB II

### Kajian Pustaka

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Partisipasi Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dalam suatu perusahaan. Anggaran merupakan suatu komponen penting dalam perusahaan karena anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien (Schiff dan Lewin 1970). Sistem penganggaran merupakan kombinasi arus informasi dengan prosedur dan proses administratif yang merupakan bagian integral perencanaan jangka pendek dan sistem pengendalian suatu organisasi (Merchant 1981). Organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana operasional dan tujuan jangka pendek (Hansen dan Mowen 2000). Pengendalian dalam anggaran meliputi pengarahan atau pengaturan orang-orang (*direction of people*) dalam organisasi (Hanson 1996). Schiff dan Lewin (1970) menyatakan bahwa anggaran berfungsi sebagai perencanaan dan sebagai kriteria atau pedoman untuk menilai kinerja. Anggaran secara formal dinyatakan dalam bentuk transaksi-transaksi yang diharapkan dan sebagai kesanggupan setiap manajer untuk mengadakan, menggunakan sumber ekonomi perusahaan dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan (Belkoui 1983). Anggaran juga menjadi alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi (Chow, Jean, William 1988). Proses penyusunan anggaran mempunyai dampak terhadap efektifitas kinerja

melalui sikap dan perilaku anggota organisasi dalam pencapaian tujuan dan target perusahaan (Argyris 1952).

Penyusunan sebuah anggaran diperlukan kerjasama antar pihak di dalam perusahaan. Rosidi dalam Yunita (2005) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan pendekatan top-down dan bottom-up. Pendekatan top-down dapat menimbulkan *dysfunctional behavior* karena manajer tingkat bawah hanya menjalankan apa yang telah digariskan anggaran, yang sebelumnya telah disusun oleh manajer tingkat atas, sedangkan pendekatan bottom-up yaitu keikutsertaan manajer di tingkat yang lebih rendah untuk berpartisipasi dalam menentukan besarnya jumlah anggaran dan memungkinkan terjadinya negosiasi di antara para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Anthony dan Govindarajan (2005), mengemukakan tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu *top down*, *bottom up* dan satu pendekatan lain yang merupakan kombinasi dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi. Pendekatan partisipasi melibatkan interaksi yang efektif antara manajemen puncak dan manajemen pusat pertanggung jawaban dalam menyusun anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi 1997). Dengan pendekatan ini berarti para bawahan diikutsertakan atau ikut berpartisipasi untuk memberi ide atau masukan terhadap anggaran yang nantinya akan diimplementasikan.

Keikutsertaan dalam proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana individu maupun kelompok ikut terlibat dalam memberikan pendapat, saran dan masukan, sehingga mereka merasa mempunyai pengaruh pada penyusunan target, program, dan anggaran yang dikeluarkan untuk mencapai sasaran, sehingga partisipasi dapat dijadikan suatu proses dalam pengambilan keputusan bersama baik pihak atasan maupun bawahan, yang mempunyai pengaruh pada perkembangan suatu daerah (Kusumawati dan Salam 2012). Menurut Milani (1975) keterlibatan partisipasi berbagai pihak dalam membuat keputusan dapat terjadi dalam penyusunan anggaran. Manfaat yang dapat diperoleh dari partisipasi penyusunan anggaran yaitu dapat mengurangi ketidakjelasan peran yang mendukung perbaikan kinerja. Partisipasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi dapat diartikan sebagai berbagai pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan suatu pemberdayaan (Christianto dan Santioso 2015).

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya. Dari penjelasan diatas dapat diartikan bahwa partisipasi anggaran merupakan hal yang penting karena mencakup proses kerjasama dari berbagai pihak di dalam perusahaan. Oleh karena

itu, keterlibatan dari semua pihak di dalam perusahaan harus dijaga agar keberhasilan anggaran dapat tercapai.

### **2.1.2 Kinerja Manajerial**

Secara umum Bastian (2001) mendefinisikan kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Sedangkan definisi kinerja manajerial menurut Suardana dan Suryanawa (2004) didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Definisi lain menurut, Mahoney (1963) kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Manajer unit bisnis dapat mengukur dan mengevaluasi kinerja menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun non keuangan. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor penting yang dijadikan sebagai tolak ukur efisiensi dan efektifitas suatu organisasi (Mardiyah dan Listianingsih 2005)

Menurut Habibie dan Mahmudi (2016) pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Pentingnya pengukuran kinerja berguna bagi karyawan yang bersangkutan dan untuk kepentingan organisasi.

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai (Dubrin 2005). Gaya kepemimpinan merupakan keahlian seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian yang ditujukan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan dilakukan agar bawahan dari pemimpin tersebut bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktifitas, kepuasan kerja, penumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi (Tampubolon 2007). Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong,

memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

Robbins (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi kerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai faktor yang dapat mendorong karyawan untuk dapat bekerja lebih baik guna mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan (Dwiputri dan Mahfud 2013). Motivasi merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan sebaik mungkin dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi. Semakin besar motivasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut (Murty dan Hudiwinarsih, 2012). Diperlukan Motivasi kerja dalam sebuah perusahaan agar setiap anggota di dalam perusahaan dapat bekerja sesuai acuan dari perusahaan dan bertanggung jawab atas setiap pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat selaras dengan pekerjaan dari setiap anggota dari perusahaan tersebut.

#### **2.1.5 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi



(Wiener 1982). Kreitner dan Kinicki (2005) menjelaskan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Ikatan emosional yang dimiliki individu dengan organisasi dapat menumbuhkan komitmen organisasi, ikatan emosional tersebut meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi. Orang yang memiliki komitmen cenderung tidak berhenti dan mau menerima pekerjaan lain, lebih lanjut lagi, seorang karyawan yang berkomitmen tinggi memiliki persepsi bahwa nilai dan tujuan dari individu memberi kontribusi pada sasaran organisasi (Mathis dan Jackson 2004). Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter dkk 1974). Menurut Reynaldhie dan Mahmudi (2016) komitmen organisasi menyangkut tiga sikap, yaitu perasaan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Dengan komitmen yang tinggi dari manajer dan para bawahannya, artinya manajer dan karyawan perusahaan memiliki motivasi kuat untuk semakin memajukan perusahaan tempat mereka bekerja.

## **2.2 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dengan berbagai

macam implikasinya, sebelumnya sudah pernah diteliti oleh beberapa peneliti terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari (2013) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rejeki (2012) yang berjudul pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Kesimpulan penelitian tersebut yaitu partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Habibie dan Mahmudi (2016) yang berjudul peran kapasitas individu dan motivasi kerja dalam memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kapasitas individu dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Reynaldhie dan Mahmudi (2016) menurut penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi dan

ketidakpastian lingkungan dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di kota Gresik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif signifikan dalam mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Biduri (2011) yang berjudul pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan variabel pemoderasi gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi pada Pemkab Lamongan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada konsiderasi akan mampu meningkatkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Gunawan dan Santioso (2015) menurut penelitiannya yang berjudul pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan motivasi sebagai variabel moderating pada perusahaan manufaktur di Jakarta dan Tangerang. Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan motivasi tidak berhasil memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Wiratno, Ningsih, Putri (2016) dengan judul partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, motivasi dan struktur desentralisasi sebagai variabel pemoderasi. Hasil dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa efek positif dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi dan struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel motivasi tidak dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada SKPD di Pemkab. Purbalingga.

Sutrisna dan Anna (2008) dengan judul Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial Pemerintah Kota Yogyakarta dengan pendekatan kontigensi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Sedangkan partisipasi anggaran dengan variabel moderasi (desentralisasi dan motivasi) bahwa tidak ada pengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Suardana dan Suryanawa (2010) menurut penelitiannya yang berjudul pengaruh partisipasi anggaran pada kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Dalam penelitiannya partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi tidak mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati (2012) dengan judul pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil dari penelitian tersebut yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi belum mampu mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan belum mampu mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Muharrom (2014) dengan judul pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Penelitian ini juga menguji apakah variabel komitmen organisasi dan persepsi inovasi memediasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Namun, partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel intervening komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Seluruh hasil dari penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian diringkas dalam tabel 2.2.1 di antaranya:

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Irawati Trias Kurniasari (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel moderasi               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan</li> <li>• Budaya perusahaan</li> </ul> </li> <li>• Variabel Bebas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggaran</li> </ul> </li> <li>• Variabel terikat               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja manajerial</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.</li> </ul>
2.	Marsudi Endang Sri Rejeki (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel moderasi               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen organisasi</li> <li>• Gaya kepemimpinan</li> </ul> </li> <li>• Variabel bebas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggaran</li> </ul> </li> <li>• Variabel terikat               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja manajerial</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.</li> </ul>
3.	Muhammad Hasby Habibie, dan Mahmudi (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel moderasi               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapasitas individu</li> <li>• Motivasi kerja</li> </ul> </li> <li>• Variabel bebas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi penyusunan anggaran</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Kapasitas individu dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel terikat</li> <li>• Kinerja manajerial</li> </ul>	terhadap hubungan antara Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
4.	Muhammad Try Reynaldhie, dan Mahmudi (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Moderasi</li> <li>• Gaya kepemimpinan</li> <li>• Komitmen organisasi</li> <li>• Budaya organisasi</li> <li>• Ketidakpastian lingkungan</li> <li>• Variabel bebas</li> <li>• Partisipasi anggaran</li> <li>• Variabel terikat</li> <li>• Kinerja manajerial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif signifikan dalam mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.</li> </ul>
5.	Sarwenda Biduri (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel moderasi</li> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Variabel bebas</li> <li>• Partisipasi penyusunan anggaran</li> <li>• Variabel terikat</li> <li>• Kinerja manajerial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada konsiderasi akan mampu meningkatkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran</li> </ul>

			terhadap kinerja manajerial.
6.	Aditiya Christianto Gunawan, dan Linda Santioso (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel moderasi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen organisasi</li> <li>• Motivasi</li> </ul> </li> <li>• Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggaran</li> </ul> </li> <li>• Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja manajerial</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Komitmen organisasi memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Motivasi tidak memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran.</li> </ul>
7.	Adi Wiratno, Wahyu Ningsih, dan Nегina Kencono Putri (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel moderasi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen organisasi</li> <li>• Motivasi</li> <li>• Struktur desentralisasi</li> </ul> </li> <li>• Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggaran</li> </ul> </li> <li>• Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja manajerial</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Komitmen organisasi dan struktur desentralisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Motivasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.</li> </ul>
8.	Sutrisna S Anna (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel moderasi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desentralisasi</li> <li>• Motivasi</li> </ul> </li> <li>• Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi penyusunan</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial.</li> <li>• Partisipasi anggaran dengan variabel moderasidesentralisasi</li> </ul>

		<p>anggaran</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja manajerial</li> </ul> </li> </ul>	<p>dan motivasi bahwa tidak ada pengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.</p>
9.	Kadek Juli Suardana, dan I Ketut Suryanawa (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel moderasi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen organisasi</li> </ul> </li> <li>• Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi anggaran</li> </ul> </li> <li>• Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja manajerial</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Komitmen organisasi tidak mampu memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.</li> </ul>
10.	Anita Mei Kusumawati (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel moderasi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen organisasi</li> <li>• Gaya kepemimpinan</li> </ul> </li> <li>• Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi penyusunan anggaran</li> </ul> </li> <li>• Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja manajerial</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Komitmen organisasi belum mampu mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.</li> <li>• Gaya kepemimpinan belum mampu mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.</li> </ul>

11.	Latif Farid Muharrom (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel intervensi             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen organisasi</li> <li>• Persepsi inovasi</li> </ul> </li> <li>• Variabel bebas             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi penyusunan anggaran</li> </ul> </li> <li>• Variabel terikat             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja manajerial</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.</li> <li>• Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi.</li> <li>• Partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel intervening komitmen organisasi dan persepsi inovasi.</li> </ul>
-----	-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran maka hipotesis yang dapat diusulkan adalah:

#### 2.3.1 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran yaitu keterlibatan seseorang dalam menyusun anggaran di dalam organisasi. Dengan kata lain terdapat kerjasama yang dijalin antara setiap tingkatan manajer yang ada di dalam organisasi. Siegel dan Marconi (1989), mengatakan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan inisiatif pada mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan, merasa memiliki, dan kerjasama dalam organisasi mencapai tujuan meningkat. Supomo dalam Kusumawati dan Salam (2012), mengatakan bahwa kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan

bawahan mendapat kesempatan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran, dan melaksanakannya.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Habibie dan Mahmudi (2016) menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa manajer yang semakin besar keterlibatannya dalam penyusunan anggaran maka semakin besar pula kinerja manajerial. Brownell dan McInnes (1986) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengujian kembali hubungan tersebut dengan menarik hipotesis sebagai berikut:

*H1 : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial*

### **2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai (Dubrin 2005). Gaya kepemimpinan merupakan keahlian seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong

dan mengendalikan yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian yang ditujukan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis (berorientasi konsiderasi) yang dimiliki oleh pimpinannya serta dengan keikutsertaannya dalam penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial yang terjadi pada karyawan tersebut akan meningkat dan semakin bersemangat dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan (S Biduri 2010).

Hasil penelitian Kurniasari (2013) bahwa gaya kepemimpinan dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian Reynaldhie dan Mahmudi (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan ketiga variabel dengan rumusan sebagai berikut:

*H2: Gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.*

### **2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Robbin dalam Brahmāsari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi kerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai faktor yang

dapat mendorong karyawan untuk dapat bekerja lebih baik guna mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan (Dwiputri dan Mahfud 2013). Diperlukan Motivasi kerja dalam sebuah perusahaan agar setiap anggota di dalam perusahaan dapat bekerja sesuai acuan dari perusahaan dan bertanggung jawab atas setiap pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat selaras dengan pekerjaan dari setiap anggota dari perusahaan tersebut. Semakin besar motivasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut (Murty dan Hudiwinarsih, 2012). Dengan besarnya motivasi kerja yang ada di dalam organisasi maka tanggung jawab manajer terhadap tujuan dan sasaran anggaran akan meningkat dan kinerja manajer juga akan meningkat.

Hasil penelitian Putri dan Putra (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja juga dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Selain itu penelitian Habibie dan Mahmudi (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja manajer, maka pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial akan semakin tinggi Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis mengenai hubungan ketiga variabel dengan rumusan sebagai berikut:

*H3: Motivasi kerja memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial*



### **2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Seperti yang telah dijelaskan oleh Wiener (1982) bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Dalam hal ini seseorang yang bekerja pada sebuah perusahaan dapat mementingkan kepentingan perusahaannya dibandingkan kepentingan pribadinya. Selain itu individu tersebut juga akan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik serta berkemauan untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Menurut Nazaruddin dan Setyawan (2012) Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall 1990a). Dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong manajer untuk mementingkan kepentingan organisasi dan melakukan sesuatu yang akan menunjang keberhasilan dari organisasi tersebut salah satunya berpartisipasi dalam menyusun sebuah anggaran.

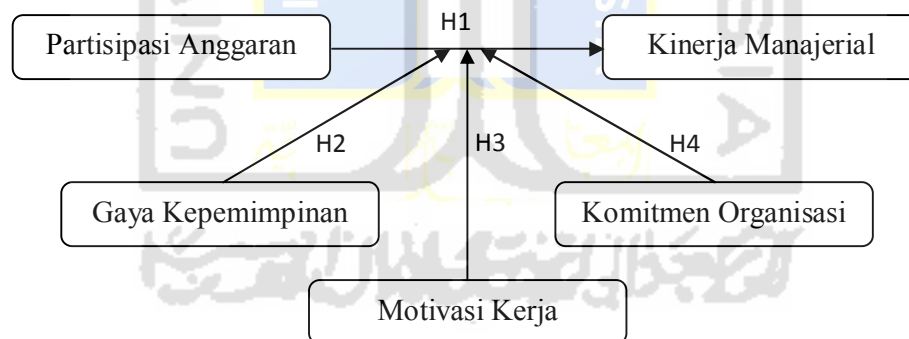
Penelitian yang dilakukan oleh (Nouri dan Parker 1998), (Reynaldhie dan Mahmudi 2016) serta (Rejeki 2012) mengungkapkan bahwa hubungan komitmen organisasi terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall 1990a). Berdasarkan pernyataan tersebut, peneliti

mengajukan hipotesis mengenai hubungan ketiga variabel dengan rumusan sebagai berikut:

*H4: Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.*

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan studi pustaka yang telah dikemukakan, penelitian ini akan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Pengaruh tersebut akan dimoderasi oleh beberapa variabel yaitu komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja. Partisipasi anggaran dapat mempengaruhi kinerja manajerial karena dalam pembuatan, penyusunan, dan pelaksanaan anggaran terdapat beberapa sifat individu maupun kondisi organisasi yang dapat berdampak pada kinerja manajerial.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan uraian mengenai latar belakang masalah penelitian, kajian pustaka dan hipotesis yang telah dikemukakan dalam bab sebelumnya, ada 4 masalah pokok yang akan diuji dalam penelitian ini: (1) Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial (2) Apakah gaya kepemimpinan merupakan variabel moderating yang memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (3) Apakah motivasi kerja merupakan variabel moderating yang memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (4) Apakah komitmen organisasi merupakan variabel moderating yang memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Untuk menjawab permasalahan tersebut, dalam memperoleh data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan menggunakan kuisioner untuk mengukur empat variabel pokok dalam penelitian ini, yaitu: partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi.

Selanjutnya, dalam Bab ini dibahas mengenai landasan metodologis antara lain mengenai metode yang digunakan dalam pengumpulan data dan pemilihan sampel, penggunaan instrumen untuk mengukur variabel penelitian, dan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data dalam pengujian hipotesis.

#### **3.1 Populasi dan Sampel**

Sugiyono (1997) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik

tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah manajer serta yang terlibat dalam partisipasi anggaran di salah satu perusahaan jasa, yaitu di PT. Jogas Tirta Bumi. Pemilihan perusahaan tersebut dilakukan dengan alasan karena perusahaan tersebut merupakan salah satu mitra kerja dari BUMN di Indonesia yaitu PT Pertamina serta anggaran merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang berjalannya proses bisnis pada perusahaan tersebut. Anggaran yang dibuat oleh perusahaan tersebut dijadikan sebagai landasan untuk memperebutkan proyek yang disediakan oleh PT. Pertamina. Oleh karena itu anggaran yang dibuat harus sesuai dengan anggaran yang dibuat oleh PT. Pertamina agar perusahaan tersebut mendapatkan proyek yang ditawarkan oleh PT. Pertamina dan dapat menjalankan proses bisnisnya.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono 1997). Ukuran sampel adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah jumlah yang mencukupi untuk riset pada umumnya (Roscoe 1992). Sampel pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yakni metode penetapan responden untuk dijadikan sampel penelitian berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu (Sugiyono 2002). Alasan peneliti menggunakan metode *purposive sampling* karena responden dalam penelitian ini hanya manajer dan yang berpartisipasi dalam penyusunan atau pelaksanaan anggaran di PT. Jogas Tirta Bumi. Kriteria sampel yang di ambil adalah manajer dan yang terlibat dalam partisipasi anggaran.

### 3.2 Sumber Data Dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden. Data primer adalah sumber data pertama dimana sebuah data akan dihasilkan (Bungin 2001)

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kuisisioner. Metode kuisisioner merupakan suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada (Siregar 2013). Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil jawaban kuisisioner manajer dan karyawan yang terlibat dalam partisipasi penyusunan dan pelaksanaan anggaran di PT Jogas Tirta Bumi.

### 3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel yang diteliti terdiri dari 5 (lima) variabel, yang diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Variabel Dependen : Kinerja Manajerial.
- b. Variabel Independen : Partisipasi Anggaran.
- c. Variabel Moderasi :
  1. Gaya Kepemimpinan.
  2. Motivasi Kerja.
  3. Komitmen Organisasi

#### 3.3.1 Partisipasi Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai

rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran (Mulyadi 1997).

Untuk mengukur tingkat partisipasi seorang manajer atau bawahan dalam proses penyusunan anggaran, digunakan instrumen yang dikembangkan yang dikembangkan oleh (Milani 1975). Instrumen tersebut sudah teruji oleh para peneliti terdahulu, di antaranya Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Reynaldhie dan Mahmudi (2016). Setiap responden diminta menjawab 6 butir pertanyaan dengan menggunakan skala 1 sampai 4 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Berfungsi untuk mengukur tingkat partisipasi dan pengaruh yang dirasakan serta kontribusi responden dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

### **3.3.2 Kinerja Manajerial**

Menurut Mulyadi (1997) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut (Mahoney 1963) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengawasan, penilaian staf, negosiasi, perwakilan, dan evaluasi.

Kinerja manajerial diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney (1963). Instrumen ini telah teruji dalam penelitian terdahulu, antara lain oleh Brownell dan McInnes (1986), Frucot dan Shearon (1991), dan Reynaldhie dan Mahmudi (2016). Setiap responden diminta mengukur kinerjanya

sendiri dan setiap responden diminta menjawab 8 butir pertanyaan dengan menggunakan skala likert 1 sampai 4 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

### **3.3.3 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan keahlian seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian ditujukan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan dilakukan agar bawahan dari pemimpin tersebut bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrumen yang diadopsi dari Fiedler (Yukl, 1981,) dalam (Reynaldhie dan Mahmudi, 2016) yang dikenal dengan skala LPC (*Least Preferred Cowoker*). Skala tersebut merupakan pasangan kata yang berlawanan, yaitu meliputi 16 pasangan kata dengan skor 1 sampai 4.

### **3.3.4 Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai faktor yang dapat mendorong karyawan untuk dapat bekerja lebih baik guna mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan (Dwiputri dan Mahfud 2013). Motivasi merupakan



derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan sebaik mungkin dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi. Semakin besar motivasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut (Murty dan Hudiwinarsih, 2012).

Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument pertanyaan yang terdiri dari 10 pertanyaan seperti yang digunakan dalam riset Andrianto (2008) dalam (Habibie dan Mahmudi, 2016). Skala yang digunakan yaitu skala likert dengan nilai 1 sampai dengan 5, lalu dimodifikasi menjadi nilai 1 sampai dengan 4 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

### **3.3.5 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah tanggapan afektif yang berasal dari hasil evaluasi terhadap situasi pekerjaan yang menghubungkan seseorang dengan organisasi (Porter dkk 1974). Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Wiener 1982). Dengan komitmen yang tinggi dari manajer dan para bawahannya, artinya manajer dan karyawan perusahaan memiliki motivasi kuat untuk semakin memajukan perusahaan tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi dapat tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam

organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi (Porter dkk 1974)

Komitmen organisasi diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh (Mowday dkk 1979) yang terdiri dari 8 item pertanyaan dengan skala 1 sampai 4 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Instrumen tersebut merupakan ukuran komitmen organisasi yang paling banyak digunakan dalam banyak penelitian.

### 3.4 Formula Hipotesis

Berdasarkan penelitian sebelumnya dan hipotesis teoritis, dalam penelitian ini peneliti merumuskan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_A$ ). Peneliti akan menguji hipotesis nol ( $H_0$ ) untuk membuktikan apakah  $H_0$  ditolak atau gagal ditolak.

Hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

$H_{01}: \beta_1 \leq 0$  : Tidak ada pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

$H_{a1}: \beta_1 > 0$  : Ada pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

$H_{02}: \beta_2 \leq 0$  : Komitmen organisasi tidak dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

$H_{a2}: \beta_2 > 0$  : Komitmen organisasi dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

$H_{03}: \beta_3 \leq 0$  : Gaya kepemimpinan tidak dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Ha<sub>3</sub>:  $\beta_3 > 0$  : Gaya kepemimpinan dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Ho<sub>4</sub>:  $\beta_4 \leq 0$  : Motivasi kerja tidak dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Ha<sub>4</sub>:  $\beta_4 > 0$  : Motivasi kerja dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

### 3.5 Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer yaitu SPSS (*Statistical Package For Social Science*). Untuk mengetahui tingkat signifikansi korelasi antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y), maka diperlukan model statistik untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Oleh karena hipotesis penelitian yang dirumuskan menunjukkan pada penelitian korelatif, maka teknik yang digunakan dalam menganalisis tingkat signifikansi untuk masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah model statistika analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda. Alasan peneliti menggunakan analisis regresi karena merupakan salah satu alat analisis yang menjelaskan tentang akibat-akibat dan besarnya akibat yang ditimbulkan oleh satu atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat (Sudarmanto 2005). Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang membahas tentang akibat-akibat atau faktor-faktor yang mempengaruhi variabel terikat (dependen). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diolah dan dianalisis dengan alat-alat statistik sebagai berikut:

### 3.5.1 Uji Kualitas Data

Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui kuesioner, maka kualitas kuesioner dan kesanggupan dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang sangat penting, keabsahan dalam penelitian ini sangat ditentukan oleh alat ukur variabel yang diteliti. Oleh karenanya uji kualitas data sangat penting untuk dilakukan. Pengujian kualitas data menggunakan dua buah alat uji yaitu uji validitas dan reabilitas.

#### 3.5.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kevalidan kuisisioner. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono 2010). Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Adapun kriteria penilaian uji validitas, adalah:

- Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuisisioner tersebut valid.
- Apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuisisioner tersebut tidak valid.

Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah kuesioner, yakni keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Sedangkan suatu kuesioner dikatakan reliabel jika

jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Dimana validitas diukur dengan membandingkan r hitung dengan r tabel.

### 3.5.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten pada lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen (Sekaran 2006). Uji realibilitas ini dilakukan terhadap semua butir pertanyaan yang sudah lolos uji validitasnya. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha*. Teknik ini dipilih karena dapat menunjukkan indeks konsistensi reliabilitas yang cukup baik.

Uji Reliabilitas dilakukan dengan uji Alpha Cronbach. Jika nilai alpha > 0,6 artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*) sementara jika alpha > 0,7 ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten secara internal karena memiliki reliabilitas yang kuat (Ghozali 2002).

### 3.5.2 Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan teknik deskriptif yang memberikan informasi mengenai data yang dimiliki dan tidak bermaksud menguji hipotesis. Analisis ini hanya digunakan untuk menyajikan dan menganalisis data disertai dengan penghitungan agar dapat memperjelas keadaan atau karakteristik data yang bersangkutan. Pengukuran yang digunakan dalam statistik deskriptif meliputi jumlah sampel, nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (mean), dan standar deviasi (Sugiyono 2002).

Deskripsi karakteristik responden adalah menguraikan atau memberikan gambaran mengenai identitas responden dalam penelitian ini, sebab dengan menguraikan identitas responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini maka akan dapat diketahui sejauh mana identitas responden dalam penelitian ini. Oleh karena itulah deskripsi identitas responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok yaitu : usia responden, jenis kelamin, jabatan responden, dan lama bekerja.

### 3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dalam penelitian ini untuk menguji apakah data memenuhi asumsi klasik. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya estimasi yang bias, karena tidak semua data dapat diterapkan regresi. Pengujian yang dilakukan adalah uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedasitas. Dalam penelitian ini peneliti tidak menggunakan uji autokorelasi di dalam uji asumsi klasik. Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  (tertentu) dengan periode  $t-1$  (sebelumnya), jika terjadi korelasi maka dinamakan autokorelasi (Ghozali 2006a). Uji autokorelasi hanya dilakukan pada data *time series* (runtut waktu) dan tidak perlu dilakukan pada data *cros section* seperti pada kuesioner di mana pengukuran semua variabel dilakukan secara serempak pada saat yang bersamaan. Dikarenakan peneliti hanya menggunakan data *cros section* yaitu hanya tahun 2017 saja maka uji autokorelasi tidak perlu dilakukan.

### 3.5.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi dependen dan independen variabel keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal, atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal dilakukan dengan analisis statistik *One-Sample Kolmogorov Test*. Alasan peneliti menggunakan uji normalitas *One-Sample Kolmogorov Test* karena uji ini sederhana sehingga banyak dipakai pada penelitian serta tidak menimbulkan perbedaan persepsi di antara satu pengamat dengan pengamat yang lain, yang sering terjadi pada uji normalitas dengan menggunakan grafik. Uji ini dilakukan dengan membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi data empirik dengan distribusi normal yang diharapkan. Distribusi normal data untuk mengatakan jika nilai sisa lebih besar dari 0,05 (Ghozali 2006a).

### 3.5.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas.

Pada pembahasan ini akan dilakukan uji multikolinearitas dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai toleran pada model regresi. Ghozali (2006) mengatakan bahwa untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas apabila nilai *Tolerance* diatas 10 persen dan *VIF* di bawah sepuluh.



### 3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan garis *Scatterplot*. Alasan peneliti melakukan uji heteroskedastisitas menggunakan garis *scatterplot* karena kepraktisannya, dimana pada saat melakukan uji heteroskedastisitas secara otomatis hasil uji heteroskedastisitas bisa langsung terlihat dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplot* regresi. Apabila ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka hal tersebut mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

## 3.6 Metode Penelitian

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda. Dalam memproses pengolahan data juga didukung dengan *Microsoft Excel* dan SPSS.

### 3.6.1 Model Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana adalah hubungan secara linear antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen

apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh :

- a. Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$Y_{km} = \beta_0 + \beta_1 X_{pa} + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

$X_{pa}$  : Partisipasi Penyusunan Anggaran

$Y_{km}$  : Kinerja Manajerial

$\beta_0$  : Konstanta

$\beta_1$  : Koefisien Regresi

### 3.6.2 Model Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Berganda adalah suatu teknik untuk dapat menentukan korelasi antara suatu variabel kriteria dengan kombinasi dari dua atau lebih variabel prediktor maksudnya adalah apakah ada pengaruh antara variabel dependen dan variabel independen. Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan metode statistik regresi berganda (multiple regression). Regresi berganda digunakan untuk memprediksi bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Model persamaan dalam penelitian ini adalah :

- a. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. Rumusnya sebagai berikut:

$$Y_{km} = \beta_0 + \beta_1 X_{pa} + \beta_3 X_{gk} + \beta_6 X_{pa} X_{gk} + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

- b. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel moderating. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$Y_{km} = \beta_0 + \beta_1 X_{pa} + \beta_4 X_{mk} + \beta_7 X_{pa} X_{mk} + \varepsilon \dots\dots\dots(3)$$

- c. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melalui komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$Y_{km} = \beta_0 + \beta_1 X_{pa} + \beta_2 X_{ko} + \beta_5 X_{pa} X_{ko} + \varepsilon \dots\dots\dots(4)$$

Keterangan :

$Y_{km}$  : Kinerja manajerial

$X_{pa}$  : Partisipasi anggaran

$X_{gk}$  : Gaya kepemimpinan

$X_{mk}$  : Motivasi Kerja

$X_{ko}$  : Komitmen organisasi

$B_{pa}$  : Intercept Partisipasi Anggaran

$X_{pa} X_{ko}$  : Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi

$X_{pa} X_{gk}$  : Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Gaya Kepemimpinan

$X_{pa} X_{mk}$  : Interaksi antara Partisipasi Anggaran dan Motivasi Kerja

$\beta_0$  :Konstanta

$\beta_{1-7}$  :Koefisienregresi

$e$  : Standarerror

### 3.7 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yaitu 0 sampai dengan 1. Apabila semakin mendekati 0, maka semakin kecil pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen, atau dapat diartikan bahwa semakin kecil kemampuan model dalam menjelaskan perubahan nilai variabel dependen. Namun apabila koefisien determinasi mendekati angka 1 maka dapat diartikan bahwa semakin kuat model tersebut dalam menjelaskan variasi variabel independen terhadap variabel dependen.

Kelemahan koefisien determinasi adalah adanya bias terhadap sejumlah variabel independen yang dimasukkan dalam model. Oleh karena itu, lebih baik menggunakan Adjusted  $R^2$ . Apabila adjusted  $R^2$  bernilai negatif maka nilai adjusted  $R^2$  dianggap nol.

### 3.8 Uji F (Menilai Kelayakan Model Fit)

Uji F sering disebut dengan uji model. Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah model regresi yang diteliti sudah signifikan atau tidak signifikan. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai signifikansi  $F < 0,05$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan semua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

1. Apabila nilai  $F$  signifikan  $< (\alpha)$  tingkat signifikansi 5% maka model regresi memiliki tingkat kesesuaian model yang baik (*goodness of fit*)

2. Apabila nilai F signifikan  $> (\alpha)$  tingkat signifikansi 5% maka model regresi memiliki tingkat kesesuaian model yang tidak baik (tidak memenuhi kriteria *goodness of fit*)

### 3.9 Uji Sig-t (Pengujian Parsial)

Uji signifikansi t digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui pengaruh tersebut signifikan atau tidak, dapat dilihat dari besarnya hasil signifikansi atas probabilitas value (*p-value*) dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Kriteria pengujian ini adalah:

1. Nilai signifikansi  $t < 0,05$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Nilai signifikansi  $t > 0,05$  artinya terdapat pengaruh tidak signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah partisipan peyusunan dan pelaksanaan anggaran di perusahaan bidang jasa, yaitu PT. Jogas Tirta Bumi. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan sampel dengan metode *Purposive Sampling*, yakni metode penetapan responden untuk dijadikan sampel penelitian berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu (Sugiyono 2002). Dari rencana kuesioner yang disebar kepada responden sebanyak 80 buah, namun hanya 66 kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis. Pengumpulan data dalam penelitian ini menghasilkan kuesioner yang siap untuk dianalisis sebagaimana nampak pada tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Kuesioner**

No.	Keterangan	Jumlah
1	Jumlah kuesioner yang disebar	80
2	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(5)
3	Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	(9)
5	Jumlah kuesioner yang dapat diolah	66

Sumber: Data primer 2017

## 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, jabatan, dan lama kerja. Karakteristik responden tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 4.2.1 Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-Laki	63	95,5%
2.	Perempuan	3	4,5%
	TOTAL	66	100%

Sumber: Data primer 2017

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 63 responden atau sebesar 95,5%. Kemudian responden perempuan adalah sebanyak 3 responden atau sebesar 4,5%.

### 4.2.2 Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabatan sekarang adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Manajer Operasional	1	1,52%
2	Asisten Manajer Operasional	1	1,52%



3	Manajer Keuangan	1	1,52%
4	Data Base	2	3,03%
5	Koordinator	3	4,55%
6	Mandor Besar	12	18,18%
7	Mandor Crew	2	3,03%
8	Humas	2	3,03%
9	Juru Masak	2	3,03%
10	Medik	6	9,09%
11	HSE	6	9,09%
12	Cheker Line	2	3,03%
13	Inventory	2	3,03%
14	Logistik	4	6,06%
15	Camp Boss	1	1,52%
16	Utility	6	9,09%
17	Pengairan	1	1,52%
18	Engineer	3	4,55%
19	Keamanan	1	1,52%
20	Arhanud	2	3,03%
21	PK Lokal	6	9,09%
Total		66	100,00%

Sumber: Data primer 2017

### 4.2.3 Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja sekarang adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

No.	Lama Kerja	Jumlah	Persentase
1.	<= 2 tahun	0	0%
2.	2-5 tahun	18	27,3%
3.	>=5 tahun	48	72,7%
	TOTAL	66	100%

Sumber: Data primer 2017

Dari data yang diperoleh bahwa mayoritas responden adalah mereka yang bekerja selama kurang dari 2 tahun yaitu berjumlah 0 atau sebesar 0%. Kemudian secara berturut-turut mereka bekerja selama antara 2 sampai 5 tahun sebesar 18 responden atau sebesar 27,3% dan mereka yang lebih dari 5 tahun sebanyak 48 responden atau sebesar 72,7%.

## 4.3 Uji Instrumen

### 4.3.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Suatu skala pengukur dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas**

Item Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
<b>Partisipasi Anggaran</b>			
Butir 1	0,853	0,242	Valid
Butir 2	0,831		Valid
Butir 3	0,947		Valid
Butir 4	0,898		Valid
Butir 5	0,868		Valid
Butir 6	0,779		Valid
<b>Kinerja Manajerial</b>			
Perencanaan	0,824	0,242	Valid
Investigasi	0,801		Valid
Pengkoordinasian	0,787		Valid
Pengawasan	0,817		Valid
Penilaian staff	0,815		Valid
Negosiasi	0,892		Valid
Perwakilan	0,841		Valid
Evaluasi	0,902		Valid
<b>Gaya Kepemimpinan</b>			
Menyenangkan	0,955	0,242	Valid
Bersahabat	0,921		Valid
Santai	0,912		Valid

Menerima	0,972	0,242	Valid
Dekat	0,979		Valid
Hangat	0,962		Valid
Mendukung	0,968		Valid
Harmonis	0,960		Valid
Riang	0,960		Valid
Terbuka	0,961		Valid
Royal	0,963		Valid
Dipercaya	0,971		Valid
Sopan	0,983		Valid
Ramah	0,978		Valid
Koperatif	0,967		Valid
Jujur	0,952		Valid
Motivasi Kerja			
Butir 1	0,966	0,242	Valid
Butir 2	0,977		Valid
Butir 3	0,980		Valid
Butir 4	0,976		Valid
Butir 5	0,921		Valid
Butir 6	0,957		Valid
Butir 7	0,971		Valid
Butir 8	0,972		Valid

Butir 9	0,974		Valid
Butir 10	0,958		Valid
Komitmen Organisasi			
Butir 1	0,985		Valid
Butir 2	0,963		Valid
Butir 3	0,956		Valid
Butir 4	0,979		Valid
Butir 5	0,976	0,242	Valid
Butir 6	0,952		Valid
Butir 7	0,952		Valid
Butir 8	0,956		Valid

Sumber: Data Diolah, 2017

Adapun kriteria yang digunakan dalam menemukan valid tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut apabila  $R_{hitung} > R_{tabel}$ , maka bukti pernyataan dikatakan valid. Dari Tabel diatas diperoleh bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai  $R_{hitung} > R_{tabel}$ , sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Perhitungan reliabilitas dilakukan terhadap butir pertanyaan atau pernyataan yang sudah valid. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien

*Cronbachs Alpha*. Jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut handal dan reliabel (Ghozali 2006). Hasil uji reliabilitas adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Standar Koefisien	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,937	0,60	Reliabel
Partisipasi Anggaran	0,930	0,60	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0,994	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,992	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,989	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2017

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variable mempunyai *Cronbach Alpha* yang cukup besar yaitu di atas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

#### 4.4 Analisis Deskriptif

Analisis ini menggunakan nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi atas jawaban responden dari tiap-tiap variabel. Hasil analisis deskriptif variabel penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	66	1,00	4,00	2,2519	,65063
Partisipasi Anggaran	66	1,00	4,00	2,4621	,73659
Gaya Kepemimpinan	66	1,00	4,00	2,7538	1,05583
Motivasi Kerja	66	1,00	4,00	2,6879	,96930
Komitmen Organisasi	66	1,00	4,00	2,6913	1,02475
Valid N (listwise)	66				

Sumber: Data Output SPSS, 2017

Dari hasil analisis data di atas, maka dapat disimpulkan deskripsi masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 8 pertanyaan dengan skala penilaian 1-4. Seperti yang terlihat pada Tabel 4.7, dari 66 responden dihasilkan rentang aktual (nilai minimum – nilai maksimum) 1–4 artinya dari rata-rata jawaban responden, tingkat yang paling rendah (nilai minimum) adalah 1 dan nilai tertinggi (nilai maksimum) adalah 4. Rata-rata aktual (mean) kinerja manajerial untuk seluruh responden adalah 2,2519, sedangkan rata-rata teoritisnya adalah 2,00. Karena rata-rata aktualnya lebih tinggi dari rata-rata teoritisnya, maka dapat disimpulkan bahwa responden cenderung memiliki tingkat kinerja manajerial yang tinggi. Standar deviasi menunjukkan ukuran variansi data terhadap mean (jarak rata-rata data terhadap mean). Standar deviasi untuk variabel kinerja manajerial adalah 0,65063. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai standard deviasi lebih kecil dari nilai rata-ratanya. Hal ini menunjukkan bahwa data variabel partisipasi



anggaran sebaran atau variabilitasnya rendah, artinya data yang digunakan mengelompok diseputar nilai rata-ratanya dan penyimpangannya kecil. Hal ini berarti bahwa variansi data relatif lebih kecil, karena besarnya standar deviasi lebih kecil dari mean.

2. Variabel partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 6 pertanyaan dengan skala penilaian 1-4. Seperti yang terlihat pada Tabel 4.7, dari 66 responden dihasilkan rentang aktual (nilai minimum – nilai maksimum) 1–4 artinya dari rata-rata jawaban responden, tingkat yang paling rendah (nilai minimum) adalah 1 dan nilai tertinggi (nilai maksimum) adalah 4. Rata-rata aktual (mean) partisipasi penyusunan anggaran untuk seluruh responden adalah 2,4621, sedangkan rata-rata teoritisnya adalah 2,00. Karena rata-rata aktualnya lebih tinggi dari rata-rata teoritisnya, maka dapat disimpulkan bahwa responden cenderung memiliki tingkat partisipasi anggaran yang tinggi. Standar deviasi menunjukkan ukuran variansi data terhadap mean (jarak rata-rata data terhadap mean). Standar deviasi untuk variabel partisipasi anggaran adalah 0,73659. Hal ini berarti bahwa variansi data relatif lebih kecil, karena besarnya standar deviasi lebih kecil dari mean.
3. Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 16 pertanyaan dengan skala penilaian 1-4. Seperti yang terlihat pada Tabel 4.7, dari 66 responden dihasilkan rentang aktual (nilai minimum – nilai maksimum) 1–4 artinya dari rata-rata jawaban responden, tingkat yang paling rendah (nilai minimum) adalah 1 dan nilai tertinggi

(nilai maksimum) adalah 4. Rata-rata aktual (mean) gaya kepemimpinan untuk seluruh responden adalah 2,7538, sedangkan rata-rata teoritisnya adalah 2,00. Karena rata-rata aktualnya lebih tinggi dari rata-rata teoritisnya, maka dapat disimpulkan bahwa responden cenderung memiliki tingkat gaya kepemimpinan yang tinggi. Standar deviasi menunjukkan ukuran variansi data terhadap mean (jarak rata-rata data terhadap mean). Standar deviasi untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 1,05583. Hal ini berarti bahwa variansi data relatif lebih kecil, karena besarnya standar deviasi lebih kecil dari mean.

4. Variabel motivasi kerja diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 10 pertanyaan dengan skala penilaian 1-4. Seperti yang terlihat pada Tabel 4.7, dari 66 responden dihasilkan rentang aktual (nilai minimum – nilai maksimum) 1–4 artinya dari rata-rata jawaban responden, tingkat yang paling rendah (nilai minimum) adalah 1 dan nilai tertinggi (nilai maksimum) adalah 4. Rata-rata aktual (mean) motivasi kerja untuk seluruh responden adalah 2,6879, sedangkan rata-rata teoritisnya adalah 2,00. Karena rata-rata aktualnya lebih tinggi dari rata-rata teoritisnya, maka dapat disimpulkan bahwa responden cenderung memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi. Standar deviasi menunjukkan ukuran variansi data terhadap mean (jarak rata-rata data terhadap mean). Standar deviasi untuk variabel motivasi kerja adalah 0,96930. Hal ini berarti bahwa variansi data relatif lebih kecil, karena besarnya standar deviasi lebih kecil dari mean.

5. Variabel komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 8 pertanyaan dengan skala penilaian 1-4. Seperti yang terlihat pada Tabel 4.7, dari 66 responden dihasilkan rentang aktual (nilai minimum – nilai maksimum) 1–4 artinya dari rata-rata jawaban responden, tingkat yang paling rendah (nilai minimum) adalah 1 dan nilai tertinggi (nilai maksimum) adalah 4. Rata-rata aktual (mean) komitmen organisasi untuk seluruh responden adalah 2,6913, sedangkan rata-rata teoritisnya adalah 2,00. Karena rata-rata aktualnya lebih tinggi dari rata-rata teoritisnya, maka dapat disimpulkan bahwa responden cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Standar deviasi menunjukkan ukuran variansi data terhadap mean (jarak rata-rata data terhadap mean). Standar deviasi untuk variabel komitmen organisasi adalah 1,02475. Hal ini berarti bahwa variansi data relatif lebih kecil, karena besarnya standar deviasi lebih kecil dari mean.

#### **4.5 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Uji autokorelasi tidak digunakan dalam penelitian ini karena data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross section* bukan data *time series*.

##### **4.5.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini pengujian normalitas dilakukan uji statistik Kolmogorov-

Smirnov. Hasil uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah ini:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,476	0,081	0,099	0,119

Sumber: Data Output SPSS, 2017

Dari hasil uji kolmogorov-smirnov di atas, dihasilkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,476 untuk model 1, 0,081 untuk model 2, 0,099 untuk model 3, dan 0,119 untuk model 4. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa data residual dalam model regresi ini terdistribusi normal karena nilai Asymp. Sig. (2-tailed) di atas 0,05 dan model regresi tersebut layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### 4.5.2 Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah uji yang bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebasnya. Dengan menggunakan nilai *tolerance*, nilai yang terbentuk harus di atas 10% dengan menggunakan VIF (*Variance Inflation Faktor*), nilai yang terbentuk harus kurang dari 10, bila tidak maka akan terjadi multikolinieritas dan model regresi tidak layak untuk digunakan.

**Table 4.9**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	Model 2		Model 3		Model 4	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
pa	,227	4,407	,220	4,543	,230	4,354
gk	,132	7,586				
pa*gk	,106	9,395				
mk			,147	6,821		
pa*mk			,110	9,106		
ko					,139	7,185
pa*ko					,110	9,123

Sumber: Data SPSS diolah

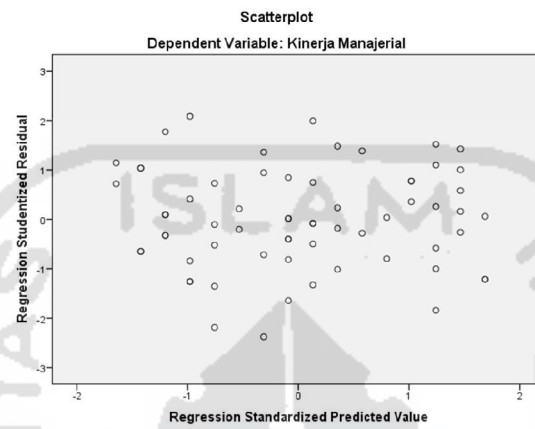
Dari hasil perhitungan diperoleh bahwa pada bagian *collinierity statistic*, nilai VIF pada seluruh variabel independen lebih kecil dari 10 dan nilai tolerance di atas 0,1. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa seluruh variabel independen pada penelitian ini tidak ada gejala multikolinieritas.

#### 4.5.3 Heteroskedastisitas

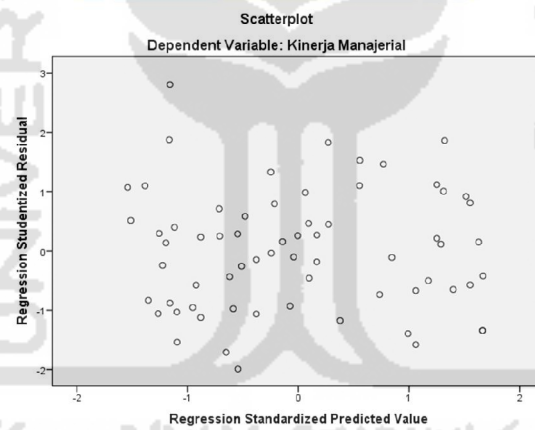
Penyimpangan asumsi model klasik yang lain adalah adanya heteroskedastisitas, artinya varians variabel dalam model tidak sama (konstan). Pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik *scatterplots*, jika grafik terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tersebar di atas maupun dibawah angka 0 sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.1 di bawah ini:

**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

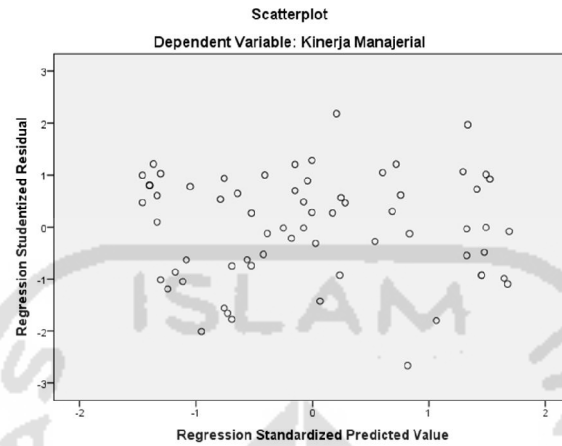
**Model 1**



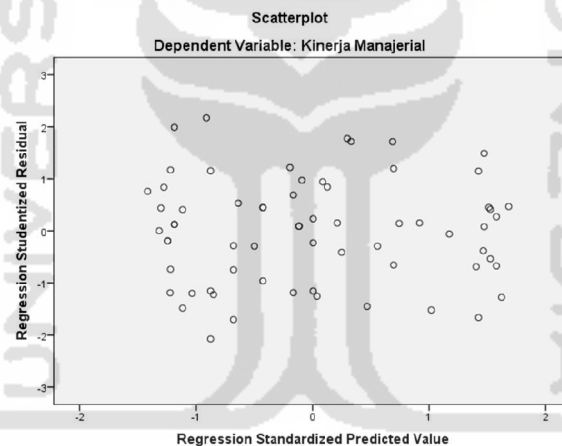
**Model 2**



### Model 3



### Model 4



Sumber : Data SPSS diolah

Dari hasil analisis uji heteroskedastisitas di atas, pada grafik *scatterplot* terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tersebar di atas maupun dibawah angka 0 sumbu Y. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.



## 4.6 Analisis Regresi

### 4.6.1 Analisis Regresi Sederhana

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen (Santosa 2000). Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh Partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis mengenai koefisien model regresi adalah seperti yang tercantum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Analisis Regresi Model 1**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	6,528	1,704
Partisipasi Anggaran	,778	,111

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data SPSS diolah 2017

Berdasarkan tabel diatas, maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$KM = 6,528 + 0,778PA + e$$

Dari hasil persamaan regresi linier dapat diartikan sebagai berikut:

1. Konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 6,528 memberi pengertian jika seluruh variabel independen dengan nol (0), maka besarnya tingkat kinerja manajerial sebesar 6,528 satuan.
2. Untuk variabel partisipasi anggaran, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,778 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel partisipasi anggaran meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,778.

#### 4.6.2 Analisis Regresi Moderasi Model 2

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melalui gaya kepemimpinan sebagai variable moderating. Hasil analisis mengenai koefisien model regresi adalah seperti yang tercantum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Analisis Regresi Model 2**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	16,443	3,487
Partisipasi Anggaran	,154	,217
Gaya Kepemimpinan	-,244	,075
PA*GK	,016	,005

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data SPSS diolah 2017

Berdasarkan tabel diatas, maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$KM = 16,443 + 0,154PA - 0,244GK + 0,016PA*GK + e$$

Dari hasil persamaan regresi linier dapat diartikan sebagai berikut:

1. Konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 16,443 memberi pengertian jika seluruh variabel independen dengan nol (0), maka besarnya tingkat kinerja manajerial sebesar 16,443 satuan.
2. Untuk variabel partisipasi anggaran, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,154 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel partisipasi anggaran meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,154.

3. Untuk variabel gaya kepemimpinan, diperoleh nilai koefisien sebesar -0,224 dengan tanda negatif yang berarti apabila pada variabel gaya kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan menurun sebesar 0,224.
4. Untuk variabel interaksi partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,016 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel interaksi partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,016.

#### 4.6.3 Analisis Regresi Moderasi Model 3

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melalui motivasi kerja sebagai variable moderating. Hasil analisis mengenai koefisien model regresi adalah seperti yang tercantum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Analisis Regresi Model 3**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	15,594	3,526
Partisipasi Anggaran	,183	,223
Motivasi Kerja	-,371	,125
PA*MK	,025	,008

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data SPSS diolah 2017

Berdasarkan tabel diatas, maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$KM = 15,594 + 0,183PA - 0,371MK + 0,025PA*MK + e$$

Dari hasil persamaan regresi linier dapat diartikan sebagai berikut:

1. Konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 15,594 memberi pengertian jika seluruh variabel independen dengan nol (0), maka besarnya tingkat kinerja manajerial sebesar 15,594 satuan.
2. Untuk variabel partisipasi anggaran, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,283 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel partisipasi anggaran meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,183.
3. Untuk variabel motivasi kerja, diperoleh nilai koefisien sebesar -0,371 dengan tanda negatif yang berarti apabila pada variabel motivasi kerja meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan menurun sebesar 0,371.
4. Untuk variabel interaksi partisipasi anggaran dan motivasi kerja, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,025 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel interaksi partisipasi anggaran dan motivasi kerja meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,025.

#### 4.6.4 Analisis Regresi Moderasi Model 4

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melalui komitmen organisasi sebagai variable moderating. Hasil analisis mengenai koefisien model regresi adalah seperti yang tercantum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Analisis Regresi Model 4**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	15,328	3,540
Partisipasi Anggaran	,213	,220
Komitmen Organisasi	-,437	,152
PA*KO	,029	,010

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data SPSS diolah 2017

Berdasarkan tabel diatas, maka model regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$KM = 15,328 + 0,213PA - 0,437KO + 0,029PA*KO + e$$

Dari hasil persamaan regresi linier dapat diartikan sebagai berikut:

1. Konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 15,328 memberi pengertian jika seluruh variabel independen dengan nol (0), maka besarnya tingkat kinerja manajerial sebesar 15,328 satuan.
2. Untuk variabel partisipasi anggaran, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,213 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel partisipasi anggaran meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,213.
3. Untuk variabel komitmen organisasi, diperoleh nilai koefisien sebesar -0,437 dengan tanda negatif yang berarti apabila pada variabel komitmen organisasi meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,437.

4. Untuk variabel interaksi partisipasi anggaran dan komitmen organisasi, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,029 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel interaksi partisipasi anggaran dan komitmen organisasi meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,029.

#### 4.7 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinan ( $R^2$ ) pada intinya digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Semakin besar nilai koefisien maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Sebaliknya, semakin kecil nilai koefisien maka semakin kecil pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinan ditunjukkan dengan nilai *adjusted R square* bukan *R square* dari model regresi karena *R square* bias terhadap jumlah variabel dependen yang dimasukkan ke dalam model, sedangkan *adjusted R square* dapat naik turun jika suatu variabel independen ditambahkan dalam model. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil analisis koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Analisis Koefisien Determinasi**  
**Model Summary**

Model	Adjusted R Square
1	0,427
2	0,497
3	0,485
4	0,481

Sumber: Data SPSS diolah 2017

Hasil analisis uji determinasi dihasilkan nilai adjusted r square model 1 sebesar 0,427. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa besarnya kemampuan model dalam hal ini variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah sebesar 42,7%. Sedangkan sisanya 57,3% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

Hasil analisis uji determinasi dihasilkan nilai adjusted r square model 2 sebesar 0,497. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa besarnya kemampuan model dalam hal ini variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah sebesar 49,7%. Sedangkan sisanya 50,3% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

Hasil analisis uji determinasi dihasilkan nilai adjusted r square model 3 sebesar 0,485. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa besarnya kemampuan model dalam hal ini variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah sebesar 48,5%. Sedangkan sisanya 51,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

Hasil analisis uji determinasi dihasilkan nilai adjusted r square model 4 sebesar 0,481. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa besarnya kemampuan model dalam hal ini variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah sebesar 48,1%. Sedangkan sisanya 51,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.



#### 4.8 Uji F (Menilai Kelayakan Model Fit)

Uji F sering disebut dengan uji model. Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah model regresi yang diteliti sudah signifikan atau tidak signifikan. Hasil analisis uji F adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Analisis Uji F**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	F hitung	Sig. F
1	49,461	0,000
2	22,404	0,000
3	21,419	0,000
4	21,080	0,000

Sumber: Data SPSS diolah

Hasil analisis uji F dihasilkan nilai signifikan F sebesar 0,000 untuk seluruh model penelitian. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa nilai F signifikan < ( $\alpha$ ) tingkat signifikansi 5% maka model regresi memiliki tingkat kesesuaian model yang baik (*goodness of fit*).

#### 4.9 Uji Sig-t (Pengujian Parsial)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistic t. Hasil uji statistic t dapat dilihat pada tabel 4.16 sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Statistik t**

No	Model	Sig
1	Model 1 (variabel partisipasi anggaran)	0,000
2	Model 2 (variabel moderasi gaya kepemimpinan)	0,002
3	Model 3 (variabel moderasi motivasi kerja)	0,004
4	Model 4 (variabel moderasi komitmen organisasi)	0,005

Sumber: Data Diolah

Adapun hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Pengujian Hipotesis Pertama

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel partisipasi anggaran. Besarnya koefisien regresi partisipasi anggaran yaitu 0,778 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ ; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena  $0,000 < 0,05$  yang diartikan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis pertama penelitian ini didukung.

### 2. Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel interaksi partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan. Besarnya koefisien regresi interaksi partisipasi anggaran dan komitmen organisasi yaitu 0,016 dan nilai signifikansi sebesar 0,002. Pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ ; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena  $0,002 < 0,05$  yang diartikan bahwa Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial sehingga hipotesis kedua penelitian ini didukung.

### 3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel interaksi partisipasi anggaran dan motivasi kerja. Besarnya koefisien regresi interaksi gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yaitu 0,025 dan nilai signifikansi sebesar 0,004. Pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ ;

maka koefisien regresi tersebut signifikan karena  $0,004 < 0,05$  yang diartikan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial sehingga hipotesis ketiga penelitian ini didukung.

#### 4. Pengujian Hipotesis Keempat

Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel interaksi partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Besarnya koefisien regresi interaksi motivasi kerja dan komitmen organisasi yaitu 0,029 dan nilai signifikansi sebesar 0,005. Pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ ; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena  $0,005 < 0,05$  yang diartikan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja manajerial sehingga hipotesis keempat penelitian ini didukung.

### 4.10 Pembahasan

#### 4.10.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin baik partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.

Partisipasi anggaran yaitu keterlibatan seseorang dalam menyusun anggaran didalam organisasi. Dengan kata lain terdapat kerjasama yang dijalin antara setiap tingkatan manajer yang ada didalam organisasi. (Siegel dan Marconi 1989), mengatakan bahwa partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dapat menimbulkan inisiatif pada mereka untuk menyumbangkan ide dan informasi, meningkatkan kebersamaan, merasa memiliki, dan kerjasama dalam organisasi mencapai tujuan meningkat. Supomo dalam Kusumawati dan Salam (2012),

mengatakan bahwa kinerja dikatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran, dan melaksanakannya.

Hasil penelitian ini sesuai Penelitian yang dilakukan oleh, Suardana dan Suryanawa (2010), Kurniawan (2012), Kurniasari (2013) serta Rejeki (2012) menemukan bahwa partisipasi anggaran mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat diartikan jika partisipasi anggaran meningkat maka kinerja manajerial juga akan meningkat.

#### **4.10.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Semakin baik gaya kepemimpinan akan meningkatkan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Gaya kepemimpinan merupakan keahlian seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian ditujukan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis (berorientasi konsiderasi) yang dimiliki oleh pemimpinnya serta dengan keikutsertaannya dalam penyusunan anggaran, maka kinerja manajerial yang

terjadi pada karyawan tersebut akan meningkat dan semakin bersemangat dalam mencapai target anggaran yang ditetapkan (S Biduri 2010).

Hasil penelitian ini sesuai penelitian Biduri (2011), Kurniasari (2013), serta Reynaldhie dan Mahmudi (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

#### **4.10.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Semakin baik motivasi kerja akan meningkatkan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Robbin dalam Brahmastari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Diperlukan Motivasi kerja dalam sebuah perusahaan agar setiap anggota didalam perusahaan dapat bekerja sesuai acuan dari perusahaan dan bertanggung jawab atas setiap pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat selaras dengan pekerjaan dari setiap anggota dari perusahaan tersebut. Semakin besar motivasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut (Murty dan Hudiwinarsih, 2012). Dengan besarnya motivasi yang ada didalam

organisasi maka kinerja manajer akan meningkat dan akan meningkatkan pula tanggung jawab manajer terhadap tujuan dan sasaran anggaran.

Hasil ini sesuai penelitian Habibie dan Mahmudi (2016) mengenai peran kapasitas individu dan motivasi kerja dalam memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

#### **4.10.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Semakin baik komitmen organisasi akan meningkatkan hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Seperti yang telah dijelaskan oleh Wiener (1982) bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Dalam hal ini seseorang yang bekerja pada sebuah perusahaan dapat mementingkan kepentingan perusahaannya dibandingkan kepentingan pribadinya. Selain itu individu tersebut juga akan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik serta berkemauan untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Menurut Nazaruddin dan Setyawan (2012) Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya. Komitmen organisasi

yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall 1990a). Dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong manajer untuk mementingkan kepentingan organisasi dan melakukan sesuatu yang akan menunjang keberhasilan dari organisasi tersebut salah satunya berpartisipasi dalam menyusun sebuah anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Reynaldhie dan Mahmudi (2016), serta Rejeki (2012) mengungkapkan bahwa hubungan komitmen organisasi terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah positif dan signifikan. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall 1990).

#### 4.11 Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.17 di bawah ini:

**Tabel 4.17**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

No	Hipotesis	$\beta$	Sig	Keterangan
1	H1: Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	0,577	0,000	H1 Didukung
2	H2: Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial	0,016	0,002	H2 Didukung
3	H3: Gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial	0,025	0,004	H3 Didukung



4	H4: Motivasi kerja memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial	0,029	0,005	H4 Didukung
---	-------------------------------------------------------------------------------------------	-------	-------	-------------



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan uji regresi sederhana dan berganda yang dilakukan oleh penulis maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana diatas pada model penelitian pertama dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini berarti semakin baik partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.
2. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diatas pada model penelitian kedua dapat disimpulkan bahwa interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan gaya kepemimpinan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan bisa berperan sebagai variabel moderating dan memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diatas pada model penelitian ketiga dapat disimpulkan bahwa interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja bisa berperan sebagai variabel moderating dan memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

4. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diatas pada model penelitian keempat dapat disimpulkan bahwa interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan komitmen organisasi positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi bisa berperan sebagai variabel moderating dan memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Walaupun penelitian ini telah dilakukan dengan baik, namun beberapa keterbatasan terpaksa tidak dapat dihindari. Seperti penelitian-penelitian sebelumnya, perlu kehati-hatian dalam melakukan generalisasi terhadap hasil penelitian. Berikut ini beberapa keterbatasan yang kemungkinan dapat mengganggu hasil penelitian ini:

1. Penulis hanya memasukkan tiga variabel moderating dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Diduga masih ada faktor lain yang dapat menjadi variabel moderating pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Responden dalam penelitian ini terbatas hanya pada partisipan penyusunan dan pelaksanaan anggaran di satu perusahaan jasa, yaitu PT. Jogas Tirta Bumi
3. Data yang dikumpulkan dan dianalisis menggunakan metode kuesioner, sehingga memungkinkan terjadinya pengisian kuesioner responden yang tidak bersungguh-sungguh.

### 5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan penelitian-penelitian di atas, maka saran yang diberikan penulis untuk penelitian di masa yang akan datang adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya perlu dilakukan untuk menggunakan variabel independen yang lain seperti kejelasan sasaran anggaran atau kepuasan kerja.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan responden dari perusahaan jasa lain.
3. Untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dan untuk menghindari bias responden, maka diusahakan menggunakan metode wawancara selain menggunakan kuesioner agar mendapatkan data yang lebih kredibel.

## DAFTAR REFERENSI

- Anthony, N. R., dan Govindarajan, V.( 2011). *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid Satu*. (Y.Prihantini,Ed) (Dua Belas). Tangerang Selatan: KHARISMA Publised Group.
- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budget on People*. Ithaca, NY: The Controllershship Foundation, Inc Cornell University.
- Bastian, I. (2001). *Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE Yoyakarta.
- Belkoui, A. (1983). *Cost Accounting*. In *A. Multidimensional Emphasis*. (CBS,Ed). Chicago: CBS College Publishing.
- Biduri, S. (2010). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan*. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik*, 5(9), 41–79.
- Brahmasari, I. A., dan Suprayetno, A.(2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), 124–135.
- Brownell, P., and McInnes, M. (1986). *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*. American Accounting Association.
- Bungin, B. (2001). *Metodologi, Penelitian Sosial: Format-Format Kuantitatif Dan Kualitatif*. Surabaya: Erlangga.
- Chow, C. W., Jean, C. C., dan William, S, W. (1988). *Participative Budgeting : Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance*. *The Accounting Review*, 1(January), 111–22.
- Christianto, A., dan Santioso, L. (2015). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Jakarta Dan Tangerang)*. *Jurnal Akuntansi*, 29(1), 144–59.
- Dubrin, A. J. (2005). *Leadership (Terjemahan)*. (Dua). Jakarta: Prenada Media.
- Dwiputri, W. S., dan Sholihin, M. (2013). *Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Motivasi Dalam Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dan Kinerja*. *Symposium Nasional Akuntansi XVI Manado*.

- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and The Dynamics of The Leadership Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11.
- Frucot, V., and Winston, T. S. (1991). *Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction*, 66. American Accounting Association.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS (4th Edition)*. Semarang: Undip.
- Habibie, M. H., dan Mahmudi. (2016). *Peran Kapasitas Individu Dan Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi XIX Lampung.*
- Hansen, D. R., dan Mowen, M. M. (2000). *Management Accounting*. (5th Edition). South Western College Publishing.
- Hanson, E. I. (1996). *The Budgetary Control Function. The Accounting Review*, (April), 239–243.
- Kreitner, R., dan Angelo. K. (2005). *Organizational Behavior (Terjemahan)*. (5th Edition). Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniasari, I. T. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Perusahaan Terhadap Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Pada Perusahaan PC. GKBI Sleman.*
- Kurniawan, S. (2012). *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, JOB Relevant Information Serta Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.*
- Kusumawati, F., dan Salam, M. A. (2012). *Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah: Kepuasan Kerja Dan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi. Jurnal Investasi*, 8(2), 209–18.
- Mahoney, T. A. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. South-western Publishing Company.
- Mardiyah, A. A., dan Listianingsih. (2005). *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, Dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi (SNA)-VIII Solo.*



- Mathis, dan Jackson. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Ke4). Jakarta: Salemba Empat.
- Merchant, K. A. (1981). *The Design of The Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior And Performance*. *The Accounting Review*, 813–829.
- Milani, K. (1975). *The Relationship of Participation in Budgetsetting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study*. *The Accounting Review*, 274–284.
- Mowday, R. T., Richard, M. S., dan Lyman, W. P. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14,224–47.
- Mulyadi. (1997). *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, Dan Rekayasa*. (Edisi Ke2). Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Murty, W. A., dan Hudiwinarsih, G. (2012). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)*. *The Indonesian Accounting Review*, 2(2), 215–228.
- Nazaruddin, I., dan Setyawan,H. (2012). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi*. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 12(2), 197–207.
- Nouri, H., dan Parker, R. J. (1998). *The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment*. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5), 467–483.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R.T., dan Boulian, P.V. (1974). *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turn Over Among Psyatric*. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603–609.
- Putri, N. P. M. S., dan Putra, I. N. W. A. (2015). *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 12(2), 435–451.
- Randall, D. M. (1990.) *The Consequences of Organizational Commitment : Methodological Investigation*, 11(February 1989), 361–378.
- Rejeki, M. E. S. (2012). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial*. *LANTIP*, 2(1).



- Reynaldhie, M. T., dan Mahmudi. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Memoderasi Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Kota Gresik)*. *Simposium Nasional Akuntansi XIX Lampung*.
- Robbins, S P. (2002). *Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan)*. (Edisi Ke5). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- . (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Roscoe. (1992). *Research Methods For Business*.
- Schiff, M., dan Lewin, A.Y. (1970). *The Impact of People on Budget*. *The Accounting Review*, no. April: 259–269.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. (Edisi ke4). Jakarta: Salemba Empat.
- Siegel, dan Marconi. (1989). *Behavior Accounting*. South Western Publishing Company.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. (Edisi Pertama). Jakarta: Kencana Penada Media Group.
- Suardana, K. J., dan Suryanawa, I. K. (2004). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Sugiyono. (1997). *Statistika Dan Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- . (2002). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- . (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, B. D. (2007). *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. *Jurnal Standardisasi*, 9(3),106-115.
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in Organizations : A Normative View*. *Academy of Management Review*, 7(3),418–428.
- Yunita. (2005). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Dan Kecukupan Anggaran Sebagai Vaiabel Kontijensi*. *Media Riset Akuntansi, Auditing, Dan Informasi*, 9(3), 57–73.

**LAMPIRAN 1**  
**Surat Keterangan Penelitian**



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 255/DEK/10/Div.SDM/VIII/2017  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.  
Manajer / Kepala Bagian  
PT. Jogas Tirta Bumi

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Radil Veri Gustian  
No. Mahasiswa : 13312289  
Jurusan : Akuntansi  
Alamat : Durungan RT 03 / RW 09 Wates Kulonprogo

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**” Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manjerial Dengan Gaya Kepemimpinan , Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating “**

Dosen Pembimbing : Mahmudi,, SE.,M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr.wb*

Yogyakarta, 18 Agustus 2017



Dr. D. Agus Harjito, M. Si.  
NIK. 873110103

PT. JOGAS TIRTA BUMI

GENERAL CONTRACTOR

3D AKASIA BESAR, KEJAKSAN, CIREBON



**No. Surat** : 21/JTB-A5.13/VIII/2017  
**Tanggal** : 21 Agustus 2017  
**Hal** : Ijin Penelitian  
**Lampiran** :  
**Tembusan** :  
**Sifat** : Segera

Kepada  
 Yth. Wakil Dekan Fakultas Ekonomi  
 Universitas Islam Indonesia  
 Condong Catur, Depok, Sleman  
 Yogyakarta

Sehubungan dengan Surat Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Nomor 255/DEK/10/Div.SDM/VIII/2017 tanggal 18 Agustus 2017 hal Permohonan Ijin Penelitian, bersama ini disampaikan bahwa Saudara :

Nama : Radil Veri Gustian  
 No. Mahasiswa : 13312289  
 Jurusan : Akuntansi  
 Alamat : Durungan RT03/RW09 Wates, Kulon Progo  
 Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan , Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating

dijinkan untuk melaksanakan penelitian/pengumpulan data untuk keperluan penyusunan skripsi di PT. Jogas Tirta Bumi

Cirebon, 21 Agustus 2017  
 PT. Jogas Tirta Bumi  
 Manajer Operasional

PT. JOGAS TIRTA BUMI

GENERAL CONTRACTOR

3D WAKASIA BESAR, KEJAKSAN, CIREBON



H. Marjoko



think safe..

**SURAT PENGANTAR KUESIONER PENELITIAN****Assalamualaikum Wr.Wb**

Kepada

Yogyakarta, 14 Agustus 2017

Yth Bapak/ Ibu

Manajer/Kepala Bagian PT. Jogas Tirta Bumi

Dengan Hormat,


Saya Radil Veri Gustian, mahasiswa program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, pada saat ini sedang melakukan penelitian untuk pembuatan skripsi dengan judul *"Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating"*. Skripsi tersebut sebagai salah satu prasyarat kelulusan untuk memperoleh gelar kesarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Dalam penelitian ini, saya menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner penelitian kepada responden. Untuk itu, saya meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dan menjawab seluruh item pertanyaan dalam kuesioner ini secara objektif sesuai dengan petunjuk pengisian. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak akan dipublikasikan dan tetap dijagakerahasiannya, karena angket ini semata-mata kepentingan keilmuan saja.

Saya mengucapkan terimakasih atas bantuan Bapak/Ibu dan mohon maaf apabila telah mengganggu waktu Bapak/Ibu.

Mengetahui,

Dosen Pembimbing

  
Mahnudi, SE., M.Si

Mahasiswa

  
Radil Veri Gustian

## LAMPIRAN 2 KUESIONER PENELITIAN

Pernyataan-pernyataan berikut adalah item-item mengenai judul penelitian yang saya ambil yaitu “*Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*”. Untuk itu mohon Bapak/Ibu memberi tanda centang (√). Berikut ini adalah karakteristik yang wajib untuk di isi berdasarkan dengan biodata asli dari responden:

### Karakteristik Responden

- Nama Responden : ..... (Boleh diisi/tidak)
- Umur : ..... Tahun
- Jenis Kelamin : .....Laki-laki / Perempuan
- Jabatan : .....
- Lama Bekerja :  ≤ 2Tahun  
 2-5Tahun  
 ≥ 5 Tahun

## KUESIONER PENELITIAN

### PARTISIPASI ANGGARAN

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk menggambarkan peran Bapak/Ibu dalam menentukan dan merancang anggaran untuk bagian

(departemen/divisi/bidang/bagian) Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) pada skala yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari (STS) sangat tidak setuju, (TS) tidak setuju, (S) setuju dan (SS) sangat setuju.

No.	KUISIONER	STS	TS	S	SS
1.	Saya terlibat dalam penyusunan ataupun pelaksanaan anggaran di wilayah pertanggung jawaban saya.				
2.	Pimpinan saya selalu memberikan alasan yang masuk akal ketika merevisi anggaran yang saya susun.				
3.	Saya sering menyatakan pendapat dan usulan dalam diskusi penyusunan ataupun pelaksanaan anggaran.				
4.	Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggung jawaban saya.				
5.	Kontribusi saya diwilayah pertanggung jawaban saya sangat penting.				
6.	Pimpinan sering meminta pendapat atau usulan saya selama Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) disusun dan ditetapkan.				

#### KINERJA MANAJERIAL



Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu dalam perusahaan. Jawablah dengan pendapat anda terhadap pernyataan-pernyataan dibawah ini dengan memberi tanda centang (√) pada salah satu nilai dari skala 1 sampai 4. Mulai dari **(STS)** sangat tidak setuju, **(TS)** tidak setuju, **(S)** setuju dan **(SS)** sangat setuju.

No.	KUISIONER	STS	TS	S	SS
1.	<b>Perencanaan</b> Saya memiliki andil dalam menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program.				
2.	<b>Investigasi</b> Saya memiliki andil dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.				
3.	<b>Pengkoordinasian</b> Saya memiliki andil dalam penyampaian informasi dalam perusahaan untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan.				
4.	<b>Pengawasan</b> Saya bertugas dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para				



	bawahan yang ada pada unit/sub unit.				
<b>5.</b>	<b>Penilaian Staff</b> Saya memiliki andil dalam mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit, misalnya menyeleksi dan mempromosikan bawahan.				
<b>6.</b>	<b>Negosiasi</b> Saya memiliki andil dalam melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit dengan pihak luar.				
<b>7.</b>	<b>Perwakilan</b> Saya bertugas mempromosikan visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain diluar perusahaan.				
<b>8.</b>	<b>Evaluasi</b> Saya memiliki andil dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan.				

## GAYA KEPEMIMPINAN

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan atasan menurut Bapak/Ibu. Jawablah dengan melingkari angka menurut persepsi Bapak/Ibu pada skala yang ada untuk masing-masing pernyataan. Mulai dari (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) setuju dan (4) sangat setuju.

Tidak Menyenangkan	1	2	3	4	Menyenangkan
Tidak Bersahabat	1	2	3	4	Bersahabat
Tegang	1	2	3	4	Santai / rileks
Menolak	1	2	3	4	Menerima
Jaga jarak	1	2	3	4	Dekat / supel
Dingin	1	2	3	4	Hangat
Tidak Mendukung	1	2	3	4	Mendukung
Suka Cekcok	1	2	3	4	Harmonis
Murung	1	2	3	4	Riang
Tertutup	1	2	3	4	Terbuka
Menggerutu	1	2	3	4	Loyal
Tidak Dapat Dipercaya	1	2	3	4	Dapat Dipercaya
Tidak Sopan	1	2	3	4	Sopan
Angkuh	1	2	3	4	Ramah
Tidak kooperatif	1	2	3	4	Kooperatif
Tidak Jujur	1	2	3	4	Jujur

## MOTIVASI KERJA

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk menggambarkan peran Bapak/Ibu dalam menentukan dan merancang anggaran untuk bagian (departemen/divisi/bidang/bagian) Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda centang(√) pada skala yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari (STS) sangat tidak setuju, (TS) tidak setuju, (S) setuju dan (SS) sangat setuju.

No.	KUISIONER	STS	TS	S	SS
1.	Saya sungguh peduli dengan pekerjaan saya.				
2.	Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang.				
3.	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar sesuatu yang berbeda dan baru.				
4.	Saya menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar.				
5.	Saya berusaha keras untuk mencapai prestasi.				
6.	Saya mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang saya hadapi.				
7.	Saya ingin mengetahui seberapa baik saya bekerja dan saya menggunakan umpan balik untuk diri saya sendiri.				
8.	Saya dapat bekerja dibawah tekanan dan				

	batas waktu.				
9.	Saya berusaha mengembangkan orang yang bekerja dengan atau untuk saya.				
10.	Saya mencari cara baru untuk menolong orang-orang yang bekerja untuk saya.				

### KOMITMEN ORGANISASI

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur seberapa besar komitmen Bapak/Ibu terhadap perusahaan tempat bekerja. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) pada skala yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari (STS) sangat tidak setuju, (TS) tidak setuju, (S) setuju dan (SS) sangat setuju.

No.	KUISIONER	STS	TS	S	SS
1.	Saya bersedia bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar organisasi ini sukses.				
2.	Saya membanggakan organisasi ataupun instansi ini sebagai tempat kerja yang menyenangkan kepada teman-teman saya.				
3.	Saya menemukan bahwa sistem nilai ( <i>values</i> ) saya sama dengan sistem nilai ( <i>values</i> ) organisasi.				
4.	Saya bangga mengatakan kepada orang bahwa saya merupakan bagian dari				

	organisasi ataupun instansi ini.				
5.	Organisasi ataupun instansi ini memberi inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja.				
6.	Saya sangat senang memilih organisasi ataupun instansi ini sebagai tempat kerja daripada organisasi ataupun instansi lain.				
7.	Bagi saya organisasi ataupun instansi ini merupakan tempat kerja terbaik.				
8.	Saya sungguh peduli mengenai nasib Organisasi ataupun instansi ini.				

### LAMPIRAN 3

#### Tabulasi Data Responden

Kinerja manajerial

No.	1	2	3	4	5	6	7	8
1	3	2	2	3	2	3	3	3
2	3	2	2	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	2	2	2	2
4	2	1	1	3	3	1	3	3
5	1	1	1	3	3	3	4	3
6	2	2	2	3	2	2	2	2
7	3	2	1	3	2	3	3	3
8	2	2	2	2	2	2	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2	2
10	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1
12	2	2	2	3	2	3	3	3
13	2	2	2	3	2	3	3	3
14	2	2	2	3	2	3	3	3
15	3	3	3	2	3	3	3	3
16	2	2	2	3	2	2	2	2
17	3	1	2	2	2	3	2	3
18	2	2	2	3	2	2	2	2
19	3	3	3	3	3	3	3	3
20	1	1	1	1	1	1	1	1
21	3	3	3	3	3	3	3	3
22	1	1	1	1	1	1	2	1
23	2	2	2	2	2	2	3	3
24	2	2	2	2	2	2	3	3
25	2	2	2	3	3	2	3	3
26	2	2	2	3	3	3	3	3
27	1	1	4	1	4	3	4	3
28	3	2	3	3	3	3	3	3
29	2	2	2	2	3	3	4	4
30	1	1	1	2	2	3	3	3
31	1	2	2	2	4	2	2	2
32	4	3	3	4	4	4	4	4
33	1	1	2	1	2	2	4	3
34	2	2	2	3	2	3	3	3
35	2	2	2	3	2	2	3	2
36	2	2	2	3	2	2	3	2

37	3	3	2	3	3	3	2	3
38	1	1	1	1	1	1	1	1
39	3	2	3	3	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3	3	3	3
41	1	1	1	1	1	1	1	1
42	1	1	1	1	1	1	1	1
43	1	1	1	1	1	1	1	1
44	3	3	3	4	3	3	4	3
45	2	2	2	2	2	2	2	2
46	2	2	2	2	3	3	3	3
47	2	1	2	2	2	3	3	3
48	3	2	2	3	2	3	3	3
49	1	1	1	1	3	3	3	3
50	2	2	2	3	2	2	3	3
51	2	2	2	2	3	3	3	3
52	2	2	2	3	2	3	3	3
53	2	2	2	3	2	3	3	3
54	2	2	2	2	2	3	3	3
55	2	2	2	2	3	3	3	3
56	2	2	2	3	2	2	3	3
57	3	2	1	3	2	3	3	3
58	2	2	2	2	2	2	2	2
59	2	2	2	2	2	2	2	2
60	1	1	1	1	1	1	1	1
61	1	1	1	1	1	1	1	1
62	2	2	2	3	2	3	3	3
63	2	2	2	3	2	3	3	3
64	2	2	2	3	2	3	3	3
65	4	4	4	4	4	4	4	4
66	2	2	2	2	2	2	2	2

## Partisipasi Anggaran

No.	1	2	3	4	5	6
1	1	2	3	3	1	4
2	2	3	3	4	4	3
3	2	2	2	2	2	2
4	1	1	1	1	1	1
5	1	2	2	3	2	4
6	2	2	3	3	3	3
7	1	1	3	3	3	3
8	2	3	2	2	1	4



9	2	3	2	2	1	4
10	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	2	1	2
12	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3
16	2	2	3	3	3	3
17	2	3	3	3	3	3
18	2	2	3	3	2	3
19	3	3	3	3	3	3
20	1	1	1	1	1	1
21	3	3	3	3	3	3
22	1	2	2	3	3	3
23	2	3	3	3	3	3
24	2	3	3	3	3	3
25	2	3	2	2	2	2
26	3	3	3	3	3	3
27	4	4	4	4	4	4
28	3	3	3	3	3	3
29	2	3	3	4	2	3
30	1	3	3	3	2	2
31	1	3	2	2	2	2
32	3	3	3	3	3	3
33	3	4	3	3	3	4
34	3	3	3	3	3	3
35	2	2	2	2	2	3
36	2	2	2	2	2	3
37	2	2	3	3	3	3
38	1	1	1	1	1	1
39	2	3	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3	3
41	1	1	1	2	1	2
42	1	1	1	2	1	2
43	1	3	1	1	1	1
44	2	4	3	3	3	2
45	2	2	2	2	2	2
46	2	3	3	3	3	4
47	3	3	3	3	3	3
48	3	3	3	3	3	3
49	2	2	2	2	3	3



22	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
23	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
24	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
25	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2
26	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
27	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3
28	2	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
29	2	2	4	1	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2
30	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
31	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
33	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
49	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	3	3	2
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
59	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	1	4	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1







40	3	3	3	3	3	3	3	3
41	4	4	4	4	4	4	4	4
42	3	3	3	3	3	3	3	3
43	4	3	3	3	3	4	4	3
44	4	3	4	3	3	4	4	3
45	4	4	4	4	4	3	3	3
46	1	1	1	1	1	1	1	1
47	2	1	3	2	2	2	2	2
48	1	1	1	1	1	1	1	1
49	2	1	4	1	2	2	2	2
50	3	3	3	3	4	3	3	3
51	1	1	1	1	1	1	1	1
52	1	1	1	1	1	1	1	1
53	1	1	1	1	1	1	1	1
54	1	1	1	1	1	1	1	1
55	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	3	3	3	2	3
59	3	3	3	3	3	3	2	3
60	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4
62	2	2	2	2	2	2	2	2
63	1	1	1	1	1	1	1	1
64	1	1	1	1	1	1	1	1
65	2	2	2	2	2	2	2	2
66	2	2	2	2	2	2	2	2

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## LAMPIRAN 4

## Hasil Pengolahan Data

## Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Kinerja Manajerial  
Correlations

		Perencanaan	Investigasi	Pengkoordinasian	Pengawasan
Perencanaan	Pearson Correlation	1	,809**	,637**	,762**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
Investigasi	Pearson Correlation	,809**	1	,722**	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66
Pengkoordinasian	Pearson Correlation	,637**	,722**	1	,502**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66
Pengawasan	Pearson Correlation	,762**	,725**	,502**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66
Penilaian Staff	Pearson Correlation	,526**	,575**	,700**	,509**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
Negosiasi	Pearson Correlation	,681**	,606**	,620**	,655**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
Perwakilan	Pearson Correlation	,489**	,457**	,579**	,614**
	Sig. (2-tailed)				
	N				

Evaluasi	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,646**	,551**	,577**	,668**
Total	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
	Pearson Correlation	,824**	,801**	,787**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66

		Penilaian Staff	Negosiasi	Perwakilan	Evaluasi	Total
Perencanaan	Pearson Correlation	,526**	,681**	,489**	,646**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Investigasi	Pearson Correlation	,575**	,606**	,457**	,551**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Pengkoordinasian	Pearson Correlation	,700**	,620**	,579**	,577**	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Pengawasan	Pearson Correlation	,509**	,655**	,614**	,668**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Penilaian Staff	Pearson Correlation	1	,694**	,711**	,734**	,815**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66

Negosiasi	Pearson Correlation	,694**	1	,789**	,884**	,892**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Perwakilan	Pearson Correlation	,711**	,789**	1	,906**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Evaluasi	Pearson Correlation	,734**	,884**	,906**	1	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66
Total	Pearson Correlation	,815**	,892**	,841**	,902**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	8

## Partisipasi Anggaran

### Correlations

		Butir1	Butir2	Butir3	Butir4	Butir5	Butir6	Total
Butir1	Pearson	1	,758**	,747**	,631**	,712**	,555**	,853**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
Butir2	Pearson	,758**	1	,707**	,613**	,611**	,597**	,831**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
Butir3	Pearson	,747**	,707**	1	,918**	,848**	,692**	,947**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
Butir4	Pearson	,631**	,613**	,918**	1	,804**	,701**	,898**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
Butir5	Pearson	,712**	,611**	,848**	,804**	1	,503**	,868**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
Butir6	Pearson	,555**	,597**	,692**	,701**	,503**	1	,779**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66
Total	Pearson	,853**	,831**	,947**	,898**	,868**	,779**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	6

**Gaya kepemimpinan****Correlations**

		GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8	GK9
GK1	Pearson Correlation	1	,809**	,829**	,937**	,947**	,920**	,905**	,926**	,914**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
GK2	Pearson Correlation	,809**	1	,936**	,878**	,887**	,894**	,884**	,832**	,888**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
GK3	Pearson Correlation	,829**	,936**	1	,872**	,893**	,937**	,837**	,802**	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
GK4	Pearson Correlation	,937**	,878**	,872**	1	,988**	,944**	,941**	,924**	,920**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
GK5	Pearson Correlation	,947**	,887**	,893**	,988**	1	,956**	,938**	,922**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000









	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
GK14	Pearson Correlation	,961**	,908**	,920**	,981**	1	,939**	,928**	,978**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
GK15	Pearson Correlation	,955**	,938**	,951**	,931**	,939**	1	,921**	,967**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
GK16	Pearson Correlation	,885**	,931**	,918**	,944**	,928**	,921**	1	,952**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
Total	Pearson Correlation	,961**	,963**	,971**	,983**	,978**	,967**	,952**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,994	16

## Motivasi kerja

### Correlations

		Butir1	Butir2	Butir3	Butir4	Butir5	Butir6
Butir1	Pearson Correlation	1	,939**	,936**	,938**	,886**	,913**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
Butir2	Pearson Correlation	,939**	1	,948**	,954**	,884**	,950**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
Butir3	Pearson Correlation	,936**	,948**	1	,964**	,872**	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
Butir4	Pearson Correlation	,938**	,954**	,964**	1	,894**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
Butir5	Pearson Correlation	,886**	,884**	,872**	,894**	1	,918**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66
Butir6	Pearson Correlation	,913**	,950**	,932**	,916**	,918**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66
Butir7	Pearson Correlation	,939**	,941**	,951**	,955**	,891**	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
Butir8	Pearson Correlation	,919**	,941**	,961**	,944**	,858**	,890**
	Sig. (2-tailed)						
	N						

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
Butir9	Pearson Correlation	,918**	,958**	,951**	,945**	,862**	,917**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
Butir10	Pearson Correlation	,942**	,921**	,944**	,909**	,842**	,880**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
Total	Pearson Correlation	,966**	,977**	,980**	,976**	,921**	,957**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66

		Butir7	Butir8	Butir9	Butir10	Total
Butir1	Pearson Correlation	,939**	,919**	,918**	,942**	,966**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Butir2	Pearson Correlation	,941**	,941**	,958**	,921**	,977**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Butir3	Pearson Correlation	,951**	,961**	,951**	,944**	,980**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Butir4	Pearson Correlation	,955**	,944**	,945**	,909**	,976**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Butir5	Pearson Correlation	,891**	,858**	,862**	,842**	,921**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Butir6	Pearson Correlation	,932**	,890**	,917**	,880**	,957**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Butir7	Pearson Correlation	1	,920**	,934**	,914**	,971**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Butir8	Pearson Correlation	,920**	1	,980**	,958**	,972**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Butir9	Pearson Correlation	,934**	,980**	1	,935**	,974**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Butir10	Pearson Correlation	,914**	,958**	,935**	1	,958**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
Total	Pearson Correlation	,971**	,972**	,974**	,958**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



Butir6	Pearson Correlation	,936**	,883**	,903**	,919**	,895**	1	,900**	,912**	,952*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Butir7	Pearson Correlation	,932**	,893**	,914**	,916**	,906**	,900**	1	,880**	,952*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Butir8	Pearson Correlation	,926**	,918**	,895**	,919**	,934**	,912**	,880**	1	,956*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Total	Pearson Correlation	,985**	,963**	,956**	,979**	,976**	,952**	,952**	,956**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	66	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,989	8



### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	66	1,00	4,00	2,2519	,65063
Partisipasi Anggaran	66	1,00	4,00	2,4621	,73659
Gaya Kepemimpinan	66	1,00	4,00	2,7538	1,05583
Motivasi Kerja	66	1,00	4,00	2,6879	,96930
Komitmen Organisasi	66	1,00	4,00	2,6913	1,02475
Valid N (listwise)	66				

#### Uji Asumsi Klasik

#### Hasil Uji Normalitas

#### Model 1

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,90920426
	Absolute	,104
Most Extreme Differences	Positive	,104
	Negative	-,080
Kolmogorov-Smirnov Z		,843
Asymp. Sig. (2-tailed)		,476

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Model 2**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,60550549
	Absolute	,156
Most Extreme Differences	Positive	,119
	Negative	-,156
Kolmogorov-Smirnov Z		1,266
Asymp. Sig. (2-tailed)		,081

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Model 3**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,64746763
	Absolute	,151
Most Extreme Differences	Positive	,125
	Negative	-,151
Kolmogorov-Smirnov Z		1,226
Asymp. Sig. (2-tailed)		,099

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Model 4**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,66221089
	Absolute	,146
Most Extreme Differences	Positive	,118
	Negative	-,146
Kolmogorov-Smirnov Z		1,188
Asymp. Sig. (2-tailed)		,119

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Hasil Uji Multikolinieritas**

**Model 2**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16,443	3,487		4,715	,000	
	Partisipasi Anggaran	,154	,217	,131	,709	,481	,227
	Gaya Kepemimpinan	-,244	,075	-,792	-3,270	,002	,132
	PA*GK	,016	,005	,863	3,201	,002	,106

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Model 3**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	15,594	3,526		4,423	,000	
	Partisipasi Anggaran	,183	,223	,155	,819	,416	,220
	Motivasi Kerja	-,371	,125	-,691	-2,973	,004	,147
	PA*MK	,025	,008	,800	2,979	,004	,110

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Model 4**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	15,328	3,540		4,330	,000	
	Partisipasi Anggaran	,213	,220	,181	,971	,335	,230
	Komitmen Organisasi	-,437	,152	-,688	-2,874	,006	,139
	PA*KO	,029	,010	,782	2,896	,005	,110

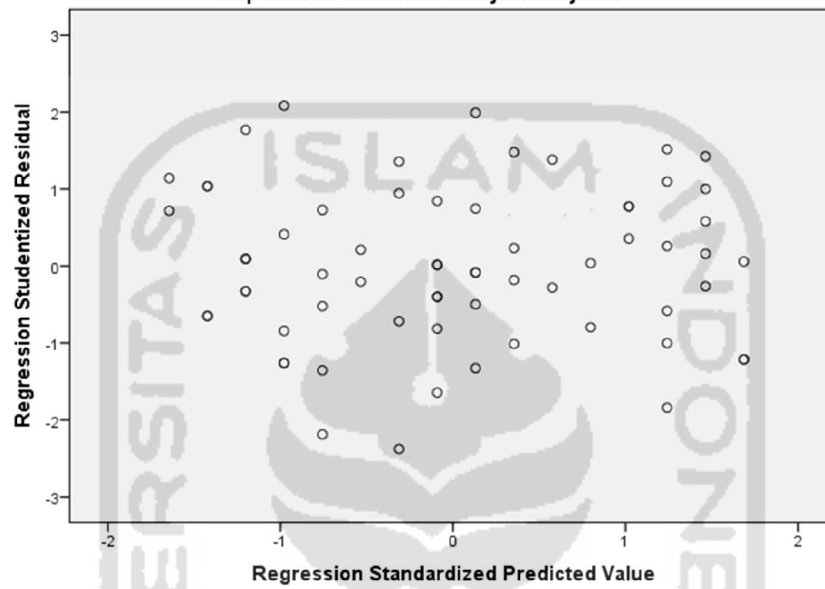
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Hasil Uji Heteroskedastisitas

### Model 1

#### Scatterplot

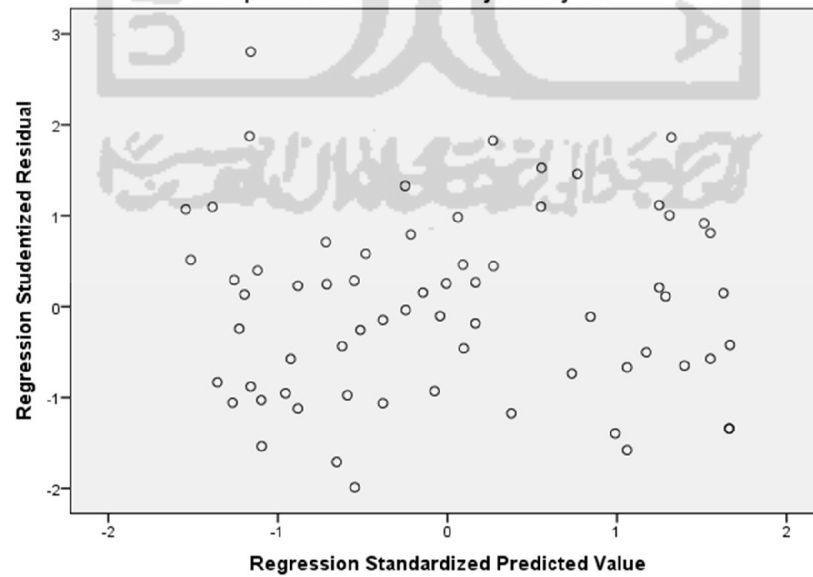
Dependent Variable: Kinerja Manajerial



### Model 2

#### Scatterplot

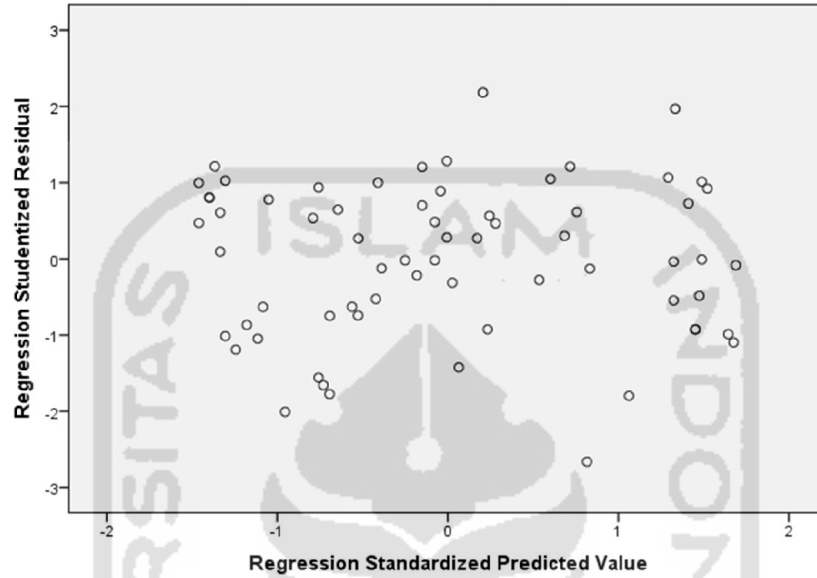
Dependent Variable: Kinerja Manajerial



### Model 3

#### Scatterplot

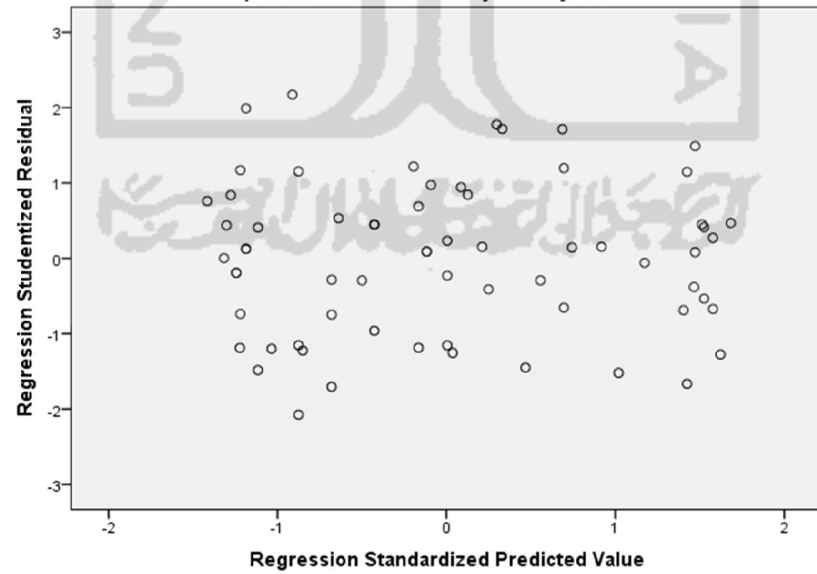
Dependent Variable: Kinerja Manajerial



### Model 4

#### Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Manajerial



## Analisis Regresi

### Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Model 1

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	6,528		
	Partisipasi Anggaran	,778	,111	,660	7,033	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model 2

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	16,443		
	Partisipasi Anggaran	,154	,217	,131	,709	,481
	Gaya Kepemimpinan	-,244	,075	-,792	-3,270	,002
	PA*GK	,016	,005	,863	3,201	,002

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model 3

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	15,594		
	Partisipasi Anggaran	,183	,223	,155	,819	,416
	Motivasi Kerja	-,371	,125	-,691	-2,973	,004
	PA*MK	,025	,008	,800	2,979	,004

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial



### Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model 4

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,328	3,540		4,330	,000
	Partisipasi Anggaran	,213	,220	,181	,971	,335
	Komitmen Organisasi	-,437	,152	-,688	-2,874	,006
	PA*KO	,029	,010	,782	2,896	,005

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

### Analisis Koefisien Determinasi

#### Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model 1

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,660 <sup>a</sup>	,436	,427	3,93963

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

#### Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model 2

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,721 <sup>a</sup>	,520	,497	3,69171

a. Predictors: (Constant), PA\*GK, Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan

### Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model 3

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,713 <sup>a</sup>	,509	,485	3,73467

a. Predictors: (Constant), PA\*MK, Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja

### Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model 4

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,711 <sup>a</sup>	,505	,481	3,74977

a. Predictors: (Constant), PA\*KO, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi

### Uji Signifikansi Simultan

#### Hasil Analisis Uji F Model 1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	767,663	1	767,663	49,461	,000 <sup>b</sup>
Residual	993,322	64	15,521		
Total	1760,985	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

#### Hasil Analisis Uji F Model 2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	916,006	3	305,335	22,404	,000 <sup>b</sup>
Residual	844,979	62	13,629		
Total	1760,985	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), PA\*GK, Partisipasi Anggaran, Gaya Kepemimpinan

### Hasil Analisis Uji F Model 3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	896,224	3	298,741	21,419	,000 <sup>b</sup>
Residual	864,761	62	13,948		
Total	1760,985	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), PA\*MK, Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja

### Hasil Analisis Uji F Model 4

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	889,219	3	296,406	21,080	,000 <sup>b</sup>
Residual	871,766	62	14,061		
Total	1760,985	65			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), PA\*KO, Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi