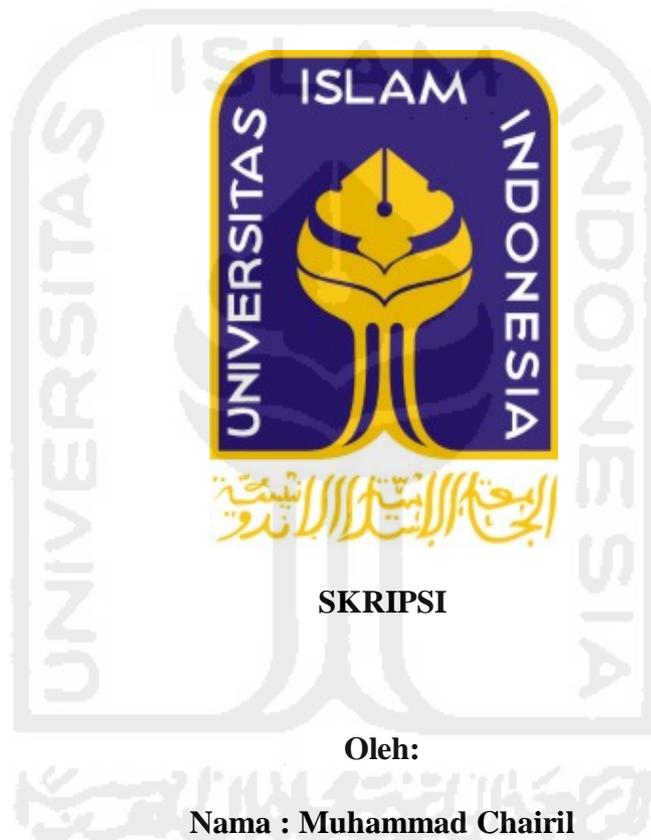


**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN SEBAGAI *VARIABEL MODERATING* PADA BANK
RAKYAT INDONESIA DI JOGJAKARTA**



SKRIPSI

Oleh:

Nama : Muhammad Chairil

No. Mahasiswa : 08312389

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2016**

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN SEBAGAI *VARIABEL MODERATING* PADA BANK
RAKYAT INDONESIA DI JOGJAKARTA**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk

Mencapai derajat Sarjana Strata-1 Progam Studi Akuntansi

Pada Fakultas Ekonomi UII

oleh:

Nama : Muhammad Chairil

Nomor Mahasiswa : 08312389

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2016**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu 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 disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 14 September 2016

Penyusun,



(Muhammad Chairil)

PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA KINERJA
MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN SEBAGAI *VARIABLE MODERATING* PADA BANK
RAKYAT INDONESIA DI YOGYAKARTA

Hasil Penelitian

Diajukan oleh

Nama : Muhammad Chairil

Nomor Mahasiswa : 08312389

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 13/9/2016

Dosen Pembimbing


Marfush, Dra., M.Si., Ak.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA KINERJA MANAJERIAL DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA BANK RAKYAT INDONESIA**

Disusun Oleh : **MUHAMMAD CHAIRIL**

Nomor Mahasiswa : **08312389**

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

Pada hari Senin, tanggal: 14 November 2016

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Marfuah, Dra., M.Si., Ak, Cert.SAP.

Penguji : Muqodim, Drs., MBA., Ak., CA.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

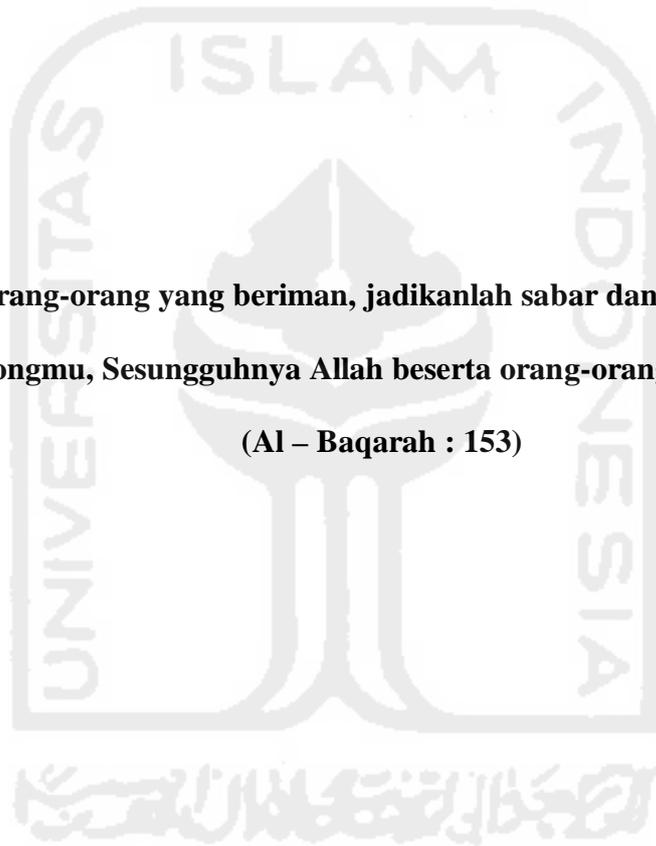



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

MOTTO

“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu, Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Al – Baqarah : 153)



HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Sebuah karya kecil ini akan kupersembahkan untuk :

Allah SWT

Puji syukur atas segala nikmat dan rahmat yang Engkau limpahkan kepadaku, keluargaku dan seluruh hamba-Mu.

Bapak, Ibu dan segenap keluargaku yang sangat kusayangi, yang telah membentuk suasana kekeluargaan yang tak ternilai harganya.

Teman-temanku senasib seperjuangan semuanya yang telah memberi dukungan dalam segala suasana.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr. wb.,

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan puji syukur Kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul, “PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI *VARIABEL MODERATING* PADA BANK RAKYAT INDONESIA DI JOGJAKARTA“. Penulisan skripsi ini dilaksanakan sebagai persyaratan untuk mencapai jenjang pendidikan strata satu (S1) Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik, tanpa bantuan, petunjuk, bimbingan dan saran dari berbagai pihak. Oleh karenanya, pada kesempatan ini dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Sang Khalik, Allah *SubhanahuwaTa'ala*, yang selalu memberikan petunjuk, pencerahan, kemudahan serta ridho, dan kasih sayang yang tiada terkira kepada setiap hamba-Nya, tidak terkecuali kepada penulis.
2. Nabi besar Muhammad *Shalallahualaihiwasallam*.

3. Bapak Prof. Dr. Muhammad Anis, M.Met selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Agus Harjito, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Dekar Urumsah, SE., S.Si., MCom(IS), PhD, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Dra. Marfuah, M.Si.,Ak,Cert.SAP., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis.
8. Seluruh Karyawan staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
9. Ibuku tercinta DAE yang selalu mendoakan untuk keberhasilanku, dan yang telah meluangkan segala waktu, tenaga dan air mata untuk membesarkan dan mendidikku sejak dulu, kini, hingga nanti.
10. Kakak-kakakku yang selalu memberikan semangat, semua keluarga yang *support* dan nyonya Wahdaniatul, *thank so much*.
11. Teman-teman satu bimbingan skripsi baik yang sudah terlebih dahulu lulus dan yang masih berjuang, tetap jaga semangat kalian untk menghadapi masa depan.
12. Teman teman serantau.
13. Teman teman sedaerah Bima terimakasih atas luang waktunya.

Dalam menyusun Skripsi ini, penulis menyadari banyak kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi isi maupun cara penyajian. Oleh karena itu, dengan segala keterbatasan kemampuan dan kerendahan hati, penulis mengharapkan kririk dan saran yang bersifat membangun untuk kesempurnaan tugas akhir. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan bagi penulis pada khususnya (Amin).

Wassalamu'alaikum wr. wb.,

Yogyakarta,.....

Penulis,

(Muhammad Chairil)

DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Halaman Berita Acara.....	v
Halaman Motto.....	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xv
Daftar Gambar.....	xvi
Abstrak.....	xvii
Abstract.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Pengertian Penganggaran.....	10
2.1.1. Teori Partisipasi Penganggaran.....	10
2.1.2. Pengertian Anggaran.....	12
2.1.3. Karakteristik Anggaran.....	13
2.1.4. Fungsi Anggaran.....	15
2.1.5. Keuntungan Pemakaian Anggaran.....	18

2.1.6. Tujuan Dan Manfaat Anggaran.....	19
2.1.7. Keterbatasan Anggaran.....	21
2.1.8. Syarat-Syarat Program Anggaran.....	22
2.1.9. Organisasi Penyusunan Anggaran.....	23
2.1.10. Partisipasi Penganggaran	24
2.2. Kinerja Manajerial	26
2.3. Komitmen Organisasi.....	27
2.4. Pengertian Kepemimpinan	29
2.4.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	30
2.5. Penelitian Terdahulu	31
2.6. Rumusan Hipotesis	33
2.6.1. Hubungan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	33
2.6.2. Hubungan Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.....	34
2.6.3. Hubungan Partisipasi Penganggaran, Gaya Kepemimpinan, Dengan komitmen Organisasi	37
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi Penelitian.....	39
3.2. Objek Penelitian.....	40
3.3. Identifikasi Variabel.....	41
3.4. Definisi Operasional Variabel	42
3.5. Jenis Dan Sumber Data	44
3.5.1. Jenis Data Menurut Sifatnya.....	44
3.5.2. Jenis Data Menurut Sumber Data	45
3.6. Metode Penentuan Sampel	45
3.7. Metode Pengumpulan Data	46

3.8. Teknik Pengumpulan Data	46
3.8.1. Uji Pendahuluan	46
3.8.1.1. Uji Validitas	47
3.8.1.2. Uji Realibilitas	48
3.8.2. Uji Asumsi Klasik	48
3.8.2.1. Uji Normalitas	49
3.8.2.2. Uji Heteroskedastisitas	49
3.8.2.3. Uji Multikolinearitas	50
3.9. Analisis Data Dan Pengujian Hipotesis	50
3.9.1. Teknik Pengolahan Data	50
3.9.2. Pengujian Hipotesis	51
3.9.2.1. Uji Hipotesis 1	51
3.9.2.2. Uji Hipotesis 2	52
3.9.2.3. Uji Hipotesis 3	54
BAB IV ANALISIS DATA	
4.1. Deskripsi Objek Penelitian	56
4.2. Karakteristik Responden	57
4.2.1. Jenis Kelamin	57
4.2.2. Usia Responden	58
4.2.3. Pendidikan	58
4.2.4. Jabatan	60
4.3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	60
4.4. Uji Validitas Dan Realibilitas	63
4.4.1. Uji Validitas	63
4.4.2. Uji Realibilitas	65
4.5. Uji Asumsi Klasik	66
4.5.1. Uji Normalitas	67

4.5.2. Uji Multikolinieritas	68
4.5.3. Uji Heteroskedastisitas	69
4.6. Analisis Regresi Linier Sederhana Model Penelitian Pertama	71
4.7. Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Kedua.....	73
4.8. Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Ketiga.....	76
4.9. Pembahasan	77
4.9.1. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial	78
4.9.2. Pengaruh Interaksi Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	79
4.9.3. Pengaruh Interaksi Partisipasi Penganggaran dengan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	82
5.2. Keterbatasan Penelitian	83
5.3. Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel 3.1	Unit KATAMSO	39
Tabel 4.1	Jumlah Responden.....	56
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	58
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	59
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	60
Tabel 4.6	Analisis Deskriptif Variabel.....	61
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas	64
Tabel 4.8	Hasil Uji Realibilitas.....	66
Tabel 4.9	Hasil Uji Normalitas	67
Tabel 4.10	Hasil Uji Multikolinieritas Penelitian Kedua.....	68
Tabel 4.11	Hasil Uji Multikolinieritas Penelitian Ketiga.....	69
Tabel 4.12	Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana	72
Tabel 4.13	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Kedua.....	74
Tabel 4.14	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Ketiga	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Penelitian Pertama.....	70
Gambar 4.2	Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Penelitian Kedua	70
Gambar 4.3	Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Penelitian Ketiga	71



ABSTRAK

Penganggaran adalah perencanaan yang digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan dan ukuran kuantitatif lainnya, oleh karena itu setiap organisasi baik sektor publik maupun swasta memerlukan sistem pengendalian manajemen yang menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Unit Yogyakarta Katamso merupakan salah satu kanca yang memanfaatkan sistem pengendalian manajemen dalam penyusunan anggaran. BRI terbagi dalam beberapa pusat pertanggungjawaban sebagai unit bisnis yang masing-masing mempunyai peran dalam keterlibatan penyusunan anggaran. Pokok permasalahan yang dikemukakan adalah bagaimanakah partisipasi penganggaran berpengaruh secara positif dan signifikan, organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dan bagaimanakah gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada BRI Unit kanca Yogyakarta Katamso. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan variable moderasi tersebut, juga untuk menemukan bukti empiris tentang hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial dan pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Responden penelitian ini adalah para manajer BRI kanca Yogyakarta Katamso. Adapun pengujian hipotesis yang dilakukan adalah analisis linear sederhana dan berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil uji hipotesis pertama bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, Hal ini berarti partisipasi penganggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa H_2 ditolak. Ini berarti komitmen organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial, dan Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa H_3 diterima. Kesimpulan dari penelitian ini membuktikan bahwa adanya partisipasi penganggaran dapat meningkatkan kinerja karyawan, maka penulis menyarankan agar BRI Unit kanca Yogyakarta Katamso menerapkan sistem partisipasi penganggaran sebagai alat bantu manajemen dalam pelaksanaan tugas manajemen.

Kata Kunci: partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, variabel moderating, analisis linear.

ABSTRACT

Budgeting is a plan which is described quantitatively in terms of financial and other quantitative measures, therefore each organization in both public and private sectors need a management control system that ensures the achievement of organizational goals effectively and efficiently. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Unit Yogyakarta Katamso is one of branch office that utilizes management control systems in the preparation of the budget. BRI is divided into multiple centers of responsibility as business units each have a role in budgeting involvement. Main issues raised was how the budgetary participation influence positively and significantly, the organization may moderate the relationship between budgetary participation and how the leadership style may moderate the relationship between budgeting participation in branch office BRI Unit Yogyakarta Katamso. This study aims to reexamine the effect of budgetary participation on managerial performance by using variable moderation, is also to find empirical evidence about the relationship budgetary participation and managerial performance and the influence of organizational commitment and leadership style on the relationship budgetary participation and managerial performance. The data collection is done by distributing questionnaires. Respondents are managers at branch office BRI Yogyakarta Katamso. The hypothesis testing is using moderate and multiple linear analysis. The results of this study indicate that the test results of first hypothesis that H_0 is rejected while H_1 is accepted. This means that the budgetary participation influence on managerial performance. The test results showed that the second hypothesis H_2 is rejected. This means that the commitment the organization is not able to moderate the effect of budgetary participation on managerial performance, and test results indicate that the H_3 third hypothesis is accepted. The conclusion of this study proves that the participation budgeting can improve employee performance, so I as the author suggest that branch office BRI Yogyakarta Katamso apply a system of budgeting participation as a management tool in the implementation of management tasks.

Keyword: budgeting participation, organization commitment, moderating variable, linear analysis

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik. Menurut Hansen dan Mowen (2004:1), Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan.

Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang ataupun jangka pendek (Yogi, 2008). Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan menjadi tidak efektif karena target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (*overloaded*). Dalam proyeksi, atasan

kurang mengetahui potensi dan hambatan yang dimiliki oleh bawahan sehingga memberikan target yang sangat menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan. Dengan diterapkannya partisipasi penganggaran, maka akan diperoleh kepercayaan atau suatu kenyamanan bekerja serta berkomunikasi bagi bawahan (Franklin, 2006). Hal ini dapat diketahui dengan melihat pendapatan dan pengeluaran untuk periode sekarang (Ronald, 1988). Berdasarkan atas hal tersebut, kini telah banyak perusahaan swasta maupun sektor publik yang mulai menerapkan sistem penganggaran untuk menanggulangi masalah di atas, yaitu dengan penganggaran partisipasi (*participatory budgeting*). Dalam penganggaran partisipasi, bawahan dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut bagiannya masing-masing sehingga tercapai kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai anggaran tersebut. Payne (2010) menyatakan bahwa seorang atasan sebaiknya mampu menyesuaikan target yang ingin dicapainya dengan kemampuan bawahannya. Dalam penyusunan anggaran, atasan harus membuat estimasi pendapatan dan pengeluaran yang beralasan untuk periode yang akan datang.

Anggaran yang disusun secara partisipatif merupakan cara yang efektif untuk memotivasi kinerja bawahan (Hofstede dalam Ekawati, 2008). Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi bawahan untuk melakukan negosiasi mengenai target anggaran yang menurut mereka

dapat dicapai (Brownell dalam Ekawati, 2008). Partisipasi penganggaran menyediakan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan atasannya bahkan mampu mempengaruhi target anggaran yang ingin mereka peroleh (Chong dan Sharon, 2003).

Anggaran memiliki fungsi sebagai alat penilaian kinerja. Partisipasi dalam penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran (Juli Suardana dan Suryanawa, 2010). Kinerja dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Dalam perusahaan bisnis, pelaksana anggaran menerima kompensasi berupa bonus apabila mampu memenuhi atau melebihi target anggaran dan *punishment* bila tidak mampu memenuhi. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pengaruh penganggaran partisipasi pada kinerja manajerial merupakan tema yang menarik dalam penelitian akuntansi manajemen. Brownell dalam Puspaningsih (2002) menyebutkan dua alasan yaitu: (a) partisipasi dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi, dan (b) berbagai penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi dan kinerja hasilnya saling bertentangan.

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Menurut Rebekah dan Brown (2007), partisipasi penganggaran merupakan topik yang paling banyak dalam

akuntansi manajemen. Namun, masih banyaknya hasil penelitian yang tidak konsisten antara penelitian satu dengan penelitian lainnya menyebabkan keterkaitan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial masih merupakan sesuatu yang menarik untuk diteliti. Hasil penelitian tersebut dikemukakan J. Sumarno (2005), dimana ada yang menunjukkan partisipasi penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Brownell,1986) dan ada yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, (Milani, Kenis: Brownell dan Hirst; dan Morse dan Reimer, dalam J.Sumarno, 2005).

Banyak riset telah dilakukan terhadap hubungan tersebut. Dalam riset-riset tersebut partisipasi penganggaran merupakan variabel independen dan kinerja manajer merupakan variabel dependen. Nouri dalam Supriyono (2004) menyatakan bahwa pada awal-awal riset antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial menunjukkan bukti yang tidak meyakinkan (*inconclusive*) dan seringkali bertentangan. Govindarajan dalam Supriyono (2005) menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil riset tersebut, diperlukan pendekatan kontinjensi (*Contingency*). Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial diduga dipengaruhi oleh factor atau variabel yang bersifat kondisional. Salah satu variabel kondisional tersebut

adalah *variabel moderating*. *Variabel moderating* adalah suatu variabel yang mempunyai pengaruh yang dapat menguatkan atau melemahkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Sugiyono, 2008:60).

Variabel komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan adalah variabel yang dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan dan tidak lebih mengutamakan kepentingannya sendiri (Weiner, dalam Isma Corynata, 2004). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat (Miftah Thoha, 2008:301).

Efektivitas partisipasi penganggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler dan Chandra dalam J. Sumarno, 2005). Untuk itulah dalam penelitian ini menggunakan variabel moderasi komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan. Bank Rakyat Indonesia seperti organisasi lainnya juga mengutamakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam penetapan tujuan organisasi. Dengan semakin meningkatnya persaingan di lembaga keuangan, maka Bank Rakyat Indonesia dituntut untuk mengembangkan organisasinya secara lebih efektif dan efisien agar dapat bersaing secara berkelanjutan. Penelitian ini disusun

dengan judul “PENGARUH PARTISIPASI PENGANGGARAN PADA KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA BANK RAKYAT INDONESIA DI JOGJAKARTA”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi penganggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kanca jogja katamso?
2. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial di BRI Kanca jogja katamso?
3. Apakah gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan Antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial di BRI Kanca jogja katamso?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas tujuan penelitiannya adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial pada BRI Kanca jogja katamso.

2. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial di BRI Kanca jogja katamso.
3. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial di BRI Kanca jogja katamso.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat memperdalam pengetahuan dan wawasan serta menambah teori untuk memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya khususnya tentang pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran kepada perusahaan akan pentingnya peranan setiap individu dalam pencapaian tujuan organisasi dan memberikan sumbangan gagasan sebagai pertimbangan dalam pembuatan kebijakan.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terbagi dalam lima tingkat, yaitu:

BAB 1 Pendahuluan

Merupakan bab yang menguraikan tentang latar belakang masalah, pokok permasalahan, dan tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB 2 Kajian Pustaka dan Rumusan Hipotesis

Bab ini mencakup segala konsep yang mendasari penelitian, mengenai definisi anggaran, partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, kerangka pemikiran serta hipotesis.

BAB 3 Metode Penelitian

Bab ini menguraikan tentang lokasi penelitian, objek penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, responden penelitian, metode penentuan sampel, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

BAB 4 Hasil Penelitian

Bab ini menguraikan tentang pembahasan hasil penelitian yang meliputi deskripsi responden, karakteristik responden, uji instrumen penelitian, transformasi data, deskripsi variabel, uji asumsi klasik, analisis dan pembahasan pengujian hipotesis.

BAB 5 Kesimpulan Dan Saran

Bab ini menguraikan simpulan dari keseluruhan hasil penelitian dan juga saran-saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penganggaran

Penganggaran adalah perencanaan yang digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan dan ukuran kuantitatif lainnya (Supriyono, 2002). Laba yang ingin dicapai oleh perusahaan ditentukan pada saat penganggaran. Oleh karena itu penganggaran disebut juga perencanaan laba (*profit planning*). Setelah kegiatan dalam anggaran diimplementasikan, hasilnya akan dibandingkan dengan anggarannya sehingga dapat diketahui penyimpangan yang timbul. Penyimpangan yang timbul tersebut dianalisis lebih lanjut untuk kemudian digunakan sebagai umpan balik di kegiatan yang akan datang.

2.1.1 Teori Partisipasi Penganggaran

Dalam pengertiannya, partisipasi anggaran mempunyai beberapa teori, seperti Shield dan Shield (1998) melakukan telaah terhadap penelitian anggaran dan menyimpulkan bahwa hampir semua penelitian anggaran berakar pada 1 dari 3 kerangka teori berikut ini :

1. Teori Ekonomi, didasarkan pada asumsi bahwa anggaran digunakan sebagai dasar yang sehat untuk memilih dan membagi informasi diantara anggota yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Teori ekonomi

menganggap bahwa individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, dimotivasi dengan dua stimulan, yaitu: (1) berbagi informasi (*information sharing*) dan (2) koordinasi tugas (*task coordination*).

2. Teori Psikologi, menganggap bahwa partisipasi penganggaran menyediakan pertukaran informasi antara atasan dan bawahan (Hopwood; Locke and Schweiger; Locke and Latham, dalam J.Sumarno, 2005). Menurut teori psikologi ada dua alasan utama mengapa partisipasi anggaran diperlukan (Hopwood; Brownell; Young; dan Dunk, dalam J.Sumarno, 2005), yaitu: (a) keterlibatan atasan dan bawahan dalam partisipasi anggaran mendorong pengendalian informasi yang tidak simetris dan ketidakpastian tugas, (b) melalui partisipasi anggaran individu dapat mengurangi tekanan tugas dan mendapatkan kepuasan kerja, selanjutnya dapat mengurangi senjangan anggaran.
3. Teori Sosiologi Shield dalam J.Sumarno (2005), menyatakan bahwa teori sosiologi berasumsi bahwa lingkungan eksternal organisasi menjadi semakin tidak pasti, yang ditunjukkan dengan meningkatnya perbedaan jumlah dan jenis unit dalam organisasi. Hal ini membawa konsekuensi perlunya peningkatan partisipasi anggaran untuk mengoordinasikan aktivitas unit dan menyatukan semua aktivitas dalam organisasi. Teori sosiologi berhubungan dengan konteks organisasi seperti ketidakpastian lingkungan, struktur organisasi, dan diferensiasi fungsional yang

mempengaruhi partisipasi penganggaran. Teori sosiologi yang mendasari riset partisipasi anggaran adalah teori kontinjensi organisasi (Hopwood; Brownell; Otley dan Wilkinson; dan Fisher, dalam J.Sumarno, 2005).

2.1.2 Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun (Supriyono, 2002). Kegiatan penyusunan suatu anggaran dinamakan penganggaran, sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan suatu organisasi dinamakan pengendalian *budgetary* atau pengendalian melalui anggaran. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*). Tanpa didasarkan pada rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran sebenarnya tidak membawa perusahaan ke arah manapun. Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif yang lain. Penyusunan anggaran (*budgeting*) seringkali diartikan sama dengan

perencanaan laba (*profit planning*). Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasi keuangannya dinyatakan dalam laporan laba-rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca, kas dan modal kerja yang diproyeksikan di masa yang akan datang. Anggaran dapat menunjukkan gejala-gejala akan adanya masalah keuangan pada perusahaan serta mampu mengontrol hal-hal yang salah dalam keuangan suatu perusahaan (Stewart, 1990). Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut.

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan
2. Data-data waktu yang lalu
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing dan gerak-gerik pesaing
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan

2.1.3 Karakteristik Anggaran

Untuk memperoleh konsep yang lebih jelas mengenai anggaran, berikut ini diuraikan perbedaan karakteristik anggaran dengan prakiraan (Mulyadi, 2001).

Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Usulan anggaran di-*review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
4. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
5. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Dari segi penyusunannya, anggaran tahunan dapat digolongkan menjadi dua sebagai berikut:

1. Anggaran tetap

Anggaran tetap atau anggaran statis adalah anggaran yang penyusunannya hanya didasarkan kepada estimasi satu tingkatan kegiatan yang sifatnya konstan yang akan dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu yang akan datang.

2. Anggaran fleksibel

Anggaran fleksibel atau anggaran skala turun naik adalah anggaran yang penyusunannya didasarkan deret atau seri tingkatan kegiatan yang mungkin dicapai perusahaan untuk periode tertentu yang akan datang.

2.1.4 Fungsi Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa macam fungsi menurut Mulyadi (2001) sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan

Langkah pertama dalam perencanaan adalah penentuan tujuan. Pertanyaan yang harus dijawab di dalam penentuan tujuan misalnya, berapa tingkat pertumbuhan yang diinginkan, dapatkah perusahaan bertindak sebagai pemimpin dalam industri yang dimasuki, atukah perusahaan hanya sebagai pengikut, dapatkah perusahaan hanya berkonsentrasi pada produk yang telah dihasilkan, atukah perusahaan harus mengintroduksi jenis produk baru. Setelah tujuan dasar ditentukan, strategi dan kebijaksanaan harus dirumuskan. Selanjutnya strategi dan kebijaksanaan tersebut harus dituangkan ke dalam anggaran periodik agar dapat dinilai dan ditinjau kembali kemajuan yang dicapai apakah telah mengarah kepada tujuan yang diinginkan. Jika lingkungan telah berubah, kemungkinan diperlukan revisi terhadap rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan. Perlu diketahui bahwa koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.

3. Fungsi komunikasi

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui dan berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran. Selanjutnya, setiap orang yang bertanggungjawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian periodik.

4. Fungsi motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif

dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi. Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan peran para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan dan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.

5. Fungsi pengendalian dan evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah kritis bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

6. Fungsi pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dia pimpin dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat untuk latihan

kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar di masa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2.1.5 Keuntungan Pemakaian Anggaran

Perencanaan laba atau penganggaran mempunyai beberapa keuntungan menurut Supriyono (2002) sebagai berikut:

1. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasi usaha perencanaan
2. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
3. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.
4. Mengembalikan iklim *profitminded* dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.
5. Tersedia suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
6. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama masalah tersebut sebelum diambil keputusan.
7. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksekutif secara individu.

8. Membantu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai segmen yang ada pada organisasi sehingga keputusan final dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.
9. Mengkoordinasikan, menghubungkan, dan membantu mengarahkan modal dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan.
10. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan perangsang (insentif) untuk pelaksanaan yang efektif.

2.1.6 Tujuan dan Manfaat Anggaran

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran dalam Puspaningsih (2002), sebagai berikut..

1. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
2. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.
3. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
4. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan .

5. Untuk digunakannya landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana
6. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar mencapai hasil yang maksimal.

Anggaran mempunyai beberapa kegunaan. Menurut Marconi dan Siegel dalam Puspaningsih (2002), anggaran mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Anggaran sebagai *blueprint* kegiatan perusahaan, sehingga anggaran dapat merefleksikan prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan.
2. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen atau divisi dengan departemen dalam organisasi maupun dengan *top management*.
4. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarahkan manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan yang lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.

5. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.
6. Anggaran merupakan hasil proses perencanaan. Anggaran sebagai hasil dari negosiasi diantara anggota-anggota dominan di dalam suatu organisasi, maka anggaran mewakili konsensus mengenai tujuan kegiatan dimasa yang akan datang.

2.1.7 Keterbatasan Anggaran

Meskipun perencanaan laba dan penganggaran mempunyai banyak keuntungan, tetapi terdapat pula beberapa keterbatasannya menurut Supriyono (2002) sebagai berikut:

1. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu, jika kondisi dan asumsi yang mendasari berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
2. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan estimator atau proyektor. Ketidaktepatan estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai.
3. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan *judgement* manajemen.

4. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.

2.1.8 Syarat-Syarat Program Anggaran

Menurut Supriyono (2002) program anggaran dapat berhasil jika memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi fungsi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi:

- a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya,
- b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran,
- c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.

3. Adanya penelitian dan analisis

Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.

4. Adanya dukungan para pelaksana

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

2.1.9 Organisasi Penyusun Anggaran

Penyusunan anggaran biasanya dilaksanakan oleh komite anggaran (Mulyadi, 2001). Komite tersebut anggotanya terdiri atas para manajer pelaksana fungsi-fungsi pokok perusahaan sesuai dengan prinsip keperansertaan. Anggota tersebut meliputi, manajer pemasaran, manajer produksi, manajer teknik, manajer keuangan, manajer akuntansi (*controller*). Fungsi pokok komite anggaran adalah sebagai berikut:

1. Menanyakan, menerima, dan memeriksa kembali data anggaran dari berbagai bagian organisasi baik anggaran jangka panjang maupun anggaran jangka pendek.
2. Memutuskan kebijaksanaan umum di bidang anggaran.
3. Menyetujui anggaran dan revisi yang telah dilakukan.
4. Mengeluarkan laporan periodik yang memperlihatkan analisa antara anggaran dan realisasinya serta merekomendasikan tindakan perbaikan.
5. Merakit (menggabungkan) data anggaran sesuai dengan rencana induk perusahaan.
6. Mengevaluasi dan merevisi anggaran yang sudah dirakit sebelum disahkan menjadi anggaran yang final.

7. Menyarankan revisi-revisi yang diperlukan atas anggaran yang diajukan dari berbagai bagian.

2.1.10 Partisipasi Penganggaran

Seperti pada teori Brownell dalam Puspitawati (2009), partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut. Dalam konteks yang lebih spesifik partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses dimana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan anggaran.. Menurut Supriyono (2005) penganggaran partisipatif adalah suatu proses penyusunan anggaran yang melibatkan setiap manajer pusat pertanggungjawaban dan mereka memiliki kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan atas anggaran yang diusulkan. Partisipasi penganggaran didefinisikan sebagai suatu proses dimana kinerja individu akan dievaluasi, diberikan penghargaan, atau hukuman berdasarkan dari tingkat pencapaian target anggarannya (Chong dan Johnson, 2007). Partisipasi adalah melibatkan orang-orang bawahan organisasi dalam pembuatan keputusan sehingga dapat bekerja dengan baik secara bersama pada sebuah level (Raguz, 2010).

Definisi yang lebih rinci mengenai partisipasi diberikan oleh Brownell dalam (Puspaningsih, 2002) yaitu, suatu proses yang individu-individu di dalamnya terlibat dan mempunyai pengaruh atas penyusunan target anggaran, yang kinerjanya akan dievaluasi, dan mungkin dihargai atas dasar pencapaian target anggaran mereka. Penerapan partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan banyak manfaat (Siegel & Marconi dalam Puspaningsih, 2002) antara lain:

1. Partisipasi akan menaikkan rasa kebersamaan dalam kelompok, yang akibatnya akan menaikkan kerja sama anggota kelompok di dalam penetapan sasaran,
2. Partisipasi dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran,
3. Partisipan (orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran) menjadi *ego-involved* tidak hanya *task-involved* dalam kerja mereka,
4. Partisipasi dapat mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam alokasi sumber daya di antara bagian-bagian organisasi.

Dalam penyusunan anggaran, para penyusun anggaran harus memperhatikan aspek perilaku. Ada beberapa aspek perilaku yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran (Nafarin, 2000) sebagai berikut.

1. Anggaran harus realistis, cermat, sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang terlalu rendah tidak mencerminkan

kedinamisan, sedangkan anggaran yang terlalu tinggi tidak akan tercapai dan hanya merupakan angan-angan saja.

2. Partisipasi manajer puncak diperlukan untuk memotivasi manajer pelaksana.
3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.
4. Laporan realisasi anggaran harus akurat dan tepat waktu sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat segera diantisipasi lebih dini.

2.2 Kinerja Manajerial

Seseorang yang bersikap positif terhadap kerja, berarti dia mengalami kepuasan kerja. Sedangkan seseorang yang bersikap negatif terhadap kerja berarti dia mengalami ketidakpuasan kerja (Puspaningsih, 2002). Kinerja manajerial merupakan factor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et.al dalam Puspaningsih (2002) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh telah ditetapkan. Menurut Gibson dalam Endang dan Agus (2007) kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku kinerja individu sebagai dasar kinerja organisasi. Oleh karena itu,

penilaian kinerja individu dilakukan berdasar kinerja individu. Setelah itu akan dilakukan penilaian kinerja secara kelompok dalam organisasi. Menurut Handoko dalam Endang dan Agus (2007), ada dua konsep utama untuk mengukur kinerja seseorang atau karyawan, yaitu efektifitas dan efisiensi. Kinerja karyawan yang efektif dan efisien dapat menambah produktivitas karyawan itu sendiri sehingga dapat menambah produktivitas perusahaan. Penilaian kinerja dapat mempertinggi produktivitas para karyawan akan tetapi, penilaian kinerja harus dilaksanakan sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih produktif. Penilaian yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga karyawan akan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja.

2.3 Komitmen organisasi

Semua orang harus memiliki komitmen dalam organisasinya. Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu (Ikhsan dan Ishak, 2005). Komitmen organisasi juga merupakan nilai personal yang kadang-kadang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan atau komitmen pada perusahaan. Seringkali komitmen organisasional diartikan secara individu dan berhubungan dengan keterlibatan

orang tersebut pada organisasi tersebut. Ikhsan dan Ishak (2005) mengemukakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja. Sedangkan Miner dalam Setiadi (2002) mengartikan komitmen organisasi dengan tiga hal yaitu, keyakinan kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, kemauan untuk memberikan usaha kepada organisasi, keinginan kuat untuk memperbaiki perannya sebagai anggota organisasi tersebut.

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday *et al.*, dalam Lintang, 2005). Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi (Lintang, 2005). Weiner dalam Juli dan Suryanawa (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri.

Tiga karakteristik yang berhubungan dengan komitmen organisasi menurut Cherrington dalam Ikhsan dan Ishak (2005) sebagai berikut.

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan perusahaan.
2. Keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi.
3. Kemauan untuk sekuat tenaga melakukan yang diperlukan untuk kepentingan organisasi.

Komitmen anggota organisasi menjadi penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya.

Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. Komitmen menguatkan kemauan karyawan dalam melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan sebaik baiknya, bukan untuk kepentingan dirinya sendiri tetapi untuk pelanggan dan organisasi.

2.4 Pengertian Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang berbeda-beda pula. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek yang menarik perhatian mereka. Raguz (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah tingkah laku, pengaruh, interaksi, peran dalam hubungan dan pekerjaan administratif. Stodil dalam Yukl (1998) menyimpulkan bahwa terdapat

hampir sama banyaknya mengenai kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut. Menurut Yukl (1998) beberapa definisi yang dapat dianggap cukup mewakili untuk dijadikan referensi selama beberapa tahun terakhir ini diantaranya sebagai berikut.

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. (Hemhil dan Coons dalam Yukl, 1998)
2. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan. (Rauch dan Behling dalam Yukl, 1998)
3. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi pengarahan terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs dan Jacques dalam Yukl, 1998). James H. Donnely dalam Yukl (1998) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2008). Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi

perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap pemimpin dalam organisasi. Gaya perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau para pengikut mengenai kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota kapan dilakukan dimana dilakukan dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan adalah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antarpribadi diantara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikutnya dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, dan mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk menggunakan potensinya. (Thoah, 2008)

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

No	Peneliti (tahun)	Judul	Variable	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Diah Maharani (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Paternalistik pada Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja	Gaya kepemimpinan dan budaya paternalistik sebagai <i>variabel moderating</i> , partisipasi penganggaran	Partisipasi Penganggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, gaya	Menggunakan <i>variabel moderating</i> yaitu gaya kepemimpinan, serta variabel bebas partisipasi	Tidak menggunakan variabel budaya paternalistik serta lokasi penelitian

		Manajerial Pada Perusahaan di Kota Denpasar Dan Kabupaten Badung	n sebagai variabel bebas dan kinerja manajerial sebagai variabel terikat	kepemimpinan dan budaya paternalistik tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial	penganggaran dan variabel terikatnya kinerja manajerial	
2	Ni Ketut Mita Murwanti (2006)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial pada Pasar Modern di Kota Denpasar	Gaya kepemimpinan sebagai <i>variabel moderating</i> , partisipasi penganggaran sebagai variabel bebas dan kinerja manajerial sebagai variabel terikat	Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, gaya kepemimpinan tidak dapat <i>memoderating</i> hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial	Menggunakan <i>variabel moderating</i> gaya kepemimpinan serta variabel independen dan dependennya	Lokasi penelitian, penambahan <i>variabel moderating</i> komitmen organisasi.
3	Belianus Patria Latuheru (2005)	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai <i>Variabel Moderating</i>	Komitmen organisasi sebagai <i>variabel moderating</i> , partisipasi penganggaran sebagai variabel bebas, dan senjangan anggaran sebagai variabel terikat	Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap hubungan partisipasi penganggaran dengan senjangan anggaran, hubungan partisipasi penganggaran dan senjangan anggaran	Menggunakan <i>variabel moderating</i> komitmen organisasi	Lokasi penelitian, penambahan <i>variabel moderating</i> gaya kepemimpinan

				dipengaruhi <i>variabel moderating</i> , komitmen organisasi.		
4	Isma Corynata (2004)	Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial	Pelimpahan wewenang dan komitmen organisasi sebagai <i>variabel moderating</i> , partisipasi penyusunan anggaran sebagai variabel bebas dan kinerja manajerial sebagai terikat.	Pelimpahan wewenang, komitmen organisasi, partisipasi penganggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial	Variabel partisipasi penganggaran sebagai variabel bebas dan kinerja manajerial sebagai variabel terikat yang digunakan, dan menggunakan <i>variabel moderating</i> komitmen organisasi	<i>Variabel moderating</i> yang digunakan yaitu, pelimpahan wewenang

2.6 Rumusan Hipotesis

2.6.1 Hubungan Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Dalam penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi antara satu sama lain di samping dapat memberikan kesempatan memasukkan informasi lokal, karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya, partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih. Tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab

atas apa yang telah dipilih (Greenberg dan Folger, dalam Juli dan Suryanawa, 2010). Semua kelebihan partisipasi ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Sebagaimana telah dikemukakan dimuka hasil penelitian mengenai hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial tersebut ada yang menunjukkan berasosiasi negatif dan secara statistik signifikan, positif dan secara statistik signifikan. Brownell dan Mc. Innes dalam J.Sumarno (2005) menemukan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran meningkatkan kinerja manajerial. Sementara itu, Supriyono (2005) menemukan bahwa hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial. Studi ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini adalah H1 : Penganggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja manajerial

2.6.2 Hubungan Partisipasi Penganggaran, Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan faktor yang mendukung keefektifan organisasi. Mahoney et. al dalam J.Sumarno (2005) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerialnya. Kinerja manajer meliputi kemampuan manajer dalam:

perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibanding kepentingan sendiri (Weiner dalam Isma Corynata, 2004). Komitmen organisasi dapat memecahkan ekuivalitas karena komitmen organisasi mendorong para manajer mempercayai organisasi, menerima tujuan, dan nilai organisasi, dan mau berusaha keras bagi organisasi sehingga memiliki potensi untuk mempengaruhi hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial (Supriyono, 2005).

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday *et al.*, dalam Puspaningsih, 2002). Puspaningsih (2002) menyatakan bahwa, komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi. Wiener dalam Juli dan Suryanawa (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri.

Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya daripada kepentingan pribadi atau kelompoknya. Komitmen akan membuat organisasi lebih produktif dan *profitabel*. Bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angle dan Perry; Porter *et al.*, dalam J. Sumarno, 2005) serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial. Dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja dan kinerja manajer, ada yang memiliki hubungan langsung, namun kadang juga ada variabel moderator (Puspaningsih, 2002). Kadang terdapat juga variabel moderator. Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan masih memberikan hasil yang berbeda-beda, sehingga dapat disimpulkan bahwa masih diperlukan penelitian

lanjutan berkaitan dengan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Maka hipotesis alternative yang diajukan dalam penelitian ini adalah H2 : Komitmen Organisasi memperkuat hubungan antara Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial

2.6.3 Hubungan Partisipasi Penganggaran, Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Manajerial

Teori model kontinjensi keefektifan kepemimpinan dari Fiedler dalam J. Sumarno (2005) dikembangkan menjadi *leader match concept* (konsep kecocokan pemimpin) oleh Fiedler dan Chemers dalam J. Sumarno (2005) teori *leadership match* ditentukan oleh dua faktor, yaitu:

1. *Gaya kepemimpinan*, menurut Fiedle & Chemers gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan teman sekerjanya, dengan siapa ia paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan
2. *Situasi kepemimpinan*, ada tiga komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh dalam suatu situasi, yaitu
 - a. Hubungan pemimpin dan pengikut (*leadermember relations*), (2)
 - struktur tugas (*task structure*),
 - b. Kekuasaan posisional (*leader's position power*).

Maka hipotesis alternative yang diajukan dalam penelitian ini adalah H3 :
Gaya Kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi penganggaran
terhadap kinerja manajerial



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilakukan di bank Rakyat Indonesia (BRI) kanca Jogjakarta KATAMSO. Alasan memilih BRI sebagai lokasi penelitian karena BRI terbagi dalam beberapa pusat pertanggungjawaban sebagai unit bisnis yang masing-masing mempunyai peran dalam keterlibatan penyusunan anggaran,

Berdasarkan data yang diperoleh kantor unit BRI untuk daerah Jogjakarta Katamso meliputi:

Tabel 3.1

Unit Katamso

NO	Kantor Unit	Alamat	No telp (0274)
1	PUGERAN	Jl. Letjen. Mt. Haryono No.01 Yogyakarta	377512
2	PINGIT	Jl. Kyai Mojo No.64C Yogyakarta	564664
3	KUSUMANEGARA	Jl. Kusumanegara No.88 Yogyakarta	376465
4	NGESTIHARJO	Jl. Wates km.5 yogyakarta	372943
5	JETIS	Jl. Am. Sangaji No.17 Yogyakarta	563595
6	PASARKEMBANG	Jl. Jlagran No.07B Yogyakarta	586840
7	KATAMSO	Jl. Brigjen Katamso No.21 Yogyakarta	374755
8	KH A. DAHLAN	Jl. Kh. A. Dahlan No.08	513830

		Yogyakarta	
9	PANDEYAN	Jl. Menteri Supeno No.67 Yogyakarta	376159
10	WIROBRAJAN	Jl. Kapten P. Tendean No.37 Yogyakarta	375174
11	SENTUL	Jl. Sultan Agung No.26B Yogyakarta	384152
12	KOTAGEDE	Jl. Pramuka No. 98, Giwangan, Kotagede, Bantul	370071
13	LEMPUYANGAN	Jl. Hayam Wuruk No.120 Yogyakarta	514847
14	PRAWIROTAMAN	Jl. Parangtritis No.117 Yogyakarta	372617
15	TERBAN	Jl. C. Simanjuntak No.79 Yogyakarta	565035
16	GAMPING	Delingsari, ambarketawang, gamping, sleman	379210
17	NGASEM	Jl. Polowijan No.42 Yogyakarta	375360
18	MATARAM	Jl. Mataram No.18 Yogyakarta	560278
19	PONCOWINATAN	Jl. Magelang No.68 Yogyakarta	517530
20	KETANDAN/ NGAMPILAN	Jl. Pajeksan No.86 Yogyakarta	555421
21	BRONTOKUSUMAN	Jl. Sisingamangaraja No.67 Yogyakarta	412224

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pengaruh partisipasi penganggaran pada kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi pada BRI kanca Yogyakarta KATAMSO.

3.3 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008). Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel sebagai berikut:

1. Variabel terikat, merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikat adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh yang telah ditetapkan.
2. Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah partisipasi penganggaran atau tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran.
3. *Variabel moderating* adalah variabel yang mempengaruhi, memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. *Variabel moderating* dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan pada variable dengan tujuan memberikan arti atau menspesifikasikannya. Dalam penelitian ini definisi operasional variabel yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1. Partisipasi penganggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran. Seperti peneliti terdahulu, untuk mengukur variabel partisipasi, peneliti menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani dalam J. Sumarno (2005) dan dirubah sedikit oleh penulis yang terdiri dari 6 pertanyaan. Daftar pertanyaan terdiri atas enam item yang diberi skor 1 sampai 7. Daftar pertanyaan tersebut berisi tentang seberapa besar keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, pentingnya opini atau sumbangan pemikiran manajer dalam penyusunan anggaran, intensitas manajer mengajukan usul terhadap hal-hal yang tidak logis yang berhubungan dengan anggaran, intensitas atasan meminta pendapat manajer pada saat penyusunan anggaran.
2. Kinerja manajerial merupakan suatu kinerja dalam manajemen semua sumber daya yang ada secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif. Daftar pertanyaan terdiri dari sembilan item yang diberi skor 1 sampai 7. Daftar pertanyaan tersebut berisi tentang aktivitas manajer departemen dalam hal perencanaan, investigasi, pengkoordinasian,

evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, perwakilan, dan kinerja secara keseluruhan.

3. Komitmen organisasi yaitu suatu komitmen dalam menjalankan suatu tujuan organisasi yang dijalankan secara bersama-sama. Setiap responden diminta untuk menjawab tujuh butir pertanyaan jawaban disusun dengan menggunakan skala *likert* dengan rentang 1 sampai 7. Semakin tinggi skor yang dihasilkan menunjukkan komitmen organisasi semakin tinggi. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan.
4. Gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara manajer masing-masing departemen dengan teman sekerjanya. Penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan. Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Fiedler dan Yukl (1981) yang dikenal dengan LPC (*Least Preferred Coworker Scale*) Variabel gaya kepemimpinan disajikan dalam bentuk kuesioner yang terdiri dari 17 kata sifat yang saling berlawanan yang diberi skor 1-7 untuk setiap pasangan kata sifat tersebut. Ini merupakan upaya pengukuran yang dilakukan Fiedler dalam J. Sumarno (2005) untuk menentukan seberapa positif atau negative seseorang terhadap rekan sekerjanya yang kurang disukai.

Kuesioner ini digunakan untuk mengukur dua gaya kepemimpinan dasar individu yaitu :

1. Berorientasi tugas atau kepemimpinan yang mengendalikan, dan menstruktur.
2. Berorientasi hubungan atau penuh perhatian.

3.5 Jenis Dan Sumber Data

3.5.1 Jenis Data Menurut Sifatnya

1. Data kuantitatif

Merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2008). Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil jawaban atas pernyataan dalam kuesioner pada BRI kanca yoga katamsa mengenai kinerja manajerial, partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan yang telah diangkakan menggunakan skala *likert* serta jumlah responden pada masing-masing sampel BRI.

2. Data kualitatif

Merupakan data yang berbentuk data, kalimat, skema, dan gambar (Sugiyono, 2008). Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar BRI kanca yoga katamsa yang diperoleh dari BRI, proses penyusunan anggarannya dilakukan secara *bottom up*, *job discription* dan susunan organisasi.

3.5.2 Jenis Data Menurut Sumber Data

Menurut sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban responden-responden atas pertanyaan dalam kuesioner mengenai kinerja manajerial, partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan, BRI kanca Yogyakarta Katamso.

3.6 Metode Penentuan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Unit, mantri, *teller*, dan *deskman* di BRI kanca Yogyakarta Katamso.

Proses pemilihan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* adalah penentuan sampel berdasarkan kriteria yang telah dirumuskan terlebih dahulu. Kriteria yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. BRI Unit telah beroperasi lebih dari dua tahun.
2. Kepala Unit, mantri, *deskmen*, *teller* yang telah menduduki jabatan lebih dari satu tahun agar pihak-pihak yang terkait dalam penyusunan anggaran

telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran pada BRI tersebut.

3.7 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2008). Kuesioner yang berupa daftar pertanyaan diberikan langsung dari responden, pada Kepala Unit, mantri, *deskmen*, *teller*. Kuesioner yang digunakan diambil dari peneliti sebelumnya J.Sumarno (2005).

3.8 Teknik Analisis Data

Perhitungan statistik penelitian ini menggunakan SPSS (*Statistic Program for Social Science*). Teknik analisis data dimulai dari uji pendahuluan yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas kemudian dilakukan uji normalitas dan uji asumsi klasik. Langkah terakhir dilakukan uji analisis koefisien regresi untuk menguji hipotesis.

3.8.1 Uji Pendahuluan

Dalam penelitian ini obyektivitas dan kejujuran responden dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang penting, karena keabsahan suatu penelitian sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan dan data yang diperoleh. Berdasarkan pertimbangan tersebut dalam penelitian ini dilakukan

uji validitas dan reliabilitas sebagai instrumen penelitian untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dan jawaban responden sudah valid dan reliabel.

3.8.1.1 Uji Validitas

Pengujian validitas merupakan salah satu uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan untuk mengukur atau mendapatkan data sudah valid. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas instrumen. Ghazali (2006), suatu instrument dikatakan valid jika pertanyaan pada instrumen mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh instrumen tersebut. Suatu instrument dikatakan valid, apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Untuk menguji validitas suatu instrumen dapat dilakukan dengan menguji validitas konstruksinya. Pengukuran validitas konstruksi dapat dilakukan dengan mengkorelasikan setiap skor butir alat ukur dengan skor total dengan skor total tersebut positif dan besarnya $\geq 0,30$ (Sugiyono, 2008).

3.8.1.2 Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas dengan hasil valid, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas instrumen. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama. Dengan kata lain jawaban seseorang terhadap instrumen adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu, pengukuran ulang (*repeated measure*) dan pengukuran sekali saja (*one shot*). Dalam penelitian ini digunakan pengukuran *one shot*. Pengukuran *one shot* dilakukan dengan mencobakan instrumen sekali saja kemudian data diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu. Teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah teknik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2006). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan SPSS .

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Model regresi dikatakan model yang baik jika model tersebut memenuhi asumsi klasik statistik yang terbebas, baik itu multikolinearitas, autokorelasi, normalitas, dan heteroskedastisitas. Pada penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas. Untuk uji asumsi klasik dalam penelitian ini

digunakan SPSS (*Statistic Package of Social Science*). Uji autokorelasi tidak dilakukan karena data yang digunakan tidak berbentuk deret waktu, sebab autokorelasi sering terjadi pada sampel dengan data deret waktu (Ghozali, 2006)

3.8.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak (Ghozali, 2006). Pengujian normalitas distribusi data dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Data dikatakan berdistribusi normal jika koefisien Asymp.sig (2-tailed) lebih besar dari $\alpha = 0,05$.

3.8.2.2 Uji heteroskedastisitas

Adalah suatu pengujian untuk mengetahui apakah variabel-variabel yang dioperasikan telah memiliki varian yang sama (homogen) atau sebaliknya (heterogen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan metode *Glejser*. Metode *Glejser* digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas. Metode ini dilakukan dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel bebas. Model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi variable

bebasnya terhadap nilai absolut residual lebih besar dari $\alpha=0,05$ (Ghozali, 2006).

3.8.2.3 Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Ghozali (2006), multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF), jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan VIF kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinearitas.

3.9 Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

3.9.1 Teknik Pengolahan Data

Kuesioner setiap pertanyaan yang ada disediakan 7 pilihan jawaban. dan untuk kuesioner gaya kepemimpinan terdiri dari 1 sampai 7 pilihan jawaban, berupa lawan kata sifat. Para responden diminta untuk mengisi kuesioner ini seluruhnya. Data yang sudah terkumpul terlebih dahulu diinput ke program *Microsoft Excel*. Skor jawaban disusun dalam satu kolom untuk setiap butir pernyataan. Skor data yang sudah tersusun kemudian dijumlahkan untuk setiap variabel, sehingga didapat total skor jawaban untuk setiap variabel untuk setiap sampel. Data yang telah disusun dalam program *Microsoft Excel* diimport ke program SPSS untuk kemudian dilakukan uji

validitas dan reliabilitas, uji normalitas dan asumsi klasik serta analisis koefisien regresi untuk menguji hipotesis.

3.9.2 Pengujian hipotesis

3.9.2.1 Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 diuji dengan menggunakan alat analisis regresi linear sederhana. Hipotesis nol dan alternatif dirumuskan sebagai berikut:

H0: Partisipasi penganggaran tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

H1: Partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

Persamaan statistik yang digunakan adalah:

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 \dots\dots\dots(1)$$

yang kemudian persamaan 1 didefinisikan dengan persamaan berikut.

$$KM = \alpha + b_1 PP + e$$

Keterangan:

KM= Kinerja manajerial

PP = Partisipasi penganggaran

α = Konstanta

b1 = Koefisien regresi partisipasi penganggaran

e = Error

Tingkat kesalahan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5 % ($\alpha=5\%$). Hipotesis alternatif (H1) diterima bila probabilitas signifikansi (sig.) variabel partisipasi penganggaran (PP) lebih kecil dari 5% ($\alpha=5\%$). Untuk mengolah data akan digunakan bantuan SPSS.

3.9.2.2 Uji hipotesis 2

Hipotesis 2 diuji dengan menggunakan uji interaksi *Moderated Regression Analysis* (MRA). *Moderated Regression Analysis* merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel ketiga atau *variabel moderating*.

Dalam teknik analisis *Moderated Regression Analysis* mengandung unsure interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen).

H0: Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

H2: Komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

Persamaan yang digunakan adalah:

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e \dots\dots\dots(2)$$

Yang kemudian persamaan satu didefinisikan sebagai persamaan berikut.

$$KM = \alpha + b1PP + b2KO + b3(PP)(KO) + e$$

Keterangan:

KM= Kinerja manajerial

b1 = koefisien regresi partisipasi penganggaran

b2 = koefisien regresi komitmen organisasi

b3 = koefisien interaksi variabel partisipasi penganggaran dengan komitmen organisasi

α = konstanta

PP = partisipasi penganggaran

KO= komitmen organisasi

e = error

Tingkat kesalahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5 % ($\alpha=5\%$). Pengaruh utama dari masing-masing variabel independen tidak dapat diinterpretasikan, fokus utama dalam persamaan 2 terletak pada nilai signifikansi koefisien b3 dari nilai interaksi PP dan KO. Jika probabilitas signifikansi b3 lebih kecil dari 5% maka, hipotesis alternatif (H2) diterima dengan kata lain komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

3.9.2.3 Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 diuji dengan menggunakan uji interaksi *Moderated Regression Analysis* (MRA). *Moderated Regression Analysis* merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda untuk menentukan hubungan antara dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel ketiga atau *variabel moderating*. Dalam teknik analisis *Moderated Regression Analysis* mengandung unsure interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen)

1. H0: Gaya kepemimpinan tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.
2. H3: Gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial

Persamaan statistik yang digunakan adalah.

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_4 X_3 + \beta_5 X_1 X_3 + e \dots\dots\dots(3)$$

Persamaan statistik tersebut kemudian didefinisikan menjadi persamaan sebagai berikut.

$$KM = \alpha + b_1 PP + b_4 GK + b_5 (PP)(GK) + e$$

Keterangan:

KM= Kinerja manajerial

PP = Partisipasi penganggaran

GK= Gaya kepemimpinan

b_1 = koefisien partisipasi penganggaran

b_4 = koefisien gaya kepemimpinan

b_5 = koefisien interaksi variabel partisipasi penganggaran dengan gaya kepemimpinan

α = konstanta

e = error

Tingkat kesalahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5 % ($\alpha=5\%$). Pengaruh utama dari masing-masing variabel independen tidak dapat diinterpretasikan, fokus utama dalam persamaan 3 terletak pada nilai signifikansi koefisien b_5 dari nilai interaksi PP dan GK. Jika probabilitas signifikansi b_5 lebih kecil dari 5% maka, hipotesis alternatif (H_3) diterima dengan kata lain gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BRI Unit Katamso. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengantar langsung kuesioner kepada seluruh karyawan di masing-masing Kantor BRI Unit Katamso di Yogyakarta yang berjumlah 21 Kantor Cabang. Dari rencana kuesioner yang disebar kepada responden sebanyak 180 buah, namun hanya 130 kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis. Cara pengumpulan data dalam penelitian ini sehingga menghasilkan kuesioner yang siap untuk dianalisis sebagaimana nampak pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Jumlah Kuesioner

NO	Kantor Unit	Kuesioner	Kuesioner Tidak Kembali	Kuesioner Kembali
1	PUGERAN	10	7	3
2	PINGIT	7	2	5
3	KUSUMANEGARA	9	1	8
4	NGESTIHARJO	10	0	10
5	JETIS	5	3	2
6	PASARKEMBANG	9	6	3
7	KATAMSO	11	0	11
8	KH A. DAHLAN	8	2	6
9	PANDEYAN	8	0	8
10	WIROBRAJAN	8	0	8
11	SENTUL	8	0	8
12	KOTAGEDE	9	2	7
13	LEMPUYANGAN	8	4	4

14	PRAWIROTAMAN	12	2	10
15	TERBAN	7	2	5
16	GAMPING	8	5	3
17	NGASEM	8	0	8
18	MATARAM	9	5	4
19	PONCOWINATAN	8	5	3
20	KETANDAN	5	2	3
21	BRONTOKUSUMAN	13	2	11
TOTAL		180	50	130

Sumber : Data primer 2013

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan jabatan. 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

Jenis kelamin	Jumlah	Presentase
Perempuan	83	63,85 %
Laki-Laki	47	36,15 %
Jumlah	130	100%

Sumber : data primer 2013

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 83 responden atau sebesar 63,85% sedangkan responden laki-laki sebesar 47 responden atau 36,15%.

4.2.2 Usia Responden

Karakteristik responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3.

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase
< 25 tahun	25	19,23 %
25 – 35tahun	48	36,92%
36 – 45 tahun	37	28,46%
> 45 tahun	20	15,38%
Total	130	100 %

Sumber : data primer 2013

Dari data yang diperoleh bahwa sebanyak 48 responden atau 36,92% responden dari 130 sampel penelitian ini berusia 25 sampai dengan 35 tahun, sebanyak 37 responden atau 28,46% responden dari 130 sampel penelitian ini berusia 36 sampai 45 tahun, sedangkan 25 responden atau 19,23% responden dari 130 sampel penelitian ini berusia kurang dari 25 tahun, dan 20 responden yang berusia lebih dari 20 tahun.

4.2.3 Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan mereka adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Presentase
DIII	20	15,38%
S1	103	79,23%
S2	7	5,38%
S3	-	0%
Jumlah	130	100 %

Sumber : data primer 2012

Dari data yang diperoleh bahwa responden yang berpendidikan S1 berjumlah 103 orang atau sebesar 79,23%, responden yang berpendidikan DIII berjumlah 20 orang atau sebesar 15,38%, dan responden yang berpendidikan S2 sebanyak 7 responden atau 5,38%. Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden adalah mereka yang bergelar S1 yang berjumlah 103 responden.

4.2.4 Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabatan mereka adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Presentase
Kepala Unit	6	4,61%
Mantri	34	26,15%
Teller	60	46,15%
Deskmen	30	23,09%
Jumlah	130	100%

Sumber: Data primer 2013

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah mereka yang menjabat sebagai teller yaitu sebanyak 60 responden atau 46,15%, urutan kedua yaitu mereka yang menjabat sebagai mantra sebanyak 34 responden atau 26,15%, mereka yang menjabat sebagai deksmen sebanyak 30 responden atau 23,09% dan yang terakhir adalah mereka yang menjabat sebagai kepala unit sebesar 6 responden atau 4,61%.

4.3 Analisa Deskriptif Variabel Penelitian

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 4.6
Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PP	130	1.00	6.67	4.1423	1.65787
KM	130	1.00	7.00	4.1359	1.52500
KO	130	1.00	7.00	4.4231	1.94021
GK	130	1.00	7.00	4.0222	1.64114
Valid N (listwise)	130				

Sumber : Data Output SPSS, 2013

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

1. Variabel partisipasi penganggaran memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas partisipasi penganggaran adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 6,67 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian paling atas jawaban atas partisipasi penganggaran adalah sebesar 6,67. Nilai rata-rata partisipasi anggaran adalah sebesar 4,1423 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas partisipasi penganggaran, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 4,1423. Sedangkan standar deviasi sebesar 1,65787 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel partisipasi penganggaran adalah sebesar 1,65787 dari 130 responden.

2. Variabel kinerja manajerial memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas kinerja manajerial adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 7 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian paling atas jawaban atas kinerja manajerial adalah sebesar 7. Nilai rata-rata kinerja manajerial adalah sebesar 4,1880 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja manajerial, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 4,1880. Sedangkan standar deviasi sebesar 1,56198 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel kinerja manajerial adalah sebesar 1,56198 dari 130 responden.
3. Variabel komitmen organisasi memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas komitmen organisasi adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 7 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian paling atas jawaban atas komitmen organisasi adalah sebesar 7. Nilai rata-rata komitmen organisasi adalah sebesar 4,4231 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 4,4231. Sedangkan standar deviasi sebesar 1,94021 memiliki arti

bahwa ukuran penyebaran data dari variabel komitmen organisasi adalah sebesar 1,94021 dari 130 responden.

4. Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas gaya kepemimpinan adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 7 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian paling atas jawaban atas gaya kepemimpinan adalah sebesar 7. Nilai rata-rata gaya kepemimpinan adalah sebesar 4,0222 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas gaya kepemimpinan, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 4,0222. Sedangkan standar deviasi sebesar 1,64114 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 1,64114 dari 130 responden.

4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah tingkat kemampuan suatu alat ukur untuk mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuesioner yang digunakan sebagai instrument penelitian, sehingga dapat dikatakan instrumen tersebut sudah valid. Dalam penelitian ini diuji validitas untuk mengetahui apakah kuesioner

yang dibagikan kepada responden memenuhi syarat valid. Tabel berikut menyajikan hasil uji validitas.

Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas

Item Pernyataan	Persons's Correlations	Signifikansi	Keterangan
Partisipasi Penganggaran			
Butir 1	0,780	0,000	Valid
Butir 2	0,929	0,000	Valid
Butir 3	0,901	0,000	Valid
Butir 4	0,897	0,000	Valid
Butir 5	0,908	0,000	Valid
Butir 6	0,880	0,000	Valid
Kinerja Manajerial			
Butir 1	0,690	0,000	Valid
Butir 2	0,760	0,000	Valid
Butir 3	0,778	0,000	Valid
Butir 4	0,808	0,000	Valid
Butir 5	0,849	0,000	Valid
Butir 6	0,707	0,000	Valid
Butir 7	0,676	0,000	Valid
Butir 8	0,721	0,000	Valid
Butir 9	0,648	0,000	Valid
Komitmen organisasi			
Butir 1	0,822	0,000	Valid
Butir 2	0,889	0,000	Valid
Butir 3	0,909	0,000	Valid
Butir 4	0,918	0,000	Valid
Butir 5	0,933	0,000	Valid
Butir 6	0,926	0,000	Valid
Butir 7	0,946	0,000	Valid
Butir 8	0,887	0,000	Valid
Butir 9	0,837	0,000	Valid
Gaya Kepemimpinan			
Butir 1	0,400	0,000	Valid
Butir 2	0,604	0,000	Valid
Butir 3	0,649	0,000	Valid
Butir 4	0,715	0,000	Valid
Butir 5	0,737	0,000	Valid
Butir 6	0,827	0,000	Valid

Butir 7	0,817	0,000	Valid
Butir 8	0,779	0,000	Valid
Butir 9	0,822	0,000	Valid
Butir 10	0,807	0,000	Valid
Butir 11	0,847	0,000	Valid
Butir 12	0,890	0,000	Valid
Butir 13	0,889	0,000	Valid
Butir 14	0,860	0,000	Valid
Butir 15	0,871	0,000	Valid
Butir 16	0,842	0,000	Valid
Butir 17	0,801	0,000	Valid

Sumber : Data Diolah

Dengan melihat tabel di atas, dapat diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh butir pernyataan variabel-variabel penelitian. Dari hasil perhitungan koefisien korelasi seluruh butir pernyataan variabel penelitian mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05, yang artinya seluruh butir pernyataan dan pertanyaan pada variabel penelitian dinyatakan valid, sehingga seluruh butir pernyataan dan pertanyaan yang terdapat pada kuesioner dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan. Dalam penelitian ini diuji reliabilitas untuk mengetahui apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden memenuhi syarat reliable. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cooficient cronbach alpha* dengan batas toleransi 0,6 untuk

data yang dapat dianggap reliable. Hasil analisis uji reliabilitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Partisipasi penganggaran	0,942	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,894	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,969	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,959	Reliabel

Sumber : data diolah

Dari hasil uji reliabilitas diperoleh seluruh variabel penelitian ini dapat dinyatakan sangat reliabel karena koefisien alpha lebih besar dari 0,6, maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir pernyataan dan pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen untuk penelitian selanjutnya.

4.5 Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian terhadap hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap model regresi berganda. 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 4.9 di bawah ini :

Tabel 4.9
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Model 1	Model 2	Model 3
N		130	130	130
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	1.39713923	1.02232308	1.35625573
Most Extreme Differences	Absolute	.076	.099	.048
	Positive	.076	.089	.048
	Negative	-.072	-.099	-.047
Kolmogorov-Smirnov Z		.868	1.133	.550
Asymp. Sig. (2-tailed)		.438	.153	.923

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Output SPSS, 2013

Dari hasil uji kolmogorov-smirnov di atas, dihasilkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) masing-masing model penelitian di atas 0,05. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa data residual dalam model regresi ini terdistribusi normal model regresi tersebut layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.5.2 Uji Multikolinieritas

Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinieritas pada model regresi berganda yang dihasilkan dapat dilakukan dengan menghitung nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai tolerance dari masing-masing variabel bebas dalam model regresi. Tidak adanya masalah multikolinieritas dalam model regresi apabila nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih dari 0,1. Dalam analisis multikolinieritas, hanya model penelitian yang kedua dan ketiga yang akan diuji multikolinieritas karena merupakan regresi berganda, sedangkan model regresi pertama tidak dilakukan uji multikolinieritas karena merupakan model regresi sederhana.

Tabel 4.10

Hasil Uji Multikolinieritas Model Penelitian Kedua

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1	PP	.200	4.996
	KO	.177	5.652
	(PP)(KO)	.102	9.809

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Data SPSS diolah

Tabel 4.11

Hasil Uji Multikolinieritas Model Penelitian Ketiga

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	PP	.168	5.968
	GK	.181	5.539
	(PP)(GK)	.101	9.933

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Data SPSS diolah

Dari hasil perhitungan diperoleh bahwa pada bagian *collinierity statistic*, nilai VIF pada seluruh variabel independen baik model penelitian kedua dan ketiga 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 baik model penelitian kedua dan ketiga.

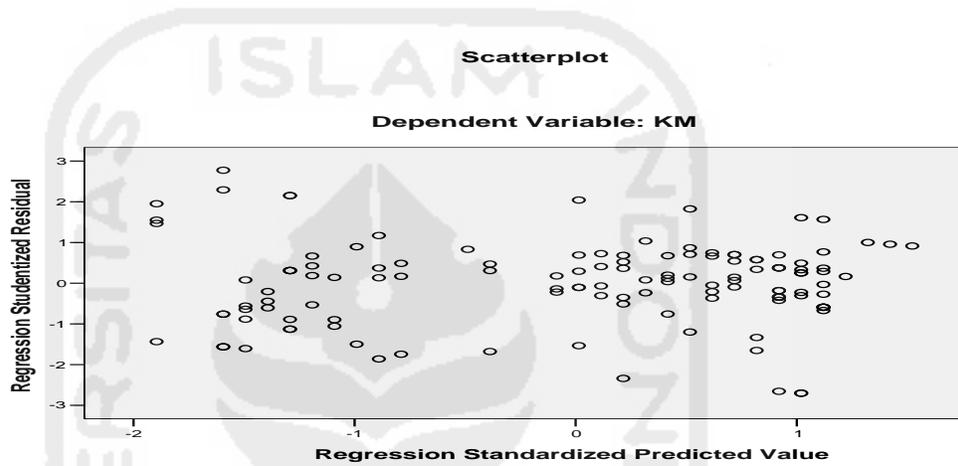
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

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 heteroskedastistas pada model regresi. Hasil uji

heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.1, Gambar 4.2, dan Gambar 4.3 di bawah ini :

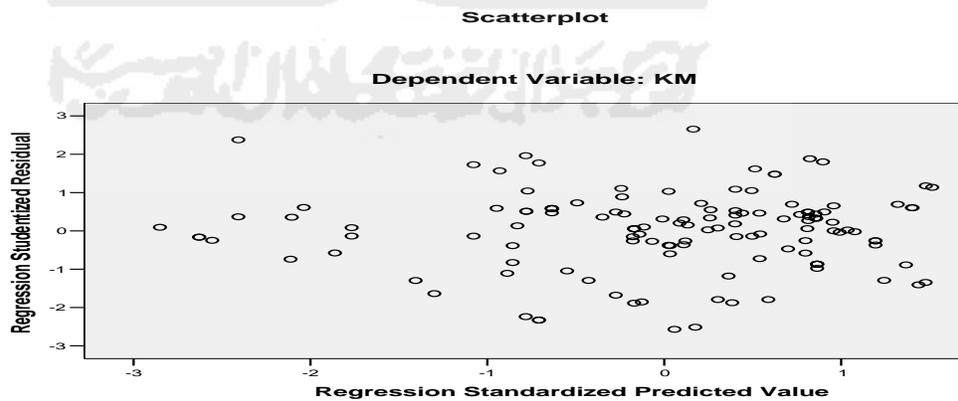
Gambar 4.1

Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Penelitian Pertama



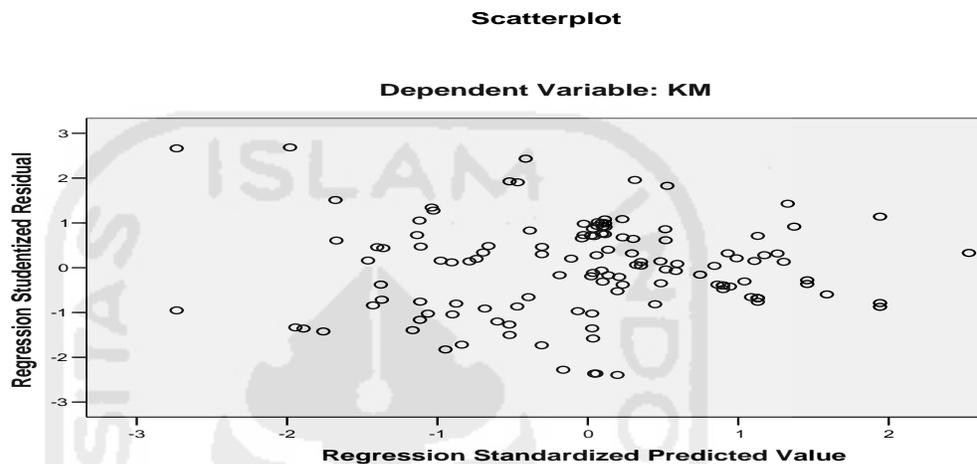
Gambar 4.2

Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Penelitian Kedua



Gambar 4.3

Hasil Uji Heteroskedastisitas Model Penelitian Ketiga



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 penelitian pertama, kedua, dan ketiga sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.6 Analisis Regresi Linier Sederhana Model Penelitian Pertama

Model penelitian pertama digunakan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis mengenai koefisien model regresi pertama adalah seperti yang tercantum dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.12

Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.609	.332		7.853	.000
	PP	.369	.074	.401	4.950	.000

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Data SPSS diolah

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

$$\mathbf{KM = 2,609 + 0,369PP + e}$$

Dari hasil persamaan regresi linier dapat diartikan sebagai berikut :

1. Konstanta (α) sebesar 2,609 memberi pengertian jika partisipasi penganggaran konstan atau sama dengan nol (0), maka besarnya tingkat kinerja manajerial sebesar 2,609 satuan.
2. Untuk variabel partisipasi penganggaran, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,369 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel partisipasi penganggaran meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,369 satuan.

Hasil pengujian hipotesis pertama dapat dilihat pada tabel 4.12. Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi

koefisien regresi dari variabel partisipasi penganggaran. Partisipasi penganggaran memiliki positif terhadap kinerja penganggaran, besarnya koefisien regresi yaitu 0,369 dan nilai $\rho = 0,000$. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena $\rho = 0,0000 < 0,05$. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa, partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis pertama penelitian ini diterima.

4.7 Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Kedua

Model penelitian kedua digunakan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dalam memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Hasil analisis mengenai koefisien model regresi kedua adalah seperti yang tercantum dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.13

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Kedua

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.247	.550		-.448	.655
	PP	.543	.123	.590	4.423	.000
	KO	.655	.112	.833	5.870	.000
	(PP)(KO)	-.042	.025	-.315	-1.686	.094

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Data Diolah, 2013

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

$$\mathbf{KM = -0,247 + 0,543PP + 0,655KO - 0,042(PP)(KO) + e}$$

Dari hasil persamaan regresi linier dapat diartikan sebagai berikut :

1. Konstanta (α) sebesar -0,247 memberi pengertian jika partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, dan interaksi partisipasi anggaran dan komitmen organisasi konstan atau sama dengan nol (0), maka besarnya tingkat kinerja manajerial sebesar -0,247 satuan.
2. Untuk variabel partisipasi penganggaran, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,543 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel partisipasi penganggaran meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan

meningkat sebesar 0,543 satuan dengan asumsi seluruh variabel independen lain konstan.

3. Untuk variabel komitmen organisasi, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,655 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel komitmen organisasi meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,655 satuan dengan asumsi seluruh variabel independen lain konstan.
4. Untuk variabel interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi, diperoleh nilai koefisien sebesar -0,042 dengan tanda negatif yang berarti apabila pada variabel interaksi partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan menurun sebesar 0,042 satuan dengan asumsi seluruh variabel independen lain konstan.

Hasil pengujian hipotesis kedua dapat dilihat pada tabel 4.13. Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel interaksi partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi. Besarnya koefisien regresi interaksi partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi yaitu -0,042 dan nilai $\rho = 0,094$. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$; maka koefisien regresi tersebut tidak signifikan karena $\rho = 0,094 > 0,05$. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa, interaksi partisipasi penganggaran dan

komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis kedua penelitian ini ditolak.

4.8 Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Ketiga

Model penelitian ketiga digunakan untuk mengetahui pengaruh komitmen gaya kepemimpinan dalam memoderasi hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Hasil analisis mengenai koefisien model regresi ketiga adalah seperti yang tercantum dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.14
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model Penelitian Ketiga

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.159	.796		5.224	.000
	PP	-.066	.178	-.071	-.368	.713
	GK	-.372	.173	-.400	-2.147	.034
	(PP)(GK)	.106	.039	.672	2.693	.008

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Data Diolah, 2013

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

$$KM = 4,159 - 0,066PP - 0,372GK + 0,106(PP)(GK) + e$$

Dari hasil persamaan regresi linier dapat diartikan sebagai berikut :

1. Konstanta (α) sebesar 4,159 memberi pengertian jika partisipasi penganggaran, komitmen organisasi, dan interaksi partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan konstan atau sama dengan nol (0), maka besarnya tingkat kinerja manajerial sebesar 4,159 satuan.
2. Untuk variabel partisipasi penganggaran, diperoleh nilai koefisien sebesar -0,066 dengan tanda negative yang berarti apabila pada variabel partisipasi penganggaran meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan menurun sebesar 0,066 satuan dengan asumsi seluruh variabel independen lain konstan.
3. Untuk variabel gaya kepemimpinan, diperoleh nilai koefisien sebesar -0,372 dengan tanda negatif yang berarti apabila pada variabel gaya kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan menurun sebesar 0,372 satuan dengan asumsi seluruh variabel independen lain konstan.
4. Untuk variabel interaksi partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,106 dengan tanda positif yang berarti apabila pada variabel interaksi partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,106 satuan dengan asumsi seluruh variabel independen lain konstan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga dapat dilihat pada tabel 4.14. Pengujian terhadap hipotesis ini dilakukan melalui pengujian signifikansi koefisien regresi dari variabel interaksi partisipasi penganggaran dan gaya kepemimpinan. Besarnya koefisien regresi interaksi partisipasi penganggaran dan gaya kepemimpinan yaitu 0,106 dan nilai $\rho = 0,008$. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena $\rho = 0,008 < 0,05$. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa, interaksi partisipasi penganggaran dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis ketiga penelitian ini diterima.

4.9 Pembahasan

4.9.1 Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil uji hipotesis diatas, dapat disimpulkan partisipasi penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial begitu pula sebaliknya. Kondisi ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran sudah dibuat pada tingkat partisipasi yang sebenarnya. Hasil ini dikarenakan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran mempunyai kesempatan untuk menentukan sendiri alokasi sumber yang dibutuhkan dalam pencapaian target program perusahaan. Ini memberikan indikasi bahwa dengan adanya partisipasi penganggaran akan

mendorong para manajer untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Diah Maharani (2010) yang menemukan hasil bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

4.9.2 Pengaruh Interaksi Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis di atas, dapat disimpulkan bahwa interaksi partisipasi anggaran dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap partisipasi anggaran. Hasil ini membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Hal ini diduga karena walaupun seorang manajer departemen memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi tetapi karena adanya tekanan dari atasan dan persaingan dari rekan kerja, responden menjadi sulit untuk mengekspresikan rasa kecintaannya terhadap organisasi, sehingga komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial pada BRI kanca Yogyakarta Katamso. Hal ini berarti manajer pada BRI berpartisipasi dalam penyusunan anggaran bukan karena memiliki komitmen organisasi yang tinggi, tetapi

karena struktur organisasi yang memaksa mereka untuk berpartisipasi atau hanya merupakan suatu tugas.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Kartinasih (2008), yang menemukan hasil bahwa komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi.

4.9.3 Pengaruh Interaksi Partisipasi Penganggaran dengan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil uji hipotesis di atas dihasilkan bahwa interaksi partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini diartikan bahwa gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Dalam suatu organisasi pimpinan mempunyai kedudukan yang strategis dan penting. Secara umum pimpinan mempunyai fungsi sebagai penggerak dan dinamisor dari sumber daya manusia dalam hal ini pegawai. Gaya kepemimpinan yang baik dengan kebijakan-kebijakan yang diambil dan diterapkan oleh seorang pimpinan dapat mempengaruhi kinerja para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar pegawai yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik salah satunya adalah partisipasi penganggaran.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Diah Maharani (2010) yang menemukan bahwa interaksi partisipasi anggaran dengan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.



BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penganggaran, interaksi komitmen organisasi dan partisipasi anggaran, serta interaksi gaya kepemimpinan dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di Bank Rakyat Indonesia (BRI) kanca Yogyakarta KATAMSO. Dengan menggunakan alat analisis regresi linier sederhana dan berganda, hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Partisipasi penganggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial di Bank Rakyat Indonesia (BRI) kanca Yogyakarta KATAMSO.
2. Interaksi partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di Bank Rakyat Indonesia (BRI) kanca Yogyakarta KATAMSO. Hasil ini dapat diartikan bahwa komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Interaksi partisipasi penganggaran dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial di Bank Rakyat Indonesia (BRI) kanca Yogyakarta KATAMSO. Hasil ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Didalam melakukan penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel independen dalam penelitian ini hanya 2 variabel moderator, yaitu komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan.
2. Responden dalam penelitian ini terbatas hanya pada karyawan Bank Rakyat Indonesia (BRI) kanca Yogyakarta KATAMSO.
3. Data yang dikumpulkan dan dianalisis menggunakan metode kuesioner, sehingga memungkinkan terjadinya pengisian kuesioner responden yang tidak bersungguh-sungguh dan dapat menimbulkan hasil yang tidak memuaskan.

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 moderating yang lain seperti keterlibatan kerja, motivasi atau informasi yang berhubungan dengan tugas (*job relevant information*).
2. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan responden dari karyawan perusahaan lain atau pegawai negeri sipil.

3. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode wawancara sehingga mendapatkan hasil yang lebih spesifik mengenai pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial.



DAFTAR PUSTAKA

- Abriyani Puspaningsih. 2002. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajaer. Dalam Jurnal akuntansi dan Auditing Indonesia, 6(2): h:65
- Andrianto, Yogi. 2008. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang).
- Anggreni, Luh Dian. 2007. Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Dinas-Dinas Kabupaten Badung. Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Amilin dan Rosita Dewi. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik Dengan Role Stress Sebagai Variabel Moderating. Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, 12 (1).
- Anthony, Robert N. dan Govindanrajan, Vijay. (Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerjemah). 2002. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Arfan Ikhsan dan Mohammad Ishak. 2005. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat.
- Brownell, P. dan M. McInnes. 1986. Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. *The Accounting Review*, 61(4). h: 587-600.
- Carol Ebdon dan Aimee L. Franklin. 2006. Citizen Participation In Budgeting Theory. *Public Administration Review*. 66(3). h: 437.
- Chong M. Lau dan Sharon L.C Tan. 2003. The Effect of Participation and Job-Relevant Information on The Relationship Between Evaluative Style and Job Satisfaction. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 21(1). h:17.
- Corynata, Isma. 2004. Pelimpahan Wewenang dan Komitmen Organisasi Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VII Denpasar.
- Damayanti, Titien. 2007. Pengaruh Komitmen Anggaran dan Kultur Organisasional Terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajerial Pada Kondisi Strecth Target. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 11(1).

- Dewi, Yuli Anita. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial di Pasar Modern di Denpasar. Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. 2010. Pedoman Penulisan Usulan Penelitian, Skripsi dan Mekanisme Pengujian. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Govindarajan, V dan J. Fisher. 1990. Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects On Business-Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 33(2). h: 259-285.
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ikhsan, Arfan dan Mohammad Ishak. 2005. Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 1999. Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen. Yogyakarta: BPFPE.
- Ivona Vrdoljak Raguz. 2010. Top Level Manager's Leadership Style in Large Croation Companies. *The Business Review Cambridge*, 14(2). h: 154.
- Jogiyanto. 2005. Metodologi Penelitian Bisnis. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada.
- J. Sumarno. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada kantor Cabang Perbankan Indonesia Di Jakarta. Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII Solo.
- Kadek Juli Suardana dan Ketut Suryanawa. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. Denpasar: AUDI Vol. 5 Edisi 1.
- Kinanti, Menur Ayu. 2010. Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Kompleksitas Tugas Terhadap Budgetary Slack Pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Pemerintah Kota Denpasar. Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Kusnasriyanti dan Imam Ghozali. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job

Relevant Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening. Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII Solo.

Latuheru, Belianus Patria. 2009. Pengaruh Partisipasi Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Kawasan Maluku). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 7 No. 2. h: 117- 130.

Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Salemba Empat.

Murwantini, Mita. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial Pada Pasar Modal Modern di Denpasar. Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.

Nafarin, M. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Nurhandayani, Ekawati. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Pelimpahan Wewenang Terhadap Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dengan Kinerja Manajerial. Skripsi Sarjana Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Payne, David. 2010. *Harnessing Conflict*. *Library Leadership and Management*, 24(1).

Puspitawati, Rina Tri. 2009. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pelimpahan Wewenang, Budaya Organisasi, dan Locus of Control Sebagai Variabel Pemoderasi. Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Rebekah dan James Brown. 2007. A Re-Examination of The Effect of Job- Relevant Information on The Budgetary Participation – Job Performance Relation During An Age of Employee Empowerment. *Journal of Applied Business Research-First Quarter*, 23(1).

Ronald, A. Harris, CPM. 1988. Budgeting: A Year in The Life. *Journal of Property Management*, 53(6). h: 47.

Setiadi, N.H. 2002. Pendekatan Teoritis dan Praktis Komitmen Organisasional Bagaimana Komitmen Karyawan Diwujudkan Dalam Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*.

Stewart, T.A. 1990. Why Budget Are Bad For Business. *Fortune*. H: 179-190.

Shields,JF dan Shields,MD. Antecedents of Participate Budgeting, *Accounting, Organization and Society*. Vol 23.No.1, pp 49-76, 1998

- Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: CV Alfabeta.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta). Disampaikan pada Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII Solo.
- Supriyono. 2002. Akuntansi Manajemen I. Yogyakarta: BPFE.
- , 2004. Pengaruh Variabel Intervening Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 19 No. 3 Universitas Gajah Mada.
- , 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajerial. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia Vol. 20 No. 1 Universitas Gajah Mada.
- Thoha, Miftah. 2004. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 2008. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Venusita, Lintang. Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Perusahaan Industri Food and Beverage di Kawasan Industri SIER).
- Vincent K. Chong dan Daren M. Johnson. 2007. Testing A Model of The Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance. Accounting and Business Research, 37 (1). h: 3-19.
- Wirjono, Endang Raino dan Agus Budi Raharjono. 2007. Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. Skripsi Sarjana Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Yogi Adrianto. 2008. Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang) <http://eprints.undip.ac.id/7922/1>.
- Yukl, Gary. 1998. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta: Prehaliindo.

LAMPIRAN I

DATA RESPONDEN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu mengisi daftar berikut ini

Nama : _____ (boleh tidak diisi)

Jabatan : _____ Sejak tahun : _____

Umur : _____

Pendidikan terakhir : _____

IDENTITAS BANK RAKYAT INDONESIA

Nama Bank/Unit : _____

Alamat : _____

No Telpon : _____

PARTISIPASI ANGGARAN

Berikut berhubungan dengan peran Bapak/Ibu dalam penyusunan anggaran perusahaan.

Mohon Bapak/Ibu memberi jawaban atas pernyataan berikut ini dengan Menylangkan (X) di salah satu nomor diantara nomor 1 sampai nomor 4 untuk jawaban.

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Kadang – Kadang (KK)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

NO	Pernyataan	STS	TS	KK	S	SS
1	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di semua porsi yang menjadi tanggung jawab saya	1	2	3	4	5
2	Anggaran pada bidang saya tidak akan selesai disusun sampai saya puas atas hasil penyusunan anggaran tersebut	1	2	3	4	5
3	Opini atau sumbangan pemikiran saya merupakan faktor terpenting dalam penyusunan anggaran pada bidang saya	1	2	3	4	5
4	Apabila ada hal-hal yang tidak logis yang berhubungan dengan anggaran saya selalu mengajukan usulan	1	2	3	4	5
5	Saya seringkali menyatakan pendapat dan atau usulan saya sewaktu anggaran disusun	1	2	3	4	5
6	Atasan saya seringkali meminta pendapat dan atau usulan saya sewaktu anggaran disusun	1	2	3	4	5

KINERJA MANAJERIAL

Berikut ini berhubungan dengan efektifitas kinerja manajer dalam bidang – bidang aktivitas manajerial atau fungsi manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengevaluasian hasil kerja, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan. Mohon Bapak/Ibu memberikan jawaban dari pertanyaan berikut ini dengan Menyilangkan (X) salah satu nomor diantara 1 nomor sampai nomor 5 untuk jawaban.

1. Sangat Rendah (SR)
2. Rendah (R)
3. Sedang (S)
4. Tinggi (T)
5. Sangat Tinggi (ST)

NO	Pernyataan	SR	R	S	T	ST
1	<i>Perencanaan</i> Dalam menjalankan fungsi perencanaan. Saya ikut berperan serta menentukan tujuan kebijakan, dan pelaksanaan, penjadwalan kerja penganggaran, perancangan prosedur serta pemrograman.	1	2	3	4	5
2	<i>Investigasi</i> Dalam menjalankan fungsi investigasi saya mengumpulkan informasi dalam bentuk catatan maupun laporan, menyiapkan laporan keuangan serta mengukur dan menganalisa hasil pekerjaan.	1	2	3	4	5
3	<i>Pengkoordinasian</i> Dalam menjalankan fungsi pengkoordinasian saya saling menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk menyesuaikan program serta saling berhubungan dengan manajer lain.	1	2	3	4	5
4	<i>Pengevaluasian</i> Dalam menjalankan pengevaluasian terhadap hasil kerja saya ikut menilai proposal, menilai dan mengukur kinerja yang diamati, atau dilaporkan, menilai pegawai, menilai catatan, dan hasil laporan keuangan.	1	2	3	4	5

5	<p><i>Pengawasan</i> Dalam menjalankan fungsi pengawasan saya mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan saya, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kepada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan dari bawahan.</p>	1	2	3	4	5
6	<p><i>Pemilihan staff</i> Dalam menjalankan fungsi pemilihan staff saya ikut dalam merekrut, mewawancarai, Dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai.</p>	1	2	3	4	5
7	<p><i>Negosiasi</i> Dalam menjalankan fungsi negosiasi, saya ikut terlibat dalam keputusan pembelian, penjualan, untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok serta tawar-menawar dengan wakil penjualan</p>	1	2	3	4	5
8	<p><i>Perwakilan</i> Dalam menjalankan fungsi perwakilan, saya mengikuti dan menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis pendekatan masyarakat dan mempromosikan perusahaan.</p>	1	2	3	4	5
9	Kinerja saya secara keseluruhan	1	2	3	4	5

KOMITMEN ORGANISASI

Berikut ini berhubungan dengan pendapat Bapak/Ibu tentang komitmen organisasi. Mohon Bapak/Ibu memberi pendapat atas pernyataan berikut ini dengan Menyilangkan (X) salah satu nomor diantara 1 sampai dengan 4 untuk jawaban.

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Kadang-kadang (KK)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

NO	Pernyataan	STS	TS	KK	S	SS
1	Saya bersedia bekerja lebih keras dari yang biasa yang diharapkan agar BRI ini sukses.	1	2	3	4	5
2	Saya membanggakan BRI ini sebagai tempat yang sangat baik untuk bekerja kepada teman-teman saya.	1	2	3	4	5
3	Saya akan menerima tugas apa saja agar dapat tetap bekerja di BRI ini.	1	2	3	4	5
4	Bagi saya BRI ini merupakan tempat kerja terbaik	1	2	3	4	5
5	Saya sangat peduli mengenai nasib BRI ini.	1	2	3	4	5
6	Saya sangat senang memilih BRI ini sebagai tempat kerja dibandingkan dengan bank lain.	1	2	3	4	5
7	Saya bangga mengatakan kepada orang bahwa saya merupakan bagian dari BRI ini	1	2	3	4	5
8	Organisasi ini memberi inspirasi terbaik mengenai mencapai kinerja.	1	2	3	4	5
9	Saya menemukan bahwa nilai-nilai saya sama dengan nilai-nilai dari BRI ini.	1	2	3	4	5

GAYA KEPEMIMPINAN

Pikirkan seseorang dengan siapa Bapak/Ibu bekerja paling tidak menyenangkan, orang ini dapat seseorang yang sedang berkerja dengan Bapak/Ibu atau seseorang yang Bapak/Ibu kenal dimasa lalu. Orang tersebut tidak harus orang yang paling Bapak/Ibu sukai, akan tetapi harus orang dengan siapa Bapak/Ibu sulit menyelesaikan pekerjaan. Silangkan (X) pernyataan Bapak/Ibu diantara nomor 1 sampai dengan nomor 8 untuk jawaban.

NO		Nomor									skor
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Sopan	1	2	3	4	5	6	7	8	Tidak Sopan	
2	Riang	1	2	3	4	5	6	7	8	Murung	
3	Hangat	1	2	3	4	5	6	7	8	Dingin	
4	Terbuka	1	2	3	4	5	6	7	8	Tertutup	
5	Ramah	1	2	3	4	5	6	7	8	Angkuh	
6	Jujur	1	2	3	4	5	6	7	8	Tidak jujur	
7	Baik	1	2	3	4	5	6	7	8	Tidak Baik	
8	Bisa dipercaya	1	2	3	4	5	6	7	8	Tidak Bisa dipercaya	
9	Loyal	1	2	3	4	5	6	7	8	Menggerutu	
10	Menyenangkan	1	2	3	4	5	6	7	8	Tidak menyenangkan	
11	Santai	1	2	3	4	5	6	7	8	Tegang	
12	Menerima	1	2	3	4	5	6	7	8	Menolak	
13	Bersahabat	1	2	3	4	5	6	7	8	Tidak bersahabat	
14	Mendukung	1	2	3	4	5	6	7	8	Tidak mendukung	
15	Harmonis	1	2	3	4	5	6	7	8	Suka cekcok	
16	kooperatif	1	2	3	4	5	6	7	8	Tidak koperetif	
17	Dekat	1	2	3	4	5	6	7	8	Jaga jarak	
		Total									

LAMPIRAN II

TABULASI DATA PARTISIPASI ANGGARAN

RES	Karakteristik Responden				Partisipasi Anggaran						
	Jenis kelamin	Jabatan	Umur	Pendidikan	1	2	3	4	5	6	Mean
1	laki-laki	Ka. Unit	46	S2	1	1	1	1	1	1	1
2	laki-laki	Mantri	45	D3	6	6	6	6	6	6	6
3	perempuan	Teller	44	D3	6	4	6	7	7	5	5.833
4	laki-laki	deksmen	26	S1	2	1	2	3	3	3	2.333
5	perempuan	Teller	30	D3	1	1	7	4	2	1	2.667
6	laki-laki	deksmen	27	S1	1	5	4	2	1	4	2.833
7	laki-laki	Mantri	23	D3	5	4	4	6	6	4	4.833
8	laki-laki	Mantri	25	S1	5	5	5	6	5	6	5.333
9	laki-laki	Mantri	26	S1	5	6	6	5	5	6	5.5
10	laki-laki	Mantri	30	S1	5	6	6	7	5	6	5.833
11	laki-laki	Mantri	29	S1	6	6	5	6	5	7	5.833
12	laki-laki	Mantri	26	S1	6	6	5	6	5	5	5.5
13	laki-laki	Mantri	22	S1	6	6	5	6	5	7	5.833
14	laki-laki	Mantri	27	S1	6	6	5	6	5	7	5.833
15	perempuan	Teller	25	S1	5	5	5	5	5	5	5
16	perempuan	Teller	24	S1	5	5	6	6	6	5	5.5
17	perempuan	Teller	31	S1	5	5	5	6	5	6	5.333
18	laki-laki	deksmen	22	S1	6	6	6	6	6	4	5.667
19	perempuan	Teller	22	S1	6	6	6	6	6	4	5.667
20	laki-laki	deksmen	22	S1	6	6	6	6	6	4	5.667
21	laki-laki	Ka. Unit	47	S2	6	6	6	6	6	4	5.667
22	perempuan	Teller	33	S1	6	6	6	6	6	4	5.667
23	laki-laki	Mantri	26	S1	2	3	4	5	5	5	4
24	laki-laki	Mantri	25	S1	1	1	1	1	1	1	1
25	perempuan	Teller	27	S1	7	7	7	6	6	6	6.5
26	laki-laki	Ka. Unit	46	S2	7	5	5	6	5	4	5.333
27	perempuan	Teller	40	S1	5	5	4	5	5	5	4.833
28	perempuan	Teller	22	D3	5	6	7	6	6	5	5.833
29	laki-laki	Mantri	32	S1	4	5	5	4	5	4	4.5
30	laki-laki	Mantri	25	D3	5	4	4	4	5	4	4.333
31	laki-laki	Mantri	23	S1	4	5	6	5	5	5	5
32	laki-laki	Ka. Unit	51	S2	2	1	2	4	2	2	2.167
33	laki-laki	deksmen	26	S1	6	6	5	5	4	5	5.167
34	laki-laki	deksmen	26	S1	1	2	2	2	1	1	1.5
35	laki-laki	deksmen	27	S1	2	2	2	2	2	2	2

36	perempuan	Teller	28	S1	1	2	2	2	1	1	1.5
37	perempuan	Teller	25	S1	4	4	4	4	5	4	4.167
38	laki-laki	deksmen	22	S1	2	1	2	2	2	2	1.833
39	laki-laki	deksmen	25	S1	2	2	2	2	2	2	2
40	laki-laki	Ka. Unit	50	S2	7	5	5	6	5	4	5.333
41	perempuan	Teller	37	S1	2	2	2	2	2	2	2
42	perempuan	Teller	36	S1	2	2	2	2	2	2	2
43	laki-laki	deksmen	36	S1	2	1	2	2	2	1	1.667
44	perempuan	Teller	43	S1	4	4	4	4	4	5	4.167
45	laki-laki	deksmen	44	S1	1	2	1	2	2	2	1.667
46	perempuan	Teller	40	S1	2	2	2	2	2	2	2
47	perempuan	Mantri	38	S1	5	7	5	5	6	5	5.5
48	perempuan	Teller	37	D3	6	6	6	6	6	6	6
49	perempuan	Ka. Unit	45	S2	6	6	4	6	7	7	6
50	perempuan	Teller	40	D3	2	2	1	2	3	3	2.167
51	perempuan	Teller	36	S1	1	1	1	7	4	2	2.667
52	perempuan	Teller	36	S2	1	1	5	4	2	1	2.333
53	laki-laki	deksmen	23	S1	5	5	4	4	6	6	5
54	perempuan	Teller	22	D3	5	5	5	5	6	5	5.167
55	laki-laki	deksmen	21	D3	5	5	6	6	5	5	5.333
56	perempuan	Teller	24	D3	5	5	6	6	7	5	5.667
57	laki-laki	Mantri	46	S1	6	6	6	5	6	5	5.667
58	laki-laki	deksmen	38	S1	6	6	6	5	6	5	5.667
59	laki-laki	deksmen	38	S1	6	6	6	5	6	5	5.667
60	laki-laki	deksmen	40	S1	6	6	6	5	6	5	5.667
61	laki-laki	deksmen	40	S1	5	5	5	5	5	5	5
62	perempuan	Teller	36	S1	5	5	5	6	6	6	5.5
63	perempuan	Teller	38	S1	5	5	5	5	6	5	5.167
64	laki-laki	Mantra	46	S1	6	6	6	6	6	6	6
65	perempuan	Teller	38	S2	6	6	6	6	6	6	6
66	laki-laki	deksmen	46	D3	6	6	6	6	6	6	6
67	perempuan	Teller	37	D3	6	6	6	6	6	6	6
68	perempuan	Teller	37	S1	6	6	6	6	6	6	6
69	perempuan	Teller	39	S1	2	2	3	4	5	5	3.5
70	perempuan	Teller	39	S1	1	1	1	1	1	1	1
71	laki-laki	deksmen	40	S1	7	7	7	7	6	6	6.667
72	laki-laki	Mantra	47	S1	7	7	5	5	6	5	5.833
73	perempuan	Teller	24	S1	5	5	5	4	5	5	4.833
74	laki-laki	Ka. Unit	48	S1	5	5	6	7	6	6	5.833
75	perempuan	Teller	30	S1	4	4	5	5	4	5	4.5
76	perempuan	Teller	37	S1	5	5	4	4	4	5	4.5

77	laki-laki	deksmen	37	S1	4	4	5	6	5	5	4.833
78	perempuan	Teller	40	S1	2	2	1	2	4	2	2.167
79	laki-laki	Mantra	47	S1	6	6	6	5	5	4	5.333
80	perempuan	Teller	39	D3	1	1	2	2	2	1	1.5
81	perempuan	Teller	39	D3	2	2	2	2	2	2	2
82	laki-laki	deksmen	47	D3	1	1	2	2	2	1	1.5
83	perempuan	Teller	24	D3	4	4	4	4	4	5	4.167
84	perempuan	Teller	23	D3	2	2	1	2	2	2	1.833
85	perempuan	Teller	24	S1	2	2	2	2	2	2	2
86	laki-laki	Mantri	49	S1	7	7	5	5	6	5	5.833
87	laki-laki	Mantri	48	S1	5	1	1	1	1	1	1.667
88	laki-laki	Mantri	32	S1	1	1	1	1	7	5	2.667
89	perempuan	Mantri	30	S1	4	2	3	2	5	5	3.5
90	perempuan	Mantri	49	S1	5	4	4	4	5	6	4.667
91	perempuan	Teller	27	S1	5	2	2	2	4	5	3.333
92	perempuan	deksmen	27	S1	5	7	5	5	5	4	5.167
93	perempuan	deksmen	29	S1	2	5	5	4	4	5	4.167
94	perempuan	deksmen	34	S1	3	5	6	7	2	1	4
95	perempuan	Teller	34	S1	1	4	5	5	6	6	4.5
96	perempuan	Teller	33	S1	1	5	4	4	1	2	2.833
97	perempuan	Teller	31	S1	2	4	5	6	2	2	3.5
98	perempuan	Teller	30	S1	2	2	1	2	1	2	1.667
99	perempuan	Teller	27	S1	1	6	6	5	4	4	4.333
100	perempuan	Mantra	46	S1	2	1	2	2	2	1	1.667
101	perempuan	deksmen	45	S1	2	2	2	2	2	2	2
102	perempuan	deksmen	45	D3	1	1	2	2	2	1	1.5
103	perempuan	deksmen	25	S1	4	4	4	4	4	5	4.167
104	perempuan	Teller	23	D3	4	2	1	2	2	2	2.167
105	perempuan	Teller	33	S1	4	1	1	1	1	1	1.5
106	perempuan	Teller	33	S1	4	7	7	6	6	6	6
107	perempuan	Mantri	47	S1	4	5	5	6	5	4	4.833
108	perempuan	Mantri	33	S1	2	5	4	5	5	5	4.333
109	perempuan	Mantri	31	S1	7	6	7	6	6	5	6.167
110	perempuan	Mantri	48	S1	7	5	5	4	5	4	5
111	perempuan	Teller	40	S1	7	4	4	4	5	4	4.667
112	perempuan	deksmen	39	S1	2	5	6	5	5	5	4.667
113	perempuan	Mantri	32	S1	4	1	2	4	2	2	2.5
114	perempuan	Teller	27	S1	2	6	5	5	4	5	4.5
115	laki-laki	deksmen	49	S1	3	2	2	2	1	1	1.833
116	laki-laki	deksmen	49	S1	5	2	2	2	2	2	2.5
117	perempuan	Teller	34	S1	6	2	2	2	1	1	2.333

118	perempuan	deksmen	34	S1	4	6	6	6	6	6	5.667
119	perempuan	Mantri	29	S1	6	6	6	6	6	6	6
120	perempuan	Teller	30	S1	1	2	2	3	4	5	2.833
121	perempuan	Teller	38	S1	1	1	1	1	1	1	1
122	perempuan	Teller	37	S1	4	7	7	7	7	6	6.333
123	perempuan	Teller	39	S1	1	7	7	5	5	6	5.167
124	perempuan	Teller	40	S1	1	5	5	5	4	5	4.167
125	laki-laki	Mantri	37	S1	7	5	5	6	7	6	6
126	perempuan	Mantri	33	S1	4	4	4	5	5	4	4.333
127	perempuan	Mantri	38	S1	2	5	5	4	4	4	4
128	perempuan	Teller	33	S1	3	4	4	5	6	5	4.5
129	perempuan	Teller	37	S1	5	2	2	1	2	4	2.667
130	perempuan	Teller	38	S1	6	6	6	6	5	5	5.667
Mean					3.962	4.115	4.185	4.315	4.238	4.038	4.142



38	laki-laki	deksmen	22	S1	2	2	5	2	2	2	2	5	5	3
39	laki-laki	deksmen	25	S1	6	7	7	7	6	7	7	5	5	6.333
40	laki-laki	Ka. Unit	50	S2	5	7	6	5	5	1	1	6	7	4.778
41	perempuan	Teller	37	S1	2	1	2	1	6	6	6	6	4	3.778
42	perempuan	Teller	36	S1	2	1	2	1	6	6	6	6	4	3.778
43	laki-laki	deksmen	36	S1	1	1	3	3	3	4	5	5	5	3.333
44	perempuan	Teller	43	S1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
45	laki-laki	deksmen	44	S1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	perempuan	Teller	40	S1	2	2	3	2	5	5	6	5	4	3.778
47	perempuan	Mantri	38	S1	4	5	7	6	5	4	5	5	5	5.111
48	perempuan	Teller	37	D3	6	6	5	6	6	7	6	6	5	5.889
49	perempuan	Ka. Unit	45	S2	5	5	7	7	5	5	4	5	4	5.222
50	perempuan	Teller	40	D3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3.667
51	perempuan	Teller	36	S1	1	1	5	4	5	6	5	5	5	4.111
52	perempuan	Teller	36	S2	4	4	6	7	4	2	1	1	4	3.667
53	laki-laki	deksmen	23	S1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
54	perempuan	Teller	22	D3	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5.556
55	laki-laki	deksmen	21	D3	6	5	6	6	5	6	5	6	5	5.556
56	perempuan	Teller	24	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
57	laki-laki	Mantri	46	S1	7	6	6	6	5	5	2	5	5	5.222
58	laki-laki	deksmen	38	S1	5	6	6	5	5	6	6	6	6	5.667
59	laki-laki	deksmen	38	S1	7	6	6	6	5	5	2	5	5	5.222
60	laki-laki	deksmen	40	S1	7	6	6	6	5	5	2	5	5	5.222
61	laki-laki	deksmen	40	S1	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5.444
62	perempuan	Teller	36	S1	5	5	5	5	6	6	6	5	6	5.444
63	perempuan	Teller	38	S1	6	5	6	5	5	6	6	5	5	5.444
64	laki-laki	Mantra	46	S1	4	4	5	5	6	6	2	2	2	4
65	perempuan	Teller	38	S2	4	4	5	5	6	6	2	2	2	4
66	laki-laki	deksmen	46	D3	4	4	5	5	6	5	2	2	2	3.889
67	perempuan	Teller	37	D3	4	4	5	5	6	6	2	2	2	4
68	perempuan	Teller	37	S1	4	4	5	5	6	6	2	2	2	4
69	perempuan	Teller	39	S1	5	3	4	5	5	5	3	4	5	4.333
70	perempuan	Teller	39	S1	1	1	7	7	7	7	7	7	7	5.667
71	laki-laki	deksmen	40	S1	6	6	7	7	7	7	6	5	6	6.333
72	laki-laki	Mantra	47	S1	4	5	7	5	5	5	1	1	6	4.333
73	perempuan	Teller	24	S1	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4.556
74	laki-laki	Ka. Unit	48	S1	5	6	6	6	5	5	4	5	5	5.222
75	perempuan	Teller	30	S1	4	4	5	6	7	5	5	6	5	5.222
76	perempuan	Teller	37	S1	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3.556
77	laki-laki	deksmen	37	S1	5	6	5	5	4	5	3	5	4	4.667
78	perempuan	Teller	40	S1	2	2	6	6	5	6	2	3	4	4

79	laki-laki	Mantra	47	S1	5	5	5	6	5	5	1	4	4	4.444
80	perempuan	Teller	39	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
81	perempuan	Teller	39	D3	2	1	2	1	1	1	1	2	5	1.778
82	laki-laki	deksmen	47	D3	1	1	3	3	2	3	2	2	2	2.111
83	perempuan	Teller	24	D3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
84	perempuan	Teller	23	D3	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2.667
85	perempuan	Teller	24	S1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2.111
86	laki-laki	Mantri	49	S1	4	5	7	6	5	5	1	1	6	4.444
87	laki-laki	Mantri	48	S1	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2.444
88	laki-laki	Mantri	32	S1	5	6	5	4	5	7	5	5	5	5.222
89	perempuan	Mantri	30	S1	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4.556
90	perempuan	Mantri	49	S1	7	6	6	5	6	6	6	5	5	5.778
91	perempuan	Teller	27	S1	5	4	5	4	4	5	6	7	5	5
92	perempuan	deksmen	27	S1	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4
93	perempuan	deksmen	29	S1	6	5	5	5	6	5	5	4	5	5.111
94	perempuan	deksmen	34	S1	2	4	2	2	2	6	6	5	6	3.889
95	perempuan	Teller	34	S1	5	5	4	5	5	5	6	5	5	5
96	perempuan	Teller	33	S1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1.222
97	perempuan	Teller	31	S1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1.556
98	perempuan	Teller	30	S1	2	2	1	1	1	3	3	2	3	2
99	perempuan	Teller	27	S1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4.111
100	perempuan	Mantra	46	S1	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2.333
101	perempuan	deksmen	45	S1	2	1	2	1	1	1	1	2	5	1.778
102	perempuan	deksmen	45	D3	1	1	3	3	2	3	2	2	2	2.111
103	perempuan	deksmen	25	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	perempuan	Teller	23	D3	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2.667
105	perempuan	Teller	33	S1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	6.333
106	perempuan	Teller	33	S1	6	7	7	7	7	6	1	1	1	4.778
107	perempuan	Mantri	47	S1	5	7	5	5	5	1	7	7	6	5.333
108	perempuan	Mantri	33	S1	4	4	5	4	5	5	5	5	6	4.778
109	perempuan	Mantri	31	S1	6	6	6	5	5	4	5	4	5	5.111
110	perempuan	Mantri	48	S1	4	5	6	7	5	5	6	7	6	5.667
111	perempuan	Teller	40	S1	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4
112	perempuan	deksmen	39	S1	6	5	5	4	5	3	4	4	4	4.444
113	perempuan	Mantri	32	S1	2	6	6	5	6	2	5	6	5	4.778
114	perempuan	Teller	27	S1	5	5	6	5	5	1	1	2	4	3.778
115	laki-laki	deksmen	49	S1	1	1	1	1	1	1	6	5	5	2.444
116	laki-laki	deksmen	49	S1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1.444
117	perempuan	Teller	34	S1	1	3	3	2	3	2	2	2	2	2.222
118	perempuan	deksmen	34	S1	6	4	4	5	5	6	6	2	2	4.444
119	perempuan	Mantri	29	S1	6	4	4	5	5	6	6	2	2	4.444

120	perempuan	Teller	30	S1	5	5	3	4	5	5	5	3	4	4.333
121	perempuan	Teller	38	S1	1	1	1	7	7	7	7	7	7	5
122	perempuan	Teller	37	S1	6	6	6	7	7	7	7	6	5	6.333
123	perempuan	Teller	39	S1	5	4	5	7	5	5	5	1	1	4.222
124	perempuan	Teller	40	S1	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4.556
125	laki-laki	Mantri	37	S1	6	5	6	6	6	5	5	4	5	5.333
126	perempuan	Mantri	33	S1	5	4	4	5	6	7	5	5	6	5.222
127	perempuan	Mantri	38	S1	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3.778
128	perempuan	Teller	33	S1	5	5	6	5	5	4	5	3	5	4.778
129	perempuan	Teller	37	S1	2	2	2	6	6	5	6	2	3	3.778
130	perempuan	Teller	38	S1	4	5	5	5	6	5	5	1	4	4.444
Mean					3.915	4.077	4.454	4.392	4.415	4.015	3.815	3.831	4.308	4.136



38	laki-laki	deksmen	22	s1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
39	laki-laki	deksmen	25	s1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
40	laki-laki	Ka. Unit	50	S2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
41	perempuan	Teller	37	S1	4	5	5	6	6	2	2	2	6	4.222
42	perempuan	Teller	36	S1	4	5	5	6	6	2	2	2	6	4.222
43	laki-laki	deksmen	36	S1	3	4	5	5	5	3	4	5	5	4.333
44	perempuan	Teller	43	S1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	6.333
45	laki-laki	deksmen	44	S1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	perempuan	Teller	40	S1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	perempuan	Mantri	38	S1	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4.444
48	perempuan	Teller	37	D3	6	6	6	5	5	4	5	5	7	5.444
49	perempuan	Ka. Unit	45	S2	4	5	6	7	5	5	6	5	6	5.444
50	perempuan	Teller	40	D3	4	4	4	3	4	3	3	3	6	3.778
51	perempuan	Teller	36	S1	6	5	5	4	5	3	5	4	5	4.667
52	perempuan	Teller	36	S2	6	5	4	5	6	6	6	5	4	5.222
53	laki-laki	deksmen	23	S1	6	6	6	6	6	6	6	5	7	6
54	perempuan	Teller	22	D3	6	6	5	6	5	5	6	6	6	5.667
55	laki-laki	deksmen	21	D3	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5.556
56	perempuan	Teller	24	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
57	laki-laki	Mantri	46	S1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
58	laki-laki	deksmen	38	S1	5	5	5	6	6	6	6	5	6	5.556
59	laki-laki	deksmen	38	S1	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6.333
60	laki-laki	deksmen	40	S1	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6.333
61	laki-laki	deksmen	40	S1	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5.889
62	perempuan	Teller	36	S1	6	6	5	5	5	5	6	5	6	5.444
63	perempuan	Teller	38	S1	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5.556
64	laki-laki	Mantra	46	S1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
65	perempuan	Teller	38	S2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
66	laki-laki	deksmen	46	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
67	perempuan	Teller	37	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
68	perempuan	Teller	37	S1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
69	perempuan	Teller	39	S1	5	2	1	2	1	5	6	6	6	3.778
70	perempuan	Teller	39	S1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
71	laki-laki	deksmen	40	S1	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6.222
72	laki-laki	Mantra	47	S1	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6.889
73	perempuan	Teller	24	S1	4	5	6	6	5	6	5	4	5	5.111
74	laki-laki	Ka. Unit	48	S1	7	5	6	5	5	5	7	6	5	5.667
75	perempuan	Teller	30	S1	6	5	6	5	6	6	5	6	7	5.778
76	perempuan	Teller	37	S1	6	4	4	5	3	4	4	4	4	4.222
77	laki-laki	deksmen	37	S1	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5.222
78	perempuan	Teller	40	S1	5	5	7	5	6	6	5	6	3	5.333

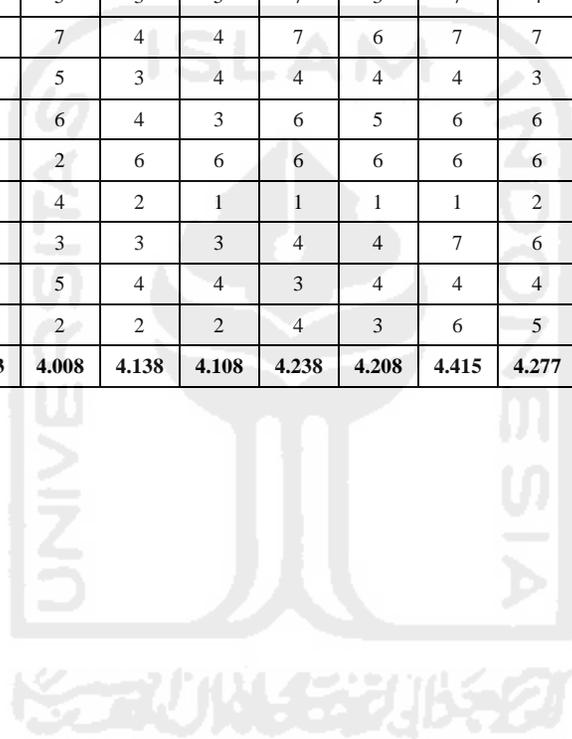
79	laki-laki	Mantra	47	S1	5	5	4	3	3	3	4	3	4	3.778
80	perempuan	Teller	39	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
81	perempuan	Teller	39	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
82	laki-laki	deksmen	47	D3	1	1	1	1	1	1	1	4	7	2
83	perempuan	Teller	24	D3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	perempuan	Teller	23	D3	5	6	6	6	7	7	7	7	7	6.444
85	perempuan	Teller	24	S1	4	3	3	7	6	5	7	6	6	5.222
86	laki-laki	Mantri	49	S1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
87	laki-laki	Mantri	48	S1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
88	laki-laki	Mantri	32	S1	1	1	6	7	7	7	7	7	6	5.444
89	perempuan	Mantri	30	S1	5	4	5	4	5	6	6	5	6	5.111
90	perempuan	Mantri	49	S1	4	5	5	7	5	6	5	5	5	5.222
91	perempuan	Teller	27	S1	5	6	5	6	5	6	5	6	6	5.556
92	perempuan	deksmen	27	S1	3	3	3	6	4	4	5	3	4	3.889
93	perempuan	deksmen	29	S1	3	5	4	5	5	5	6	6	5	4.889
94	perempuan	deksmen	34	S1	2	3	4	5	5	7	5	6	6	4.778
95	perempuan	Teller	34	S1	1	4	4	5	5	4	3	3	3	3.556
96	perempuan	Teller	33	S1	1	1	1	3	3	4	2	3	3	2.333
97	perempuan	Teller	31	S1	1	2	5	4	7	6	7	7	6	5
98	perempuan	Teller	30	S1	2	2	2	2	7	6	4	7	6	4.222
99	perempuan	Teller	27	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	perempuan	Mantra	46	S1	2	2	5	5	6	6	6	7	7	5.111
101	perempuan	deksmen	45	S1	4	7	6	7	7	6	6	6	6	6.111
102	perempuan	deksmen	45	D3	2	7	6	4	7	6	6	7	7	5.778
103	perempuan	deksmen	25	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	perempuan	Teller	23	D3	5	6	6	6	7	7	7	7	7	6.444
105	perempuan	Teller	33	S1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
106	perempuan	Teller	33	S1	1	1	1	7	7	7	7	7	7	5
107	perempuan	Mantri	47	S1	6	6	6	7	7	7	7	6	7	6.556
108	perempuan	Mantri	33	S1	5	4	5	7	5	5	5	1	7	4.889
109	perempuan	Mantri	31	S1	5	5	4	4	5	4	5	5	7	4.889
110	perempuan	Mantri	48	S1	6	5	6	6	6	5	5	4	7	5.556
111	perempuan	Teller	40	S1	5	4	4	5	6	7	5	5	7	5.333
112	perempuan	deksmen	39	S1	5	4	4	4	4	3	4	3	7	4.222
113	perempuan	Mantri	32	S1	5	5	6	5	5	4	5	3	7	5
114	perempuan	Teller	27	S1	2	2	2	6	6	5	6	2	7	4.222
115	laki-laki	deksmen	49	S1	4	5	5	5	6	5	5	1	7	4.778
116	laki-laki	deksmen	49	S1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1.667
117	perempuan	Teller	34	S1	2	2	1	2	1	1	1	1	7	2
118	perempuan	deksmen	34	S1	2	6	6	6	4	5	5	5	6	5
119	perempuan	Mantri	29	S1	2	6	6	6	4	5	5	5	6	5

120	perempuan	Teller	30	S1	5	5	2	1	2	1	5	6	6	3.667
121	perempuan	Teller	38	S1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
122	perempuan	Teller	37	S1	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6.222
123	perempuan	Teller	39	S1	6	7	7	7	7	7	6	7	7	6.778
124	perempuan	Teller	40	S1	5	4	5	6	6	5	6	5	4	5.111
125	laki-laki	Mantri	37	S1	5	7	5	6	5	5	5	7	6	5.667
126	perempuan	Mantri	33	S1	5	6	5	6	5	6	6	5	6	5.556
127	perempuan	Mantri	38	S1	3	6	4	4	5	3	4	4	4	4.111
128	perempuan	Teller	33	S1	4	5	5	5	6	6	5	5	5	5.111
129	perempuan	Teller	37	S1	4	5	5	7	5	6	6	5	6	5.444
130	perempuan	Teller	38	S1	4	5	5	4	3	3	3	4	3	3.778
Mean					4.177	4.438	4.354	4.623	4.638	4.569	4.685	4.546	5.008	4.56



27	perempuan	Teller	40	S1	5	4	6	7	7	7	7	7	7	1	2	1	1	2	3	2	2	2	3.882	
28	perempuan	Teller	22	D3	6	4	5	4	7	7	4	7	7	4	6	5	4	4	4	4	4	4	5.059	
29	laki-laki	Mantri	32	S1	2	3	2	3	6	7	7	7	7	3	3	2	3	3	3	4	2	3.941		
30	laki-laki	Mantri	25	D3	4	3	4	3	5	7	3	7	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.824	
31	laki-laki	Mantri	23	S1	3	3	3	4	4	7	6	7	7	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4.588	
32	laki-laki	Ka. Unit	51	S2	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	6	4	6	6	6	6	6	6	4.706	
33	laki-laki	deksmen	26	S1	2	2	2	4	3	6	5	6	6	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.882	
34	laki-laki	deksmen	26	S1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
35	laki-laki	deksmen	27	S1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1.353	
36	perempuan	Teller	28	S1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
37	perempuan	Teller	25	S1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
38	laki-laki	deksmen	22	S1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
39	laki-laki	deksmen	25	S1	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.588	
40	laki-laki	Ka. Unit	50	S2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
41	perempuan	Teller	37	S1	6	6	4	5	5	5	6	6	6	6	1	6	6	5	7	7	7	4	5.412	
42	perempuan	Teller	36	S1	6	6	4	5	5	5	6	6	6	6	1	6	5	4	7	7	7	3	5.235	
43	laki-laki	deksmen	36	S1	2	1	2	1	5	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	4	4	4	4.765	
44	perempuan	Teller	43	S1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	6.824
45	laki-laki	deksmen	44	S1	6	7	6	6	6	7	6	6	7	6	6	7	7	4	4	3	5	5	5.824	
46	perempuan	Teller	40	S1	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	4	6.588	
47	perempuan	Mantri	38	S1	5	6	6	5	6	5	4	5	2	5	4	6	7	6	6	6	6	6	5.294	
48	perempuan	Teller	37	D3	5	6	5	5	5	7	6	5	6	6	4	5	4	1	1	2	2	2	4.412	
49	perempuan	Ka. Unit	45	S2	5	6	5	6	6	5	6	7	6	2	3	2	3	1	1	1	1	1	3.882	
50	perempuan	Teller	40	D3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3.941	
51	perempuan	Teller	36	S1	5	5	6	6	5	5	5	5	4	3	3	3	4	1	1	1	1	1	3.706	
52	perempuan	Teller	36	S2	4	4	6	6	6	6	4	4	2	6	6	4	6	1	1	1	1	1	4	
53	laki-laki	deksmen	23	S1	4	4	3	6	6	4	3	4	3	2	5	6	4	5	4	5	5	5	4.294	
54	perempuan	Teller	22	D3	6	2	2	3	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.176	
55	laki-laki	deksmen	21	D3	5	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2.118	
56	perempuan	Teller	24	D3	5	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1.706	

117	perempuan	Teller	34	S1	5	5	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6.588
118	perempuan	deksmen	34	S1	6	6	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	6.412
119	perempuan	Mantri	29	S1	5	6	5	7	7	7	7	7	1	2	1	1	2	3	2	4	4	4	4.176
120	perempuan	Teller	30	S1	1	1	1	4	7	7	4	7	7	4	6	5	4	4	4	2	2	2	4.118
121	perempuan	Teller	38	S1	2	1	1	3	6	7	7	7	7	3	3	2	3	3	3	7	7	7	4.235
122	perempuan	Teller	37	S1	6	4	5	3	5	7	3	7	4	4	3	3	3	3	3	7	7	7	4.529
123	perempuan	Teller	39	S1	7	7	7	4	4	7	6	7	7	4	4	4	5	4	4	7	7	7	5.588
124	perempuan	Teller	40	S1	5	2	5	3	4	4	4	4	3	5	6	4	6	6	6	3	2	2	4.235
125	laki-laki	Mantri	37	S1	5	6	6	4	3	6	5	6	6	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4.529
126	perempuan	Mantri	33	S1	7	6	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	5.471
127	perempuan	Mantri	38	S1	4	5	4	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	3	3	3	2.118
128	perempuan	Teller	33	S1	5	4	3	3	3	4	4	7	6	7	7	4	4	4	5	4	4	4	4.588
129	perempuan	Teller	37	S1	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	6	4	6	6	6	6	4.412
130	perempuan	Teller	38	S1	4	3	2	2	2	4	3	6	5	6	6	4	4	4	3	3	4	4	3.824
Mean					4.485	3.923	4.008	4.138	4.108	4.238	4.208	4.415	4.277	4.138	4.008	3.854	3.815	3.746	3.746	3.685	3.585	4.022	



LAMPIRAN III

UJI VALIDITAS PARTISIPASI PENGANGGARAN

Correlations

		PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	TOTAL
PP1	Pearson Correlation	1	.666**	.579**	.593**	.661**	.599**	.780**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
PP2	Pearson Correlation	.666**	1	.878**	.809**	.767**	.790**	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
PP3	Pearson Correlation	.579**	.878**	1	.863**	.746**	.708**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
PP4	Pearson Correlation	.593**	.809**	.863**	1	.783**	.715**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
PP5	Pearson Correlation	.661**	.767**	.746**	.783**	1	.864**	.908**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
PP6	Pearson Correlation	.599**	.790**	.708**	.715**	.864**	1	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
TOTAL	Pearson Correlation	.780**	.929**	.901**	.897**	.908**	.880**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130	130	130

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

KINERJA MANAJERIAL

Correlations

		KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	TOTAL
KM1	Pearson Correlation	1	.748**	.632**	.572**	.499**	.352**	.261**	.284**	.274**	.690**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.003	.001	.002	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KM2	Pearson Correlation	.748**	1	.788**	.655**	.561**	.270**	.254**	.381**	.466**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.002	.004	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KM3	Pearson Correlation	.632**	.788**	1	.752**	.632**	.379**	.221*	.374**	.463**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.012	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KM4	Pearson Correlation	.572**	.655**	.752**	1	.765**	.532**	.335**	.345**	.444**	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KM5	Pearson Correlation	.499**	.561**	.632**	.765**	1	.700**	.540**	.499**	.422**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KM6	Pearson Correlation	.352**	.270**	.379**	.532**	.700**	1	.631**	.491**	.227**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000		.000	.000	.009	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KM7	Pearson Correlation	.261**	.254**	.221*	.335**	.540**	.631**	1	.718**	.423**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.003	.004	.012	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KM8	Pearson Correlation	.284**	.381**	.374**	.345**	.499**	.491**	.718**	1	.658**	.721**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KM9	Pearson Correlation	.274**	.466**	.463**	.444**	.422**	.227**	.423**	.658**	1	.648**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.009	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
TOTAL	Pearson Correlation	.690**	.760**	.778**	.808**	.849**	.707**	.676**	.721**	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KOMITMEN ORGANISASI

Correlations

		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	TOTAL
KO1	Pearson Correlation	1	.843**	.752**	.701**	.661**	.664**	.732**	.654**	.618**	.822**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KO2	Pearson Correlation	.843**	1	.877**	.808**	.764**	.724**	.768**	.716**	.668**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KO3	Pearson Correlation	.752**	.877**	1	.848**	.846**	.794**	.796**	.740**	.683**	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KO4	Pearson Correlation	.701**	.808**	.848**	1	.888**	.850**	.851**	.729**	.734**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KO5	Pearson Correlation	.661**	.764**	.846**	.888**	1	.904**	.881**	.817**	.773**	.933**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KO6	Pearson Correlation	.664**	.724**	.794**	.850**	.904**	1	.921**	.872**	.748**	.926**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KO7	Pearson Correlation	.732**	.768**	.796**	.851**	.881**	.921**	1	.890**	.796**	.946**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KO8	Pearson Correlation	.654**	.716**	.740**	.729**	.817**	.872**	.890**	1	.738**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
KO9	Pearson Correlation	.618**	.668**	.683**	.734**	.773**	.748**	.796**	.738**	1	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
TOTAL	Pearson Correlation	.822**	.889**	.909**	.918**	.933**	.926**	.946**	.887**	.837**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

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

GAYA KEPEMIMPINAN

Correlations

		GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8	GK9	GK10	GK11	GK12	GK13	GK14	GK15	GK16	GK17	TOTAL
GK1	Pearson Correlation	1	.456**	.507**	.274**	.182*	.257**	.216*	.130	.190*	.152	.210*	.322**	.301**	.310**	.297**	.306**	.259**	.400**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.038	.003	.014	.140	.030	.085	.017	.000	.001	.000	.001	.000	.003	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK2	Pearson Correlation	.456**	1	.777**	.545**	.366**	.409**	.374**	.312**	.404**	.354**	.359**	.463**	.467**	.438**	.444**	.440**	.382**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK3	Pearson Correlation	.507**	.777**	1	.646**	.423**	.425**	.371**	.347**	.373**	.424**	.438**	.506**	.504**	.448**	.468**	.485**	.450**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK4	Pearson Correlation	.274**	.545**	.646**	1	.794**	.550**	.536**	.515**	.474**	.507**	.536**	.576**	.546**	.497**	.496**	.493**	.451**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK5	Pearson Correlation	.182*	.366**	.423**	.794**	1	.747**	.701**	.723**	.536**	.512**	.534**	.546**	.563**	.505**	.505**	.554**	.505**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.038	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK6	Pearson Correlation	.257**	.409**	.425**	.550**	.747**	1	.875**	.864**	.747**	.627**	.599**	.631**	.654**	.586**	.603**	.653**	.614**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK7	Pearson Correlation	.216*	.374**	.371**	.536**	.701**	.875**	1	.866**	.755**	.658**	.609**	.604**	.644**	.593**	.607**	.674**	.623**	.817**
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK8	Pearson Correlation	.130	.312**	.347**	.515**	.723**	.864**	.866**	1	.751**	.659**	.636**	.579**	.615**	.567**	.591**	.665**	.630**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.140	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK9	Pearson Correlation	.190*	.404**	.373**	.474**	.536**	.747**	.755**	.751**	1	.776**	.740**	.726**	.682**	.672**	.697**	.636**	.603**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.030	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK10	Pearson Correlation	.152	.354**	.424**	.507**	.512**	.627**	.658**	.659**	.776**	1	.803**	.759**	.768**	.681**	.708**	.590**	.608**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.085	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK11	Pearson Correlation	.210*	.359**	.438**	.536**	.534**	.599**	.609**	.636**	.740**	.803**	1	.866**	.865**	.826**	.821**	.665**	.642**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK12	Pearson Correlation	.322**	.463**	.506**	.576**	.546**	.631**	.604**	.579**	.726**	.759**	.866**	1	.919**	.897**	.897**	.738**	.718**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK13	Pearson Correlation	.301**	.467**	.504**	.546**	.563**	.654**	.644**	.615**	.682**	.768**	.865**	.919**	1	.888**	.885**	.726**	.707**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK14	Pearson Correlation	.310**	.438**	.448**	.497**	.505**	.586**	.593**	.567**	.672**	.681**	.826**	.897**	.888**	1	.963**	.772**	.724**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK15	Pearson Correlation	.297**	.444**	.468**	.496**	.505**	.603**	.607**	.591**	.697**	.708**	.821**	.897**	.885**	.963**	1	.790**	.727**	.871**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK16	Pearson Correlation	.306**	.440**	.485**	.493**	.554**	.653**	.674**	.665**	.590**	.665**	.865**	.738**	.726**	.772**	.790**	1	.936**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
GK17	Pearson Correlation	.259**	.382**	.450**	.451**	.505**	.614**	.623**	.630**	.603**	.608**	.642**	.718**	.707**	.724**	.727**	.936**	1	.801**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
TOTAL	Pearson Correlation	.400**	.604**	.649**	.715**	.737**	.827**	.817**	.799**	.822**	.807**	.847**	.890**	.889**	.860**	.871**	.842**	.801**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN IV
UJI RELIABILITAS

PARTISIPASI PENGANGGARAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	6

KINERJA MANAJERIAL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	9

KOMITMEN ORGANISASI

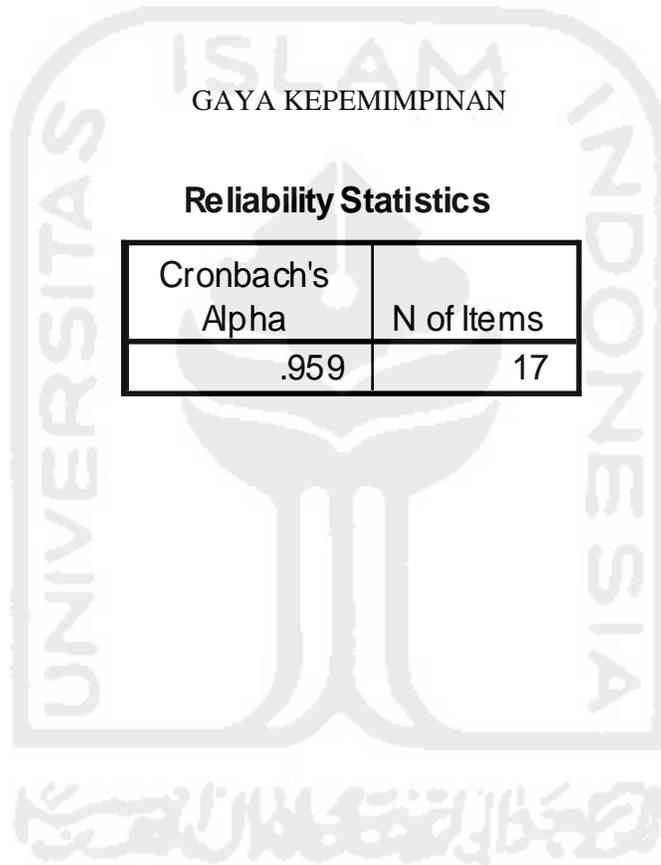
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	9

GAYA KEPEMIMPINAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	17



LAMPIRAN V

ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PP	130	1.00	6.67	4.1423	1.65787
KM	130	1.00	7.00	4.1359	1.52500
KO	130	1.00	7.00	4.4231	1.94021
GK	130	1.00	7.00	4.0222	1.64114
Valid N (listwise)	130				



LAMPIRAN VI

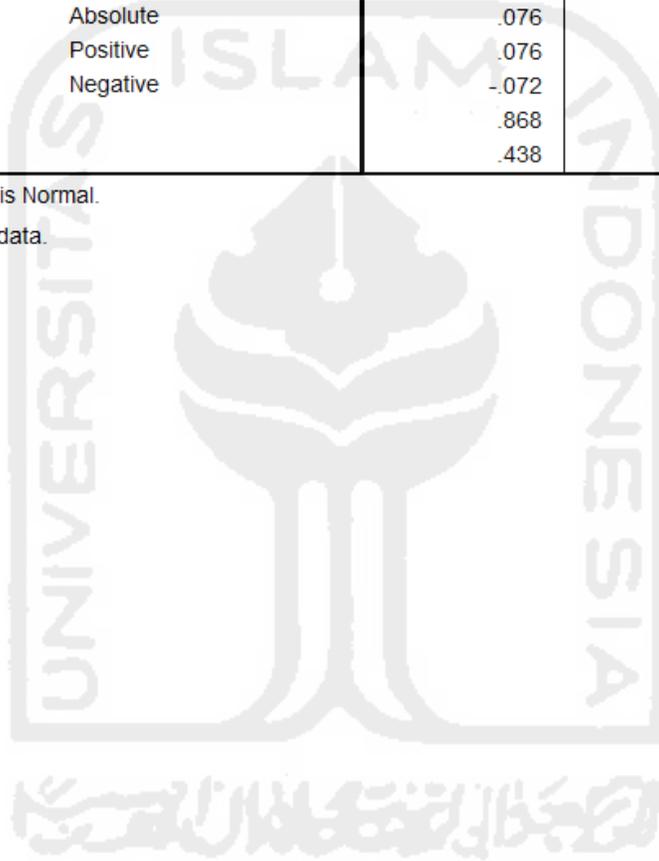
HASIL UJI NORMALITAS MODEL I, II & III

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Model 1	Model 2	Model 3
N			130	130	130
Normal Parameters	a,b	Mean	.0000000	.0000000	.0000000
		Std. Deviation	1.39713923	1.02232308	1.35625573
Most Extreme Differences		Absolute	.076	.099	.048
		Positive	.076	.089	.048
		Negative	-.072	-.099	-.047
Kolmogorov-Smirnov Z		.868	1.133	.550	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.438	.153	.923	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



LAMPIRAN VII

HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS MODEL KEDUA

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	PP	.200	4.996
	KO	.177	5.652
	(PP)(KO)	.102	9.809

a. Dependent Variable: KM

HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS MODEL KETIGA

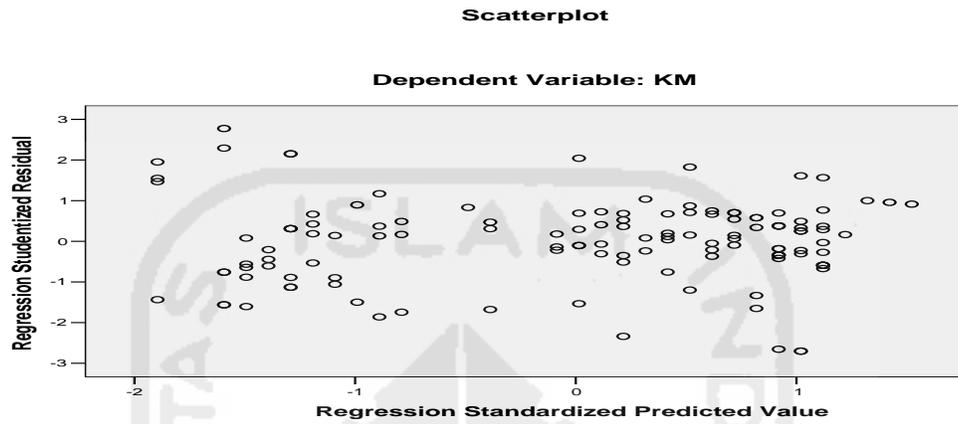
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	PP	.168	5.968
	GK	.181	5.539
	(PP)(GK)	.101	9.933

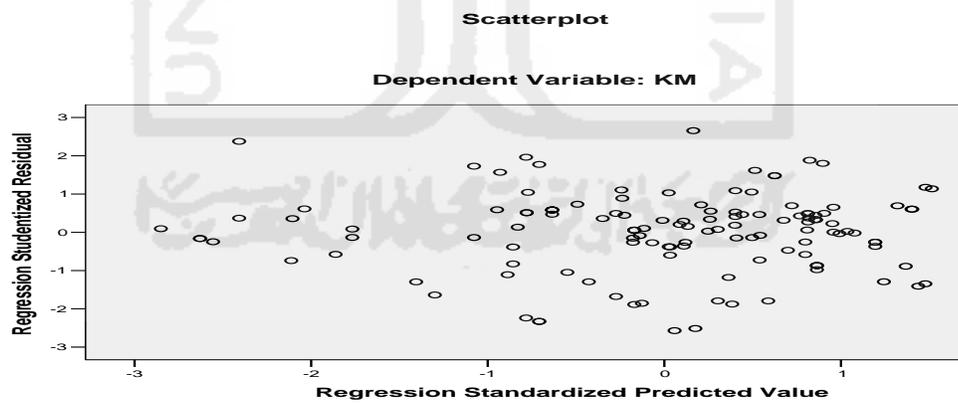
a. Dependent Variable: KM

LAMPIRAN VIII

HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS MODEL PENELITIAN PERTAMA



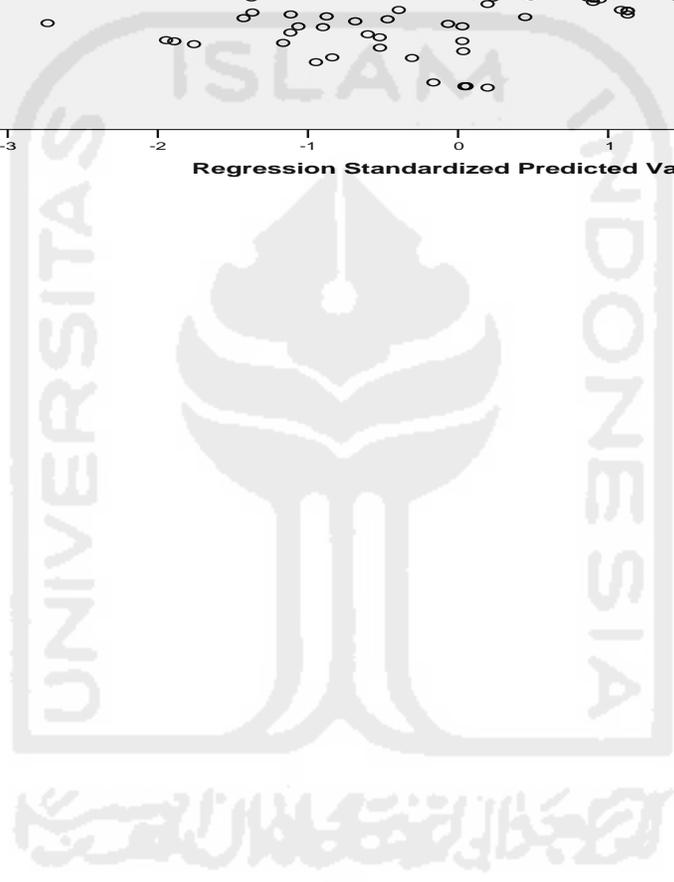
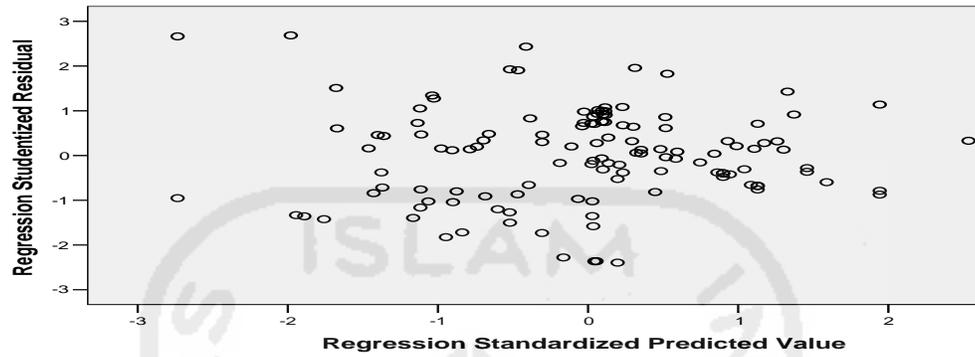
HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS MODEL PENELITIAN KEDUA



HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS MODEL PENELITIAN KETIGA

Scatterplot

Dependent Variable: KM



LAMPIRAN IX

REGRESI LINIER SEDERHANA

REGRESI MODEL 1

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PP ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.401 ^a	.161	.154	1.40259

a. Predictors: (Constant), PP

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.199	1	48.199	24.501	.000 ^a
	Residual	251.808	128	1.967		
	Total	300.007	129			

a. Predictors: (Constant), PP

b. Dependent Variable: KM

Coefficients^b

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.609	.332		7.853	.000
	PP	.369	.074	.401	4.950	.000

a. Dependent Variable: KM

REGRESI LINIER BERGANDA

REGRESI MODEL 2

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	(PP)(KO), PP, KO	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742 ^a	.551	.540	1.03442

a. Predictors: (Constant), (PP)(KO), PP, KO

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	165.183	3	55.061	51.457	.000 ^a
	Residual	134.824	126	1.070		
	Total	300.007	129			

a. Predictors: (Constant), (PP)(KO), PP, KO

b. Dependent Variable: KM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.247	.550		-.448	.655
	PP	.543	.123	.590	4.423	.000
	KO	.655	.112	.833	5.870	.000
	(PP)(KO)	-.042	.025	-.315	-1.686	.094

a. Dependent Variable: KM

REGRESI LINIER BERGANDA

REGRESI MODEL 3

Regression

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	(PP)(GK), GK, PP	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.457 ^a	.209	.190	1.37231

a. Predictors: (Constant), (PP)(GK), GK, PP

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.720	3	20.907	11.102	.000 ^a
	Residual	237.286	126	1.883		
	Total	300.007	129			

a. Predictors: (Constant), (PP)(GK), GK, PP

b. Dependent Variable: KM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.159	.796		5.224	.000
	PP	-.066	.178	-.071	-.368	.713
	GK	-.372	.173	-.400	-2.147	.034
	(PP)(GK)	.106	.039	.672	2.693	.008

a. Dependent Variable: KM