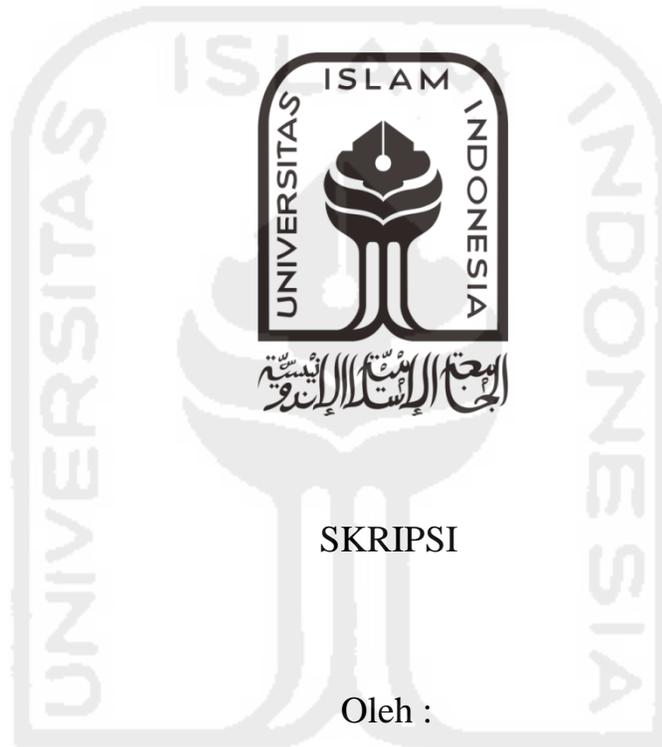


**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI, GAYA  
KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi kasus pada Hotel Berbintang di Kabupaten Sleman)**



SKRIPSI

Oleh :

Nama : Wiwid Aprilianingrum Purnamasari  
Nomor Mahasiswa: 13312066

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2017**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI, GAYA  
KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi kasus pada Hotel Berbintang di Kabupaten Sleman)**

SKRIPSI

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

Oleh :

Nama : Wiwid Aprilianingrum Purnamasari

No. Mahasiswa : 13312066

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2017**

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan 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. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 3 Februari 2017

Penulis



Wiwid Aprilianingrum P

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI, GAYA  
KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi kasus pada Hotel Berbintang di Kabupaten Sleman)**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama: Wiwid Aprilianingrum Purnamasari  
No. Mahasiswa: 13312066

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing  
Pada Tanggal...<sup>6</sup>/<sub>2</sub>...2017  
Dosen Pembimbing,



(Fitriati Akmila,S.E.,M.Com.)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
DENGAN BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI  
DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI KASUS PADA  
HOTEL BERBINTANG DI KABUPATEN SLEMAN)**

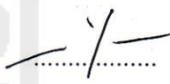
Disusun Oleh : **WIWID APRILIANINGRUM P**

Nomor Mahasiswa : **13312066**

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

Pada hari Senin, tanggal: 20 Maret 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Fitriati Akmila, SE, M.Com. 

Penguji : Hadri Kusuma, Prof., Dr., MBA. 

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

## MOTTO

*“Lakukan yang terbaik, kemudian berdoalah, Tuhan yang akan mengurus semuanya”*

وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ وَإِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ ﴿٤٥﴾

*“Jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu”*

*(Al- Baqarah: 45)*

## HALAMAN PERSEMBAHAN



*Sebuah karya kecil ini akan kupersembahkan untuk:*

*Allah SWT*

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

*Bapak, Mama, adik dan segenap keluargaku yang sangat kusayangi, yang telah  
memberikan dukungan dan segenap do'a dalam keadaan apapun.*

*Teman-temanku senasib dan seperjuangan semuanya yang telah memberikan  
dukungan.*

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr. wb.,

Alhamdulillah puji syukur hanya kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan nikmat-Nya, serta memberikan kemudahan bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (studi kasus pada Hotel Berbintang di Kabupaten Sleman)”** ini dapat diselesaikan. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, Bapak Muhtar, M.Si dan Ibu Sri Yuliyanti, S.Pd yang selalu mendoakan untuk keberhasilan penulis dan telah meluangkan segala waktu, tenaga dan air mata sampai kini hingga nanti. Serta adik penulis Aulia Intan Ramadhani yang selalu memberikan dukungan.
2. Fitriati Akmila, S.E., M.Com Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan selama penyelesaian tugas akhir skripsi.
3. Bapak Dr. D. Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

4. Sahabat terbaik Aprilia Triyani, Btari Bunga dan Fitra Kusumaningrum yang telah menjadi tempat bercerita keluh kesah dari awal kuliah hingga tugas akhir ini dapat terselesaikan.
5. Randa Wahyu Anaska yang telah menemani dan memberikan dukungan serta bersedia menjadi teman bercerita suka duka yang dirasakan. Semoga kita bisa sukses ke depannya.
6. Teman-teman AGJ Agny, Dinda, Dwiki, Galih, Lany, Leny, Ryan, Puji, Randa, Tia yang telah menjadi keluarga baru pada masa kuliah ini.
7. Keluarga besar Marching Band UII yang telah bersedia berbagi pengalaman untuk penulis terus belajar menjadi lebih baik.
8. Teman-teman 2 sks, KKN Unit 22 Kaliglagah: Avinny, Annisa, Tantri, Alma, Faridz, Fauzi dan Fikrie.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini bisa memberikan manfaat bagi pembaca pada umumnya dan bagi penulis pada khususnya.

Wassalamu'alaikum wr. Wb.,

Yogyakarta, 3 Februari 2017

Penulis,

Wiwid Aprilianingrum P.

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Halaman Berita Acara Ujian Skripsi/ Tugas Akhir.....	v
Halaman Motto.....	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
Abstrak.....	xvi

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.5 Sistematika Pembahasan.....	11

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

2.1	Kerangka Teoritis.....	13
2.1.1	Hotel.....	13
2.1.2	Partisipasi Anggaran.....	14
2.1.3	Kinerja Manajerial.....	17
2.1.4	Budaya Organisasi.....	18
2.1.5	Gaya Kepemimpinan.....	20
2.1.6	Komitmen Organisasi.....	22
2.1.7	Motivasi Kerja.....	24
2.2	Penelitian Terdahulu.....	26
2.3	Kerangka Penelitian.....	28
2.4	Perumusan Hipotesis.....	28
2.4.1	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.....	28
2.4.2	Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi Anggaran dan kinerja manajerial.....	29
2.4.3	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi Anggaran dan kinerja manajerial.....	31
2.4.4	Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi Anggaran dan kinerja manajerial.....	32
2.4.5	Pengaruh motivasi kerja terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.....	33

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1	Metode Kuantitatif.....	35
3.2	Tempat Penelitian.....	35
3.3	Instrumen Penelitian.....	36
3.3.1	Kuisisioner.....	36
3.4	Populasi dan Sampel.....	38
3.4.1	Populasi.....	38
3.4.2	Sampel.....	39
3.5	Sumber Data.....	39
3.6	Teknik Pengambilan Data.....	40
3.6.1	Kuisisioner.....	40
3.7	Teknik Analisis Data.....	41
3.7.1	Uji Validitas.....	42
3.7.2	Uji Reliabilitas.....	42
3.7.3	Analisis Statistik Deskriptif.....	43
3.7.4	Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	43

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	44
4.1.1	Karakteristik responden berdasarkan Jabatan.....	45
4.1.2	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	46
4.1.3	Karakteristik responden berdasarkan umur.....	46
4.1.4	Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan.....	47

4.1.5	Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja.....	48
4.2	Statistik Deskriptif.....	49
4.3	Uji Instrumen.....	53
4.3.1	Hasil Uji Validitas.....	53
4.3.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	54
4.3.3	Hasil Pengujian Model Struktural .....	55
4.4	Hasil Pengujian Hipotesis.....	58
4.5	Ringkasan pengujian hipotesis.....	65
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1	Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan.....	66
5.1.1	Kesimpulan.....	66
5.1.2	Implikasi.....	67
5.1.3	Keterbatasan.....	67
5.2	Saran.....	68
DAFTAR PUSTAKA.....		69
LAMPIRAN.....		78

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 4.1	Hasil Penyebaran Kuisisioner.....	44
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	45
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
Tabel 4.4	Karakteristik Repsonden Berdasarkan Umur.....	47
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	47
Tabel 4.6.	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	48
Tabel 4.7	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	49
Tabel 4.8	Uji Validitas.....	54
Tabel 4.9	Uji Reliabilitas.....	55
Tabel 4.10	<i>R square</i> .....	55
Tabel 4.11	Hasil <i>path coefficient</i> .....	57
Tabel 4.12	Ringkasan hasil uji hipotesis.....	65

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Penelitian .....	28
Gambar 4.1	Hasil model penelitian.....	56

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Hotel Berbintang di Kabupaten Sleman.....	75
Lampiran 2	Kuisisioner Penelitian.....	77
Lampiran 3	Hasil Rekapitan Identitas Kuisisioner .....	84
Lampiran 4	Klasifikasi Responden.....	86
Lampiran 5	Data Hasil Rekapitan Kuisisioner.....	88
Lampiran 6	<i>Descriptive Statistics</i> .....	105
Lampiran 7	<i>Quality Criteria</i> .....	106
Lampiran 8	<i>Latent Variable Correlations</i> .....	107
Lampiran 9	<i>Path Coefficients</i> .....	108
Lampiran 10	T tabel.....	110

## **ABSTRACT**

*Budget is a financial plan that includes short-term period and is used as a control in an organization. This study aimed to analyze the influence of moderating variables organizational culture, leadership styles, organizational commitment and motivation in influencing the relationship of budget participation on managerial performance. The author conducted a survey of employees involved in the preparation of the budget. Total respondents were 70 consisting of mid-level managers who work in five-star hotel in Sleman. The structural model testing (Inner Model) was processed using Partial Least Square (PLS) application. The results showed that the style of leadership, organizational commitment, work motivation and culture organization have a significant effect in strengthening the relationship of budget participation on managerial performance.*

**Keywords:** *budget participation, managerial performance, organizational culture, leadership styles, organizational commitment, motivation.*

## **ABSTRAK**

Anggaran merupakan rencana keuangan yang mencakup periode jangka pendek dan digunakan sebagai pengendalian dalam sebuah organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh moderasi variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja dalam mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penulis melakukan survey terhadap karyawan yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Total responden sebanyak 70 yang terdiri dari manajer level menengah yang bekerja pada hotel berbintang di Kabupaten Sleman. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model struktural (*Inner Model*) dengan aplikasi *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci :** *partisipasi anggaran, kinerja manajerial, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi kerja.*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. LATAR BELAKANG**

Perkembangan dunia pariwisata saat ini menunjukkan persaingan yang semakin komplit. Setiap daerah bersaing untuk menunjukkan kepada masyarakat umum bahwa daerah tersebut memiliki pariwisata yang mumpuni dan terjamin keindahannya. Berbagai fasilitas disediakan bertujuan untuk memberikan rasa nyaman kepada wisatawan. Salah satu fasilitas yang disediakan adalah tempat beristirahat atau penginapan bagi para wisatawan. Jenis penginapan yang disediakan beraneka ragam jenisnya. Jenis penginapan mulai dari losmen atau penginapan sederhana sampai hotel berbintang.

Menurut *Directory of Hotels and Other Accomodation of DIY* (2014), jumlah hotel di Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2014 terhitung berjumlah 1.138 hotel. Jumlah hotel tersebut terdiri dari hotel berbintang dan non berbintang yang terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari tahun ke tahun perkembangan jumlah hotel cukup signifikan. Kabupaten Sleman merupakan salah satu daerah yang memiliki hotel berbintang yang cukup banyak. Tahun 2014 terdapat sekitar 26 hotel berbintang yang berada di Kabupaten Sleman, sedangkan pada tahun 2016 terdapat lebih dari 30 hotel berbintang yang berada di Sleman. Perkembangan jumlah hotel ini disebabkan oleh banyaknya wisatawan yang berkunjung di Yogyakarta khususnya di Kabupaten Sleman. Hal tersebut menjadi salah satu yang melatar belakangi semakin

banyaknya pengusaha yang tertarik untuk membuka bisnis di bidang jasa, khususnya perhotelan.

Hotel merupakan salah satu jasa pelayanan yang cukup rumit dalam pengelolaannya. Hotel menyediakan berbagai fasilitas yang dapat dipergunakan oleh para tamu atau konsumen selama 24 jam. Ketatnya persaingan dalam usaha perhotelan memacu setiap manajer untuk selalu menemukan solusi agar usaha perhotelan tersebut terus berkembang. Setiap perhotelan dituntut untuk melakukan beberapa program dalam rangka peningkatan kinerja manajemen. Program yang dipilih masing-masing organisasipun berbeda beda, akan tetapi memiliki satu tujuan yaitu agar organisasi yang ada dapat bersaing di tengah persaingan cukup komplit.

Adanya persaingan hotel berbintang mengakibatkan hotel yang tidak memiliki organisasi yang baik lebih memilih untuk berpindah bisnis lain atau menutup usaha di bidang jasa ini. Hotel berbintang yang memiliki organisasi yang baik akan dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Sedangkan, untuk organisasi yang tidak memiliki organisasi yang baik akan mengalami kekalahan dalam persaingan antar hotel berbintang. Berbagai upaya yang dilakukan oleh organisasi bertujuan agar strategi organisasi yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat mencapai sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan. Salah satu upaya atau solusi yang dilakukan oleh organisasi untuk memperbaiki organisasi dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan organisasi memilih untuk menerapkan partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) mendatang (Lubis.A, 2014). Sedangkan penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran yaitu fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja.

Sebelum sebuah anggaran disiapkan, seharusnya sebuah organisasi menyiapkan dan mengembangkan sebuah rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi apa saja rencana yang akan dilakukan oleh organisasi tersebut dalam kurun waktu yang cukup lama setidaknya dalam waktu 5 tahun ke depan. Hubungan antara rencana strategis dan anggaran membantu manajemen untuk tidak terfokus pada operasional pada jangka pendek saja. Hal ini penting karena anggaran sebagai rencana satu periode yang memiliki sifat yang jangka pendek. Anggaran dengan sistem anggaran memberikan kelebihan untuk manajemen.

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja, sehingga proses penyusunannya memerlukan organisasi anggaran yang baik, pendekatan yang tepat, serta model-model perhitungan anggaran yang mampu meningkatkan kinerja pada seluruh manajemen dalam organisasi. Anggaran sebagai perencanaan berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang. Anggaran juga sebagai kriteria kinerja berfungsi sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat dinyatakan secara formal. Proses penganggaran dapat dilakukan dengan metode

*top down*, *bottom up*, dan partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran inilah yang sering dihubungkan dengan *budgetary slack*.

Menurut Anthony dan Govindrajan (2005) menjelaskan bahwa terdapat 3 pendekatan dalam proses penyusunan anggaran, yaitu *top-down* (pendekatan dari atas ke bawah), *bottom-up* (pendekatan dari bawah ke atas) dan pendekatan partisipasi. Dalam pendekatan partisipasi dibutuhkan kerjasama dari berbagai tingkatan manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Setiap tingkatan tanggungjawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama penyusunan anggaran. Hal ini dikarenakan manajer puncak tidak mengetahui tentang kegiatan sehari-hari yang terjadi pada level bawah, sehingga atasan membutuhkan informasi yang lebih handal dibandingkan dengan bawahannya.

Partisipasi anggaran adalah proses yang menggambarkan individu-individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Milani (1975) dalam Reynaldhie dan Mahmudi (2016) menyatakan bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial, yaitu ketika tujuan yang dirancang dan disetujui maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya, karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut.

Orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap penyusunan anggaran serta pelaksanaannya adalah pemimpin perusahaan. Alasan yang mendasari kesimpulan tersebut adalah pemimpin tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Meskipun demikian, tugas untuk menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan penganggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan. Adapun siapa atau bagian apa yang ditugaskan untuk mempersiapkan dan menyusun anggaran tersebut sangat tergantung pada struktur organisasi dari setiap perusahaan. Akan tetapi, tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran ini dapat didelegasikan kepada bagian administrasi dan panitia anggaran (Lubis.A,2014).

Kinerja manajerial dikatakan efektif ketika tujuan anggaran dapat tercapai dan bawahannya mendapatkan kesempatan terlibat dalam penganggaran. Adanya partisipasi yang dilakukan dari bawahan dapat memberikan kesempatan untuk memasukkan informasi lokal. Bawahan dapat mengkomunikasikan/ mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang dapat dimasukkan dalam anggaran yang dipakai sebagai dasar dalam penilaian kinerja bila bawahan ikut serta dalam proses penyusunan anggaran.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi tersebut. Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada norma-norma dan cara berperilaku anggota dalam organisasi tersebut dalam menyelesaikan sesuatu hal

dalam organisasi tersebut. Budaya yang ada dalam suatu organisasi akan mempengaruhi cara para pekerja pada organisasi tersebut untuk berperilaku, serta menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan mereka. Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh perusahaan termasuk perusahaan jasa salah satunya adalah hotel. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik ke depannya.

Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun perusahaan. Untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut anggota dalam organisasi tersebut diharuskan untuk mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Seorang pemimpin adalah seorang individu yang mampu menghadapi individu lainnya yang bergantung kepada perintah atau pengendalian dirinya. Seorang pemimpin nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif.

Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Komitmen organisasi dibangun berdasarkan atas kepercayaan atas nilai-nilai organisasi, kerelaan anggota organisasi membantu untuk mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Dalam suatu organisasi terdapat kepercayaan bahwa komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja dari anggota organisasi tersebut.

Motivasi kerja pun tidak kalah penting bagi sebuah organisasi. Motivasi kerja dapat mengarahkan dan mendorong anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan

dengan kinerja tinggi yang sesuai dengan harapan dari organisasi tersebut. Motivasi yang akan diberikan perusahaan hendaknya mengetahui terlebih dahulu apa sebenarnya keinginan dari anggota organisasi tersebut, sehingga akan terjadinya keselarasan motif antara organisasi dengan anggota organisasi tentang bagaimana cara kerja sama yang akan membawa perusahaan pada kinerja yang maksimal. Sehingga antara organisasi dan anggotanya dapat bekerja secara efektif, maksimal dan terintegrasi segala daya potensinya untuk pengembangan organisasi kedepannya.

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang telah meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian sebelumnya telah menghasilkan beberapa hasil yang belum konsisten. Penelitian yang telah dilakukan oleh Brownell dan Mc Innes (1980), Reynaldhie dan Mahmudi (2016) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Adapun penelitian yang telah dilakukan oleh Kenis (1979) menunjukkan hubungan yang lemah atau bahkan tidak jelas tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Adanya hasil yang tidak konsisten dari penelitian sebelumnya mengindikasikan masih perlunya dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji variabel yang menjadi pemoderasi.

Pada penelitian ini akan mengadopsi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reynaldhie dan Mahmudi (2016), dalam penelitian tersebut meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi dan

ketidakpastian lingkungan dalam memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian tersebut menggunakan studi kasus pada perusahaan manufaktur di Kota Gresik.

Penelitian ini akan mereplikasi penelitian Reynaldhie dan Mahmudi (2016) dengan perbedaan variabel dan sampel penelitian. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Susmitha dan Suartana (2012) memberikan saran agar mempertimbangkan pemilihan variabel pemoderasi yang lainnya, seperti budaya organisasi. Pada penelitian ini menggunakan variabel moderasi salah satunya adalah budaya organisasi sehingga penelitian ini telah menjawab saran dari Susmitha dan Suartana (2012). Pada penelitian ini menggunakan sampel yaitu hotel berbintang yang terletak di Kabupaten Sleman. Hal ini dikarenakan begitu pesatnya perkembangan perhotelan di daerah Yogyakarta khususnya Kabupaten Sleman.

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, peneliti ingin mengetahui bagaimana partisipasi anggaran pada hotel berbintang di Kabupaten Sleman memberikan pengaruh kepada kinerja manajerial dengan menggunakan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul :“ **Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada Hotel Berbintang di Kabupaten Sleman)**”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas , rumusan masalah yang disusun dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ?
2. Apakah budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial ?
3. Apakah gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial ?
4. Apakah komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial ?
5. Apakah motivasi kerja memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh anggaran terhadap kinerja manajerial
2. Menganalisis budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial
3. Menganalisis gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

4. Menganalisis komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial
5. Menganalisis motivasi kerja memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu :

1. Bagi pihak hotel

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak hotel untuk dapat menambah pengetahuan mengenai partisipasi anggaran sehingga bisa dijadikan sebagai acuan untuk mengevaluasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial yang ada di hotel tersebut.

2. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

3. Bagi pihak eksternal

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan memberikan informasi kepada pihak eksternal mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Kabupaten Sleman.

#### 4. Bagi penulis

Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial khususnya pada hotel berbintang di Kabupaten Sleman, serta sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian akhir sarjana (program S1) jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

#### **1.5. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini berisi landasan teori diantaranya, pengertian anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja yang diperoleh dengan studi kepustakaan dan literatur, kerangka teoritis, serta hipotesis.

##### **BAB III METODE PENELITIAN**

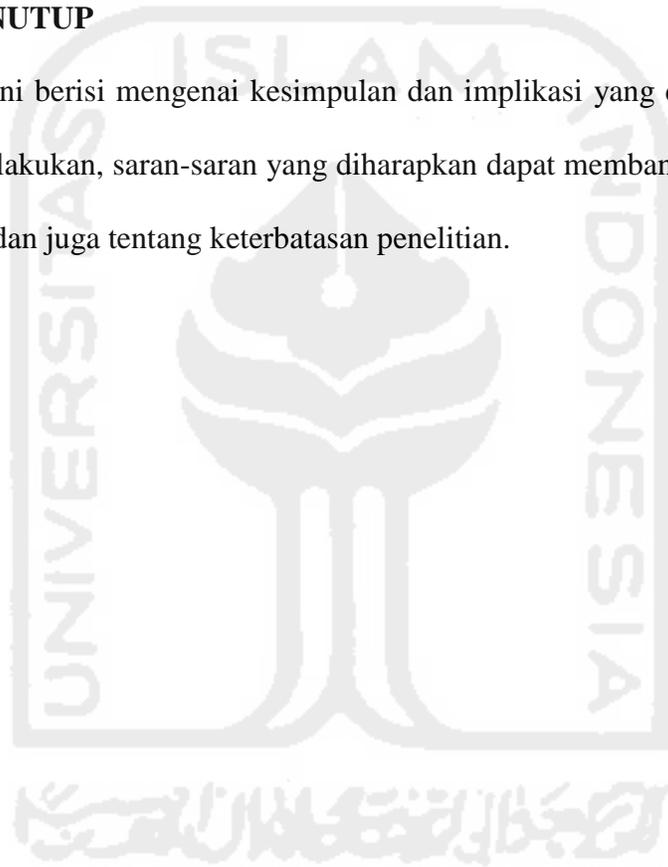
Dalam bab ini berisi mengenai jenis penelitian, populasi dan sampel definisi operasional dan pengukuran variabel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data dan alat analisis data.

#### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini menguraikan tentang hasil pengumpulan data, deskripsi responden, uji validitas, uji reliabilitas dan pengujian hipotesis atas hipotesis yang dibuat dan pembahasan.

#### **BAB V PENUTUP**

Dalam bab ini berisi mengenai kesimpulan dan implikasi yang didapatkan dari hasil data yang dilakukan, saran-saran yang diharapkan dapat membangun untuk penelitian selanjutnya dan juga tentang keterbatasan penelitian.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. KERANGKA TEORITIS**

##### **2.1.1. Hotel**

Menurut kamus Oxford, *The Advance Learner's Dictionary* hotel adalah sebagai bangunan (fisik) yang menyediakan layanan kamar, makanan dan minuman bagi tamu. Menurut SK Menparpostel No. KM 37/PW.340/MPPT-86 tentang peraturan usaha dan pengelolaan hotel menyebutkan bahwa hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial.

Ciri khusus dari hotel adalah mempunyai restoran yang dikelola langsung di bawah manajemen hotel tersebut. Kelas hotel ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata. Menurut Direktori Hotel Badan Pusat Statistik menjelaskan bahwa hotel bintang adalah suatu usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, di mana setiap orang dapat menginap, makan, memperoleh pelayanan dan menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran, dan telah memenuhi persyaratan sebagai hotel berbintang seperti yang ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata.

Hotel sebagai salah satu sarana jasa merupakan saran untuk mendukung pariwisata, dimana pengelolaannya dilakukan secara profesional dan didukung oleh tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi baik dalam bidang perhotelan.

### **2.1.2. Partisipasi Anggaran**

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) mendatang (Lubis A, 2014). Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2005) anggaran adalah sebuah rencana keuangan yang biasanya mencakup periode satu tahun dan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam sebuah organisasi. Orang yang berwenang dan bertanggungjawab terhadap penyusunan anggaran serta pelaksanaannya adalah pemimpin perusahaan. Hal ini dikarenakan pemimpin tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan yang berlangsung di perusahaan secara keseluruhan. Akan tetapi, tugas untuk mempersiapkan dan menyusun anggaran ini dapat didelegasikan kepada bagian administrasi dan kepada panitia anggaran.

Penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran, yaitu fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja.

Menurut Lubis. A (2014) menjelaskan bahwa terdapat beberapa fungsi dari anggaran, diantaranya sebagai berikut :

- a. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil negosiasi antar-anggota organisasi yang dominan, anggaran

mencerminkan *consensus* organisasional mengenai tujuan operasi untuk masa depan

- b. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi. Anggaran menunjukkan cara beragam sub unit organisasi bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- c. Anggaran bertindak sebagai suatu alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lain dan dengan manajemen puncak. Arus informasi dari departemen ke departemen berfungsi untuk mengkoordinasikan dan memfasilitasi aktivitas organisasi secara keseluruhan. Arus informasi dari manajemen puncak ke tingkat organisasi yang lebih rendah mengandung penjelasan operasional mengenai pencapaian atau deviasi anggaran.
- d. Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standart terhadap hasil operasi aktual dapat dibandingkan. Hal ini merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja dari manajer pusat biaya dan laba.
- e. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk menentukan tindakan korektif yang tepat.

- f. Anggaran mencoba untuk memengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.

Anthony dan Govindarajan (2005) menjelaskan mengenai 3 pendekatan di antaranya (1) Pendekatan *top down* adalah pendekatan dimana manajemen puncak menetapkan anggaran yang harus dilakukan oleh bawahan yaitu pegawai/ manajemen pusat pertanggung jawaban. (2) Pendekatan *bottom up* adalah pendekatan dimana pegawai memberikan rencana anggaran kepada manajer pusat pertanggung jawaban kemudian diajukan kepada manajemen puncak. (3) Pendekatan yang dianggap paling efektif adalah pendekatan partisipasi, dimana pendekatan ini merupakan kombinasi antara pendekatan *top down* dan *bottom up*. Pendekatan ini merupakan interaksi antara bawahan dan atasan dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi anggaran ini memungkinkan para manajer untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang akan dicapai (Brownell dan McInnes, 1986). Anthony dan Govindarajan (2005) juga menjelaskan keuntungan atau keunggulan dari partisipasi anggaran diantara lain adalah:

- a. Tujuan anggaran akan lebih mudah diterima apabila anggaran tersebut berada dibawah pengawasan manajer

- b. Partisipasi anggaran menghasilkan pertukaran informasi yang efektif antara pembuat anggaran dan pelaksana anggaran yang dekat dengan produk dan pasar

Dengan adanya penjelasan mengenai keunggulan dari partisipasi anggaran, maka partisipasi anggaran memiliki peran yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta dapat menghasilkan keputusan dengan kualitas yang tinggi. Setiap anggota dalam organisasi diberikan tanggung jawab terhadap keputusan yang dihasilkan secara bersama. Dari hal tersebut akan timbul komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan perusahaan, yang akhirnya mampu menaikkan kinerja.

### **2.1.3. Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang penting untuk dijadikan sebagai tolak ukur seberapa efektifitas dan efisiensi dari suatu organisasi maupun perusahaan. Kinerja manajerial dalam penelitian ini berpedoman pada definisi yang dikemukakan oleh Sumarno (2005), yaitu kinerja manajerial dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi. Kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan indikator:

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dari sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.

2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan sekaligus penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan dan pembuatan laporan sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan menganalisis pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Koordinasi merupakan penyesuaian tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang dalam unit organisasi lainnya, yang berguna agar dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh seorang pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat sebelumnya, dan ditujukan untuk menilai kinerja atau kerja dari seorang pegawai.
5. Supervisi adalah penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
6. Staffing yaitu memperhatikan dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. Negosiasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang dan jasa.
8. Representasi yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

#### **2.1.4. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya organisasi

berarti suatu sistem nilai yang unik, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya dapat menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan. Menurut Flamhotz (1983) dalam Reynaldie dan Mahmudi (2016) menjelaskan budaya organisasi adalah sebuah komponen pengendalian selain struktur organisasi dan inti dari sistem pengendalian.

Tujuan dari keberadaan budaya suatu organisasi adalah melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi (Kasali, 2006). Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan efektifitas kinerja. Susanto (2006) mengatakan ada empat peran dari budaya organisasi :

- 1) Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi
- 2) Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam kesuksesan atau kegagalan organisasi pada tahun selanjutnya
- 3) Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika di organisasi tersebut terdapat orang-orang yang layak
- 4) Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan

Menurut Anthony dan Govindarajan, ada empat fungsi budaya organisasi :

- a. Memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi
- b. Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota-anggota organisasi memiliki sense terhadap sekitarnya

### **2.1.5. Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Definisi dari gaya kepemimpinan adalah dimana sikap bawahan menjadi cerminan atasan atau bagaimana cara pemimpin memimpin suatu organisasi agar dapat tercapainya keselarasan tujuan organisasi tersebut (Anthony dan Govindarajan, 2005). Untuk memantau kinerja bawahan, para pemimpin ini menugaskan staff mereka mengumpulkan informasi yang memungkinkan dilakukannya pengawasannya secara tidak langsung. Filosofi untuk mendorong perilaku bawahan yang diinginkan adalah gaji mereka dengan baik dan awasi mereka dengan ketat.

Adapun beberapa gaya-gaya kepemimpinan diantaranya gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan delegatif, gaya kepemimpinan birokratis, gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan karismatis dan masih banyak lagi gaya kepemimpinan yang dianut oleh para pemimpin.

Kepemimpinan merupakan hal yang berperan penting yang signifikan terhadap kesuksesan atau kegagalan untuk sebuah organisasi. Menurut Robbins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain :

#### **1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik**

Terdapat lima karakteristik pokok dari pemimpin kharismatik :

- a. Visi dan artikulasi. Seorang pemimpin memiliki visi yang ditujukan dengan sasaran yang ideal bertujuan agar masa depannya menjadi lebih baik dan mampu mengklarifikasi visi yang dapat dipahami oleh orang lain
- b. Rasio personal. Seorang pemimpin yang kharismatik bersedia menanggung resiko personal yang tinggi, menanggung biaya yang cukup besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis keadaan lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk perubahan
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan karyawan. Pemimpin kharismatik sangat pengertian terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma

## 2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para karyawan menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin dan bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

## 3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing karyawan. Pemimpin

transformasional mengubah kesadaran para karyawan akan persoalan-persoalan dengan membantu memandang masalah lama dengan cara cara yang baru untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran organisasi.

#### 4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan sebuah organisasi yang sedang tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan seorang pemimpin diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Perhatian pimpinan terhadap bawahan
- b. Kritik yang disampaikan
- c. Keputusan yang ditetapkan
- d. Tingkat wewenang yang diberikan
- e. Pengawasan terhadap bawahan
- f. Perhatian terhadap permasalahan yang terjadi
- g. Tingkat prakarsa yang diberikan pimpinan

#### **2.1.6. Komitmen Organisasi**

Menurut Wiener (1982), komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan

organisasi sesuai dengan tujuan dan meletakkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya.

Terdapat beberapa dimensi komitmen organisasi menurut Meyer (1991) dan Allan (1997) dalam Mas'ud (2002) :

1. Komitmen Afektif adalah keadaan dimana karyawan tetap ingin tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Ini merupakan keterkaitan emosional atau psikologis kepada organisasi
2. Komitmen Normatif adalah keadaan dimana karyawan menyadari bahwa seharusnya mereka tetap tinggal (bekerja di perusahaan) dan merasa mempunyai kewajiban yang seharusnya dilakukan
3. Komitmen Berkelanjutan keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Karyawan seperti ini merasa terikat dengan perusahaan karena kurangnya mempunyai ketrampilan atau tidak adanya kesepakatan untuk pindah ke perusahaan lainnya. Karyawan berfikir bahwa akan rugi jika meninggalkan perusahaan ini

Komitmen organisasi dideskripsikan dalam dua tipe komitmen yaitu komitmen *affective* dan komitmen *continuance*. Menurut Mathieu dan Zajac dalam Supriyanto (2004) komitmen organisasi merupakan ikatan keterkaitan individu dalam organisasi sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasi tempatnya bekerja. Selain itu, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dedikasi individu terhadap tujuan dan nilai yang dianut organisasi tersebut (Saal dan Knight dalam Sunjoyo, 2008).

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998) dan Ahmad dan Fatima (2008) memfokuskan penelitian tentang komitmen *affective*. Dengan demikian, pada penelitian selanjutnya termasuk pada penelitian ini juga akan menguji pengaruh komitmen *affective* terhadap hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Komitmen *affective* didefinisikan sebagai kesediaan melakukan upaya secara terus-menerus untuk mencapai kesuksesan organisasi. Karakteristik dari komitmen *affective* antara lain adalah kepercayaan yang kuat dan keterterimaan nilai dan tujuan organisasi.

#### **2.1.7. Motivasi Kerja**

Teori Motivasi Maslow (Wizaksana, 2012) menjelaskan bahwa kebutuhan manusia dibagi menjadi 5 kebutuhan diantaranya sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka akan muncul kebutuhan yang kedua atau kebutuhan selanjutnya yaitu kebutuhan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

### 3. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

### 4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

### 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Sedangkan menurut Slamet (2007) motivasi adalah proses psikologis manusia yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Motivasi kerja merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi,

yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Menurut Damayanti (2005) menjelaskan bahwa unsur motivasi seseorang melakukan perbuatan tertentu karena terdorong oleh nalurnya, keinginan mencapai kepuasan atau mungkin kebutuhan hidupnya yang sangat mendesak.

Di dalam sebuah perusahaan motivasi sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja dari karyawan dalam perusahaan tersebut. Tujuan dalam memberikan motivasi kepada karyawan di organisasi bertujuan agar karyawan dapat melaksanakan dan mengerjakan tugasnya dengan efektif dan efisien. Komitmen yang tinggi akan mengakibatkan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan ke arah yang lebih baik, sehingga dengan komitmen organisasi yang tinggi memungkinkan kinerja manajerial yang tinggi.

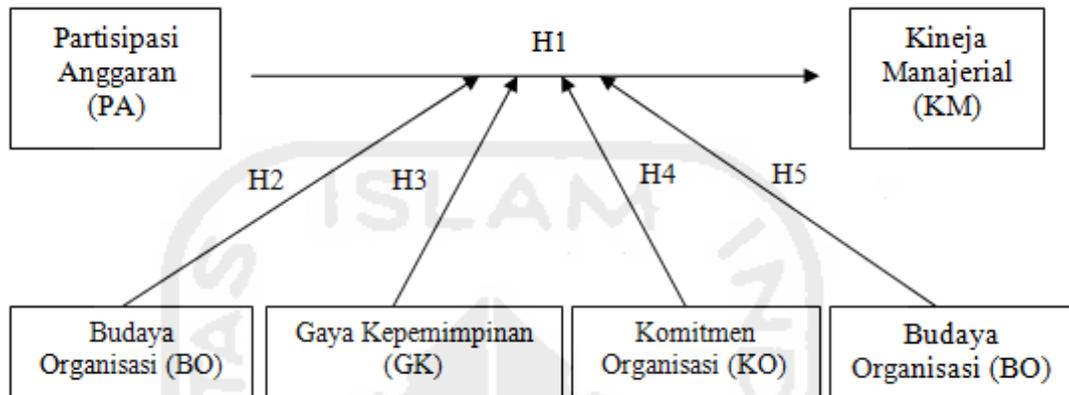
## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) menunjukkan adanya pengaruh negatif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian serupa yang dilakukan oleh Marsudi (2012), Reynaldhie dan Mahmudi (2016) dan Habibie dan Mahmudi (2016) menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) meneliti pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan menjelaskan bahwa variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara ringkas pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Tabel Penelitian Terdahulu**

<b>Penulis</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
Sumarno (2005)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan	Partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki pengaruh negative. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif. Gaya kepemimpinan terdapat hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial tidak terbukti
Brahmasari dan Suprasetyo (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan	Motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja perusahaan	Motivasi, budaya organisasi memiliki pengaruh positif kepuasan kerja. Kepemimpinan memiliki pengaruh negative terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Kepemimpinan, budaya dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan.
Reynaldhie dan Mahmudi (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Memoderasi Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, kepemimpinan, komitmen, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan	Hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial diperkuat oleh gaya kepemimpinan terbuka dan humanis, komitmen organisasi dan budaya organisasi tetapi diperlemah dengan adanya ketidakpastian lingkungan.
Habibie dan Mahmudi (2016)	Peran Kapasitas Individu, Motivasi Kerja Memoderasi Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, kapasitas individu dan motivasi kerja	Partisipasi anggaran pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kapasitas individu, motivasi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

### 2.3. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Variabel yang diteliti dari 6 variabel, yang diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Variabel Dependen : Kinerja Manajerial
- b. Variabel Independen : Partisipasi Anggaran
- c. Variabel Moderasi : (1) Budaya Organisasi, (2) Gaya Kepemimpinan, (3) Komitmen Organisasi dan (4) Motivasi Kerja

### 2.4. Perumusan Hipotesis

#### 2.4.1. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan suatu proses dimana terdapat keterlibatan antara manajer dan karyawan dalam sebuah organisasi tersebut. Supriyono (2004) mengungkapkan bahwa di Indonesia, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan positif secara signifikan.

Anggaran yang disusun berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja manajer dalam mencapai tujuan anggaran. Untuk mencegah terjadinya dampak yang ditimbulkan dalam penyusunan anggaran perlu dilibatkannya manajer bawah sehingga partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja anggota dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan teori motivasi yang menyebutkan bahwa seseorang berperilaku karena adanya suatu kebutuhan yang ingin dicapainya. Dan dari pencapaian tersebut, prestasinya akan dihargai oleh perusahaan. Maka, kinerja manajerial akan ikut meningkat dengan adanya tanggung jawab atas keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran.

Penelitian Indrianto (1993) pada 179 manajer dari berbagai fungsi perusahaan industri di Jakarta mendapatkan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian Reynaldhie dan Mahmudi (2016) pada 55 responden perusahaan manufaktur di Gresik juga mendapatkan hubungan positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Subramaniam dan Ashkanasy (2001) dan Ghozali (2005) menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

***H<sub>1</sub> : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial***

#### **2.4.2. Pengaruh budaya organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial**

Budaya organisasi merupakan nilai nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan oleh anggota kepada organisasinya. Tujuan dari budaya

organisasi adalah untuk melengkapi identitas organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi. Hal ini sesuai dengan teori motivasi kebutuhan sosial. Dengan adanya rasa aman dan untuk menciptakan rasa nyaman dalam organisasi tersebut, anggota organisasi akan melakukan perilaku yang membuat anggota dalam organisasi nyaman. Perilaku yang diterapkan diantaranya adalah membentuk kelompok kerja yang kompak dan supervise yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Sardjito dan Muthaher (2007) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian juga dilakukan oleh Reynaldhie dan Mahmudi (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Artinya, dengan budaya organisasi yang kuat akan memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Arimbawa dan Dewi (2010) menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Jimbaran Puri Bali mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wati (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasi tidak dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dalam pemerintah daerah. Berdasarkan uraian tersebut, maka akan dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

***H<sub>2</sub> : Budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial***

### **2.4.3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial**

Menurut Young dalam Kartono (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Hal ini sesuai dengan teori hirarki kebutuhan, mengenai aktualisasi diri. Dikarenakan orang lain mengaktualisasikan perilakunya, maka individu tersebut akan senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya salah satunya adalah menjadi pemimpin untuk organisasi atau perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan dan Ane (2007) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Penelitian lain juga dilakukan oleh Reynalddie dan Mahmudi (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian juga dilakukan oleh Arimbawa dan Dewi (2010) menjelaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Jimbaran Puri Bali berpengaruh signifikan dan positif. Berdasarkan uraian tersebut, maka akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

***H<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial***

#### **2.4.4. Pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial**

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana individu memiliki kepercayaan, keterikatan, serta perasaan memiliki atas perusahaan, sehingga individu tersebut akan lebih mementingkan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadinya. Sesuai dengan teori hirarki kebutuhan, seseorang yang kebutuhan aktualisasi dirinya terpenuhi, akan merasa dirinya berguna bagi perusahaan serta dirinya akan terpacu untuk dapat berperilaku yang terbaik bagi perusahaan. Untuk itu, dirinya akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, maka kinerja manajerial akan ikut meningkat.

Reynaldhie dan Mahmudi (2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Manajer yang terlibat dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran lebih memahami tujuan anggaran yang mencerminkan tujuan organisasi. Hal ini memberikan dampak manajer yang akan memiliki komitmen yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (1998) melakukan penelitian terhadap 135 manajer dan *supervisor* pada perusahaan multi-nasional berskala besar yang bergerak di bidang produksi bahan kimia di Amerika Serikat, menggunakan *path analysis* dan menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Eker (2007), Ahmad dan Fatima (2008) dan Pramesthiningtyas (2011) menemukan bahwa

komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, maka akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

***H<sub>4</sub> : Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial***

#### **2.4.5. Pengaruh motivasi kerja terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial**

Motivasi adalah suatu konsep penting untuk perilaku akuntan karena efektivitas organisasional bergantung pada orang yang memebentuk sebagaimana karyawan mengharapkan untuk dibentuk (Lubis,A.2014). Sesuai dengan teori motivasi, seseorang berperilaku untuk dapat memenuhi kebutuhan pada dirinya. Oleh karena itu, dirinya akan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi karena organisasi prestasi dan kemungkinan penghargaan atas prestasi dinilai dari pencapaian tujuan organisasi tersebut. Dengan adanya motivasi ini, para manajer dan supervisor akan bekerja lebih giat agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Pramesthiningtyas (2011) dan Habibie dan Mahmudi (2016) menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manjaerial. Penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja karyawan di PT. Hai Internasional Wiratama. Penelitian juga dilakukan oleh Ojo (2009) menjelaskan

bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

***H<sub>5</sub> : Motivasi kerja memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial***



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Kuantitatif**

Metode kuantitatif adalah pendekatan ilmiah terhadap pengambilan keputusan manajerial dan ekonomi, pendekatan ini berangkat dari data (Kuncoro. M, 2001). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan korelasional. Pendekatan jenis ini bertujuan untuk melihat apakah ada hubungan atau korelasi antara dua atau lebih variabel. Bentuk penelitian yang digunakan penulis adalah bentuk penelitian kuantitatif penulis gunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan beberapa variabel moderasi. Variabel moderasi yang digunakan adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja.

Dalam penelitian ini menggunakan 6 variabel diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Variabel Dependen : Kinerja Manajerial
- b. Variabel Independen : Partisipasi Anggaran
- c. Variabel Moderasi : (1) Budaya Organisasi, (2) Gaya Kepemimpinan, (3) Komitmen Organisasi dan (4) Motivasi Kerja

#### **3.2. Tempat Penelitian**

Yogyakarta sebagai salah satu Daerah Tujuan Wisata (DTW) yang banyak dikunjungi wisatawan, baik domestik maupun mancanegara. Potensi wisata yang

dimiliki Yogyakarta terbentuk dari kondisi geografis, sejarah dan budaya yang dimilikinya. Oleh karena itu, Yogyakarta harus mengembangkan berbagai alternatif pilihan untuk menarik minat para wisatawan untuk tetap datang.

Salah satu alternatif untuk menarik minat para wisatawan adalah dengan cara menyediakan fasilitas untuk para wisatawan beristirahat, salah satunya adalah hotel. Kabupaten Sleman merupakan salah satu kabupaten yang berada di Yogyakarta yang memiliki jumlah hotel yang cukup banyak. Perkembangan hotel yang berada di Sleman dapat dikatakan sangat pesat. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini penulis menggunakan tempat penelitian adalah hotel berbintang yang berada di Kabupaten Sleman.

### **3.3. Instrumen Penelitian**

Keberhasilan penelitian banyak ditentukan oleh instrumen yang digunakan, sebab data yang diperlukan untuk menjawab permasalahan penelitian diperoleh melalui instrumen penelitian. Menurut Arikunto (2000), instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

Adapun instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini yang berfungsi sebagai alat pengumpul data adalah angket atau kuisisioner.

#### **a. Kuisisioner**

Menurut Arikunto (2000), instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan di permudah olehnya. Hadjar (1996)

berpendapat bahwa instrumen merupakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan informasi kuantitatif tentang variasi karakteristik variabel secara objektif. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini angket langsung yang tertutup karena responden hanya tinggal memberikan tanda pada salah satu jawaban yang dianggap benar.

Metode pengumpulan data dengan kuisisioner memiliki beberapa keuntungan, diantaranya adalah :

- a. Tidak perlu adanya kehadiran dari peneliti
- b. Kuisisioner dapat dibagikan secara serentak kepada para responden
- c. Kuisisioner dapat dijawab sesuai dengan kecepatan masing-masing responden dan sesuai dengan waktu senggang yang dimiliki oleh masing-masing responden
- d. Kuisisioner dapat dibuat anonim sehingga responden dapat bebas untuk menjawab dengan bebas, jujur dan tidak malu-malu untuk menjawab
- e. Kuisisioner dapat dibuat berstandart sehingga semua responden dapat diberikan kuisisioner yang sama
- f. Pengumpulan data akan lebih efisien ditinjau dengan biaya, tenaga dan memudahkan dalam mengelolanya

Adapun kekurangan yang timbul dengan penggunaan kuisisioner diantaranya adalah :

- a. Responden sering kali tidak teliti dalam menjawab pertanyaan, sehingga terdapat banyak pertanyaan yang terlewat dan tidak terjawab oleh para responden
- b. Seringkali sukar untuk dicari validitasnya
- c. Walaupun dibuat anonim, tetapi seringkali responden memberikan jawaban yang sembarangan atau jawaban yang tidak benar terhadap pertanyaan yang diberikan
- d. Waktu pengambilan kuisioner tidak bersama-sama sehingga seringkali terjadi keterlambatan dalam pengembalian kuisioner.

Skala yang digunakan dalam angket ini adalah skala *Likert*. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Agak Tidak Setuju (ATS), Agak Setuju (AS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).

### **3.4. Populasi dan Sampel**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **3.4.1. Populasi**

Menurut Sekaran (2003), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin diinvestigasi dalam penelitian. Populasi dipilih berdasarkan pertimbangan terhadap efektivitas dan efisiensi.

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer dari berbagai tingkatan dalam penyusunan anggaran yang berada di hotel berbintang Kabupaten Sleman. Hotel yang menjadi populasi adalah manajer hotel berbintang mulai dari bintang satu sampai bintang 5 yang berada di Kabupaten Sleman, Yogyakarta.

#### **3.4.2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari suatu objek atau subjek yang mewakili populasi. Pengambilan sampel harus sesuai dengan kualitas dan karakteristik dari suatu populasi. Sampel adalah subset dari populasi terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006). Pada penelitian ini untuk menentukan sampelnya menggunakan *purposive sampling*. Yang mana sampel yang digunakan adalah manajer menengah pada hotel berbintang di Kabupaten Sleman.

#### **3.5. Sumber Data**

Sumber data penelitian ini berasal dari

a. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder yaitu data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah catatan atau dokumentasi yang telah dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik, mengenai jumlah dan daftar hotel.

b. Sumber data primer

Sumber data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui kuisioner. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner yang dibagikan kepada responden.

**3.6. Teknik Pengambilan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner.

**3.6.1. Kuisioner**

Kuisioner (angket) adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respon (responden) sesuai dengan permintaan pengguna (Riduwan,2004). Kuisioner berisi pertanyaan yang menyangkut tentang variabel yang diujikan.

Budaya organisasi diukur dengan menggunakan pertanyaan yang dikembangkan oleh Hofstede et.al (1990). Untuk mengukur budaya organisasi ini terdiri dari 7 item pertanyaan. Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai 6. Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan pertanyaan yang dikembangkan dari penelitian Dewi, I (2013). Untuk mengukur gaya kepemimpinan terdiri dari 5 item pertanyaan. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday et.al (1979). Untuk mengukur komitmen organisasi ini terdiri dari 8 item pertanyaan. Jawaban pertanyaan tersebut disusun dengan menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai 6. Motivasi kerja diukur dengan menggunakan pertanyaan yang terdiri dari 11

pertanyaan seperti yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Denny Ramdan (2012). Jawaban pertanyaan tersebut disusun dengan menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai 6.

### **3.7. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model structural (*Structural model*) atau sering disebut *inner model*. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifestatau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Sedangkan model structural menunjukkan kekuatan estimasi antar variable laten atau konstruk.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

### 3.7.1 Uji Validitas

Sebelum instrumen penelitian digunakan untuk mengumpulkan data perlu dilakukan pengujian validitas. Uji validitas digunakan untuk menguji sah atau tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan nilai variabel dengan teliti. Validitas item – item pertanyaan kuisioner dapat diukur dengan melakukan korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor variabel.

Validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *average variance extracted* (AVE). Nilai AVE digunakan untuk menguji akar kuadrat dari setiap AVE apakah korelasi lebih besar dari setiap konstruk laten. Selain itu, nilai AVE digunakan sebagai syarat validitas diskriminan tercapai. Nilai AVE minimum untuk menyatakan bahwa keandalan telah tercapai adalah sebesar 0,50. Nilai AVE dibawah 0,50 menunjukkan bahwa indikator memiliki rata-rata tingkat eror yang lebih tinggi.

### 3.7.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel / konstruk. Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pertanyaan dikatakan reliabel ketika jawaban terhadap pertanyaan adalah konsisten (Sunyoto, 2011). Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban atas responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliabiliaty* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Hasil *composite*

*reliability* maupun *cronbach alpha* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7.

### **3.7.3 Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif adalah analisis yang paling mendasar yang digunakan untuk memberikan gambaran umum atau deskripsi mengenai variabel yang diperoleh dari jawaban para responden. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis dan menyajikan data kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui gambaran perusahaan yang dijadikan dari sampel penelitian. Dengan menggunakan statistik deskriptif maka dapat diketahui nilai rata-rata (*mean*), standart deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, kurtosis dan skewness (Ghozali, 2011).

### **3.7.4 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Evaluasi model struktural (*Inner Model*) bertujuan untuk memprediksi hubungan antarvariabel laten. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit model*. Ukuran signifikansi pengaruh antarvariabel yaitu dengan melihat perbandingan nilai t-statistik dan t-tabel. Jika nilai t-statistik > t-tabel, maka hasilnya signifikan.

**BAB IV**  
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Deskripsi Objek Penelitian**

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

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

<b>Pengambilan Kuisisioner</b>	<b>Jumlah</b>
Jumlah kuisisioner yang disebar	85
Jumlah kuisisioner yang kembali	74
Jumlah kuisisioner yang tidak lengkap	4
Jumlah kuisisioner yang dapat diolah	70

*Sumber: Hasil olah data primer 2017*

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

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

#### 4.1.1. Jabatan

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

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

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

*Sumber: Hasil olah data primer, 2017*

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

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

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

#### 4.1.2. Jenis Kelamin Responden

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel berikut :

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

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

*Sumber: Hasil olah data primer, 2017*

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

#### 4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

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

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

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

*Sumber: Hasil olah data primer, 2017*

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

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

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

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

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

*Sumber: Hasil olah data primer, 2017*

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

#### 4.1.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

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

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

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

*Sumber: Hasil olah data primer, 2017*

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

#### 4.2. Statistik Deskriptif

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

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

*Sumber: Hasil olah data primer, 2017*

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

a. Partisipasi Anggaran

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

b. Kinerja Manajerial

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

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

c. Budaya Organisasi

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

d. Gaya Kepemimpinan

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

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

e. **Komitmen Organisasi**

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

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

f. **Motivasi Kerja**

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

### **4.3 Uji Instrumen**

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

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

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

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

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

*Sumber: Hasil olah data, 2017*

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

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

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

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

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

*Sumber: Hasil olah data, 2017*

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

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

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

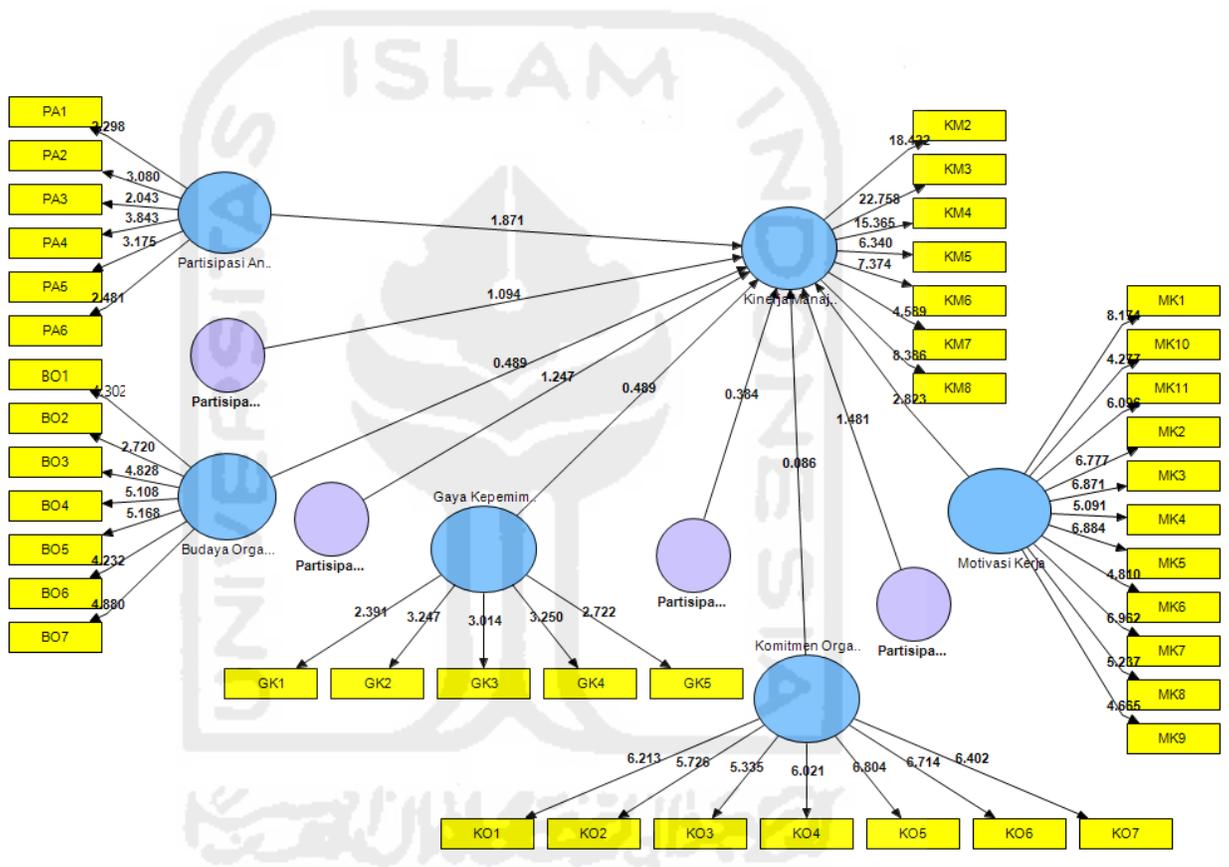
**Tabel 4.10**  
**Tabel R Square**

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

*Sumber data: Hasil olah data, 2017*

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

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



**Gambar 4.1 Hasil model penelitian**

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

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

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

*Sumber data: Hasil olah data, 2017*

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

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

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

#### 4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.5 Ringkasan Pengujian Hipotesis

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

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

*Sumber data: Hasil oleh data, 2017*

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan**

##### **5.1.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan di bagian terdahulu, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa manajer yang semakin besar keterlibatannya dalam penyusunan anggaran maka semakin besar pula kinerja manajerialnya.
2. Budaya organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada responden tidak dapat memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi atau semakin baik gaya kepemimpinan, maka akan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, dan sebaliknya.
4. Komitmen organisasi memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka akan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, dan sebaliknya.

5. Motivasi kerja memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka akan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, dan sebaliknya.

### **5.1.2. Implikasi Penelitian**

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi, antara lain :

1. Untuk meningkatkan kinerja manajerial, sebuah organisasi perlu menggunakan pendekatan dalam penganggaran partisipatif yaitu dengan melibatkan manajer menengah dan bawah dalam proses penganggaran.
2. Manajemen organisasi perlu meningkatkan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja para manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran agar diperolehnya hasil kinerja manajerial yang optimal.

### **5.1.3. Keterbatasan Penelitian**

Adapun keterbatasan masalah pada penelitian ini antara lain:

1. Responden terbatas hanya terdiri dari manajer setingkat menengah yang bekerja pada hotel berbintang di Kabupaten Sleman Yogyakarta.
2. Penggunaan pengukuran kinerja manajerial yang bersifat penilaian sendiri (*self rating*) sehingga penilaian sangat subyektif, sehingga dimungkinkan akan terjadi bias.

3. Daerah penelitian yang hanya dibatasi pada daerah Kabupaten Sleman.
4. Dalam penelitian ini hanya dilakukan survei melalui kuisioner tanpa dilengkapi dengan metode pengumpulan data lainnya untuk keakuratan data yang diteliti seperti wawancara.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan analisis dan kesimpulan yang diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan metode lain untuk mendapatkan data yang lebih lengkap, misalnya dengan melakukan wawancara secara langsung dengan responden dalam pengisian kuisioner sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.
2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan penilaian dari pihak lain yang lebih obyektif. Selain itu, selain menguji variabel moderasi, penelitian berikutnya dapat juga memasukkan variabel mediasi atau menggunakan model variabel mediasi-moderasi.
3. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel penelitian yang digunakan sebagai subjek penelitian, sehingga dapat memberikan hasil yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad dan Fatima, A. 2008. "*Budgetary Participation and Performance: some Malaysian Evidence*". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21.
- Amstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management: The New Realities*. New York: Institute of Personnel and Development.
- Andriyanto, Yogi. 2008. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating". Thesis S-2. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Anthony, N. Robert dan Vijay Govindarajan. 2011. *Management Control System, Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony dan Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Edisi 11. Penerjemah: F.X. Kurniawan Tjakrawala, dan Krista. Penerbit Salemba Empat, Buku 2. Jakarta.
- Arimbawa, I. K dan Dewi, A. A. 2010. "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Jimbaran Puri Bali". Bali.
- Arikunto, Suharsimi. 2000. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek Edisi ke 3*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Brahmasari dan Suprayetno, A. 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya Pada Kinerja Perusahaan".
- Brownell, P. And M. McInness. 1986. "Budgeting participation, motivation and managerial performance". *The Accounting Review* Vol.61, No.4, October: 587-600.
- Damayanti. 2005. "Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Bening Natural Furniture di Semarang. Semarang: UNNES.
- Eker, Melek. 2007. "The Impact Of Budget Participation on Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study on The Top 500 Firms in Turkey". *Journal Ankara University*. Turkey.

- Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Flamholtz, E. G. 1983. "Accounting, budgeting and control systems in their organizational context : Theoretical and empirical perspectives". *Accounting , Organizations and Society* 8 (2-3): 153-169.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisa Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 3. Semarang: BP-UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima)*. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Habibie, M. dan Mahmudi. 2016. "Peran Kapasitas Individu dan Motivasi Kerja dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial". *Simposium Nasional Akuntansi XIX*. Lampung.
- Hadjar. I. 1996. *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hariyanti, W. dan Nasir, M. 2002. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening". *Simposium Nasional Akuntansi V.Semarang*. Tanggal 5-6 September 2002, Hal.685-700.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. 1990. "Measuring organizational cultures: A qualitative study across twenty cases". *Administrative science quarterly*: 286-316.
- Indrianto, N. 1993. "*The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultur Dimensions as Moderatting Variabels*". Accountancy Development in Indonesia, Publication No.18, Tim Koordinasi Pengembangan Akuntansi.
- Kasali, Rhenald. 2006. *Manajemen Public Relations*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kenis, I. 1979. "Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance". *The Accounting Review*: 707-721.
- Kuncoro, Mudrajat. 2001. *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN.

- Lubis, Arfan Ikhsan. 2014. *Akuntansi Keperilakuan, edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., and Carroll, S. J. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH: South western Publishing Company.
- Mas'ud, Fuad. 2002. *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Medhayanti, N. dan Suardana, K. 2015. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan *Self Efficacy*, Desentralisasi, dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi". *E- Jurnal Akuntansi*. Bali: Universitas Udayana.
- Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in budget setting to industrial supervisor performance attitudes: A field study". *The Accounting Review*, April : 275-284.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. 1979. "The Measurement of organizational commitment". *Journal of Vocation Behaviour* 14: 224-247.
- Mowdar, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. 1979. *Employee-Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press: New York.
- Muharrom, L. 2014. "Pengaruh Partisipasi anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan". Semarang: Universitas Diponegoro.
- Muthater, O. 2007. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating". *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makassar.
- Nouri, H., and Parker, R. J. 1998. "The Relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment". *Accounting, Organizations and Society*.
- Nurchayani, K. 2010. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel Inetrevening". Semarang: Universitas Diponegoro.

- Ojo, O. 2009. *Organisational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence from Nigeria*.
- Pramesthiningtyas, A. 2011. "Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Inetervening". Semarang: Universitas Diponegoro.
- Pratama, Y. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor". Depok: Universitas Indonesia.
- Reynaldhie. M. T dan Mahmudi. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Memoderasi Hubungan antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial". *Simpodium Nasional Akuntansi XIX. Lampung*.
- Riyadi, S. 2011. "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Robbins, Stephen. D. 2006. *Perilaku Organisasi*. Indeks Gramedia, Jakarta.
- Santosa, Purbayu, Bayu dan Ashari. 2005. *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel Dagang Ekonomi dan Niaga*. Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- Sarjono, H., dan Julianita, W. (2011). *SPSS dan LISREL Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunjoyo. 2008. "Model Trickle-down Keadilan Organisasional: Keterkaitan Persepsi Para Dosen dan Mahasiswa Serta Berbagai Reaksi Para Mahasiswa Terhadap Keadilan". Universitas Kristen Maranatha. Bandung.
- Sunyoto, Dadang. 2011. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: CAPS.
- Supriyanto. 2004. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susanto. 2006. *Metode Penelitian Sosial*. Surakarta: UNS Press.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, New York-USA: John Wiley and Sons, Inc.*
- Sugiyono. 1997. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

- Supriyono, R. A. 2004. "Pengaruh variabel *Intervening* Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial di Indonesia". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 19, No. 3.
- Supriyono, R. A. 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.
- Susmitha, I P. Y., dan Suartana, I. W. 2012. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial dengan Locus of Control dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi". *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Universitas Negeri Semarang Press.
- Sumarno, J. 2005. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial". *Simposium Nasional Akuntansi VIII*.
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations : A normative view. *Academy of management review*, 7(3): 418-428.
- Wulandari, A. 2008. "Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial". Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.



## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## LAMPIRAN 1

### DAFTAR HOTEL BERBINTANG DI KABUPATEN SLEMAN

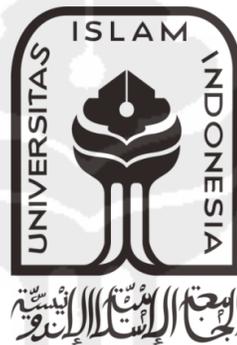
No	Nama Hotel	Kategori	Alamat	Ket
1	Cakra Kembang	***	Jl.Kaliurang km.5.5 No.44 Depok	
2	Cakra Kusuma	***	Jl.Kaliurang km.5.2 No.25 Depok	
3	Grand Cokro	****	Jl.Gejayan No.37 Depok	
4	Griya Persada	***	Jl.Boyong No.99 Kaliurang Barat, Pakem	
5	Hyatt Regency	*****	Jl.Palagan Tentara Pelajar,Ngaglik	
6	Ishiro Kencana	*	Jl.Kaliurang Km.4.5 Gg.Kenari	
7	Jayakarta Yogyakarta	****	Jl.Laksda Adisucipto Km.8	
8	Jogjakarta Plaza (Radisson)	****	Jl. Gejayan, Komplek Colombo	
9	Kangen Boutiq	***	Jl.Magelang no.27 Km.5.8 Kutupatan	
10	LPP Convention	***	Jl.Demangan Baru No.8Depok	
11	Merapi Merbabu	****	Jl.Seturan Raya,Catur Tunggal,Depok	
12	Paku Mas	*	Nogopuro no.35 Gowok CT,Depok	
13	Poeri Devata Hotel	**	Klurak,Tamanmartani,Kalasan	
14	Puri Artha	***	Jl.Cendrawasih no.36 , Depok	
15	Quality Hotel Yogyakarta	****	Jl.Laksda Adisucipto km.8 no.48 Depok	
16	River Castle	*	Jl.Laksda Adisucipto km.8 Depok	
17	Royal Ambarukmo	*****	Jl.Laksda Adisucipto no.81,Depok	
18	Sahid Raya Yogyakarta	****	Jl.Babarsari, Tambak Bayan, Depok	
19	Sejahtera Family	***	Jl.Pringgodani no.22 Depok	
20	Pondok Seturan Hotel	*	Jl.Seturan no.13 Catur tunggal, Depok	
21	Sheraton Mustika	*****	Jl.Laksda Adisucipto km.8.7.Depok	
22	Sri Wedari	***	Jl.Laksa Adisucipto km.6,Depok	
23	UNY	**	Jl.Colombo Karangmalang	
24	The Sahid Rich Jogja	****	Jl.Magelang km.6 no.18	

No	Nama Hotel	Kategori	Alamat	Ket
25	The Victoria	**	Jl.Laksda Adisucipto km.5,Depok	
26	MM UGM	***	Jl.Colombo no.1 Depok	
27	The Cangkringan Jogja	*****	Jl.Raya Merapi Golf	
28	Joglo Plawangan Boutique Villa	*****	Jl.Raya Pakem –Turi km.5	
29	Sambi resto spa &Resto	***	Jl.Kaliurang km.19.2 Desa Wisata Sambi	
30	Alam Jogja Resort	*	Jl.Raya Stadion Maguwoharjo	
31	Hotel University	**	Jl.Anggrek 137 D,Sambilegi Kidul,Maguwoharjo	
32	Yellow Star Hotel	***	Jl. A. affandi No. 27, Caturtunggal	
33	Dafam Hotel	***	Jl. Seturan Raya, Caturtunggal, Kec.Depok	
34	Sewu Mas Hotel	*	Jalan Ring Road Utara No. 198	



**LAMPIRAN 2**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI, GAYA  
KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi kasus pada Hotel Berbintang di Kabupaten Sleman)**



**KUISIONER PENELITIAN**

Oleh:

Nama: Wiwid Aprilianingrum Purnamasari

No. Mahasiswa: 13312066

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2016**

## Kuisisioner Penelitian

Kepada :

Yth.Bapak/Ibu

Di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan proses pengerjaan tugas akhir saya yang berjudul **“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING” (Studi Kasus pada Hotel Berbintang di Kabupaten Sleman)** yang disusun sebagai salah satu syarat kelulusan program S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Berkaitan dengan hal tersebut, saya mohon bantuan kepada Bapak/ Ibu untuk bersedia mengisi kuisisioner sesuai dengan pernyataan-pernyataan yang tertera di bawah ini. Bantuan dari Bapak/ Ibu saya harapkan untuk keberhasilan penelitian ini. Jawaban dan identitas responden akan terjamin kerahasiaannya.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/ Ibu dalam mengisi kuisisioner ini, saya ucapkan terimakasih.

Yogyakarta, 28 Desember 2016

Pembimbing

Peneliti

(Fitriati Akmila,S.E.,M.Com)

(Wiwid Aprilianingrum P.)

## I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama : \_\_\_\_\_

(boleh untuk tidak isi)

Nama Hotel : \_\_\_\_\_

Jabatan : \_\_\_\_\_

Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita

Umur : a. < 20 tahun d. 41-50 tahun

b. 20-30 tahun e. > 50 tahun

c. 31-40 tahun

Pendidikan : a. SMA d. S2

b. D3 e. S3

c. S1

Lama Bekerja : a.  $\leq 2$  tahun c. 6 – 8 tahun

b. 3 – 5 tahun d.  $\geq 9$  tahun

## II. PETUNJUK PENGISIAN

Untuk pertanyaan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/ Ibu dianggap paling tepat dengan cara memberikan centang ( $\surd$ ) di bagian kotak yang telah tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

ATS : Agak Tidak Setuju

AS : Agak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

### III. DAFTAR PERTANYAAN VARIABEL

PARTISIPASI ANGGARAN							
No	Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya						
2.	Pimpinan saya selalu memberikan alasan yang masuk akal ketika merevisi anggaran						
3.	Saya sering menyatakan pendapat dan usulan dalam diskusi penyusunan anggaran						
4.	Saya memiliki pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya						
5.	Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting						
6.	Pimpinan sering meminta pendapat atau usulan saya selama Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) disusun dan ditetapkan						

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

KINERJA MANAJERIAL							
No	Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
5.	<b>Penilaian Staff</b> Saya memiliki andil dalam mempertahankan angkatan kerja, misalnya menyeleksi dan mempromosikan bawahan						
6.	<b>Negosiasi</b> Saya memiliki andil dalam melakukan kontrak untuk barang/ jasa yang dibutuhkan pada unit/ sub unit dengan pihak luar						
7.	<b>Perwakilan</b> Saya bertugas mempromosikan visi, misi dan tujuan perusahaan dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak luar dari perusahaan						
8.	<b>Evaluasi</b> Saya memiliki andil dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil dan penilaian laporan keuangan						

BUDAYA ORGANISASI							
No	Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.	Di organisasi tempat saya bekerja, keputusan penting dibuat secara berkelompok, tidak secara individu						
2.	Manajer di organisasi saya cenderung mempertahankan karyawan berprestasi di departemennya						
3.	Di organisasi tempat saya bekerja memiliki ikatan dengan masyarakat sekitar						
4.	Petunjuk kerja secara jelas diberikan kepada pegawai baru di dalam organisasi saya						
5.	Di organisasi tempat saya bekerja peduli terhadap masalah pribadi pegawai						

<b>BUDAYA ORGANISASI</b>							
No	Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
6.	Di organisasi tempat saya bekerja lebih tertarik kepada hasil pekerjaan dibanding orang yang mengerjakan						
7.	Di organisasi tempat saya bekerja, keputusan lebih sering dibuat oleh manajemen puncak						

<b>GAYA KEPEMIMPINAN</b>							
No	Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.	Pimpinan Bapak/ Ibu selalu memberikan tindakan tegas bagi karyawan yang melanggar pelanggaran						
2.	Pimpinan Bapak/ Ibu dalam memberikan instruksi kerja dan tugas bawahan selalu jelas						
3.	Pimpinan dalam mendelegasikan wewenang tetap menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan						
4.	Pimpinan selalu menerima sara dalam menyelesaikan tugas dengan bawahannya						
5.	Pimpinan dalam memberikan bonus berdasarkan pada prestasi kerja bawahannya						

<b>KOMITMEN ORGANISASI</b>							
No	Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.	Saya bersedia bekerja lebih keras dari pada yang diharapkan agar organisasi ini sukses						
2.	Saya membanggakan organisasi ini sebagai tempat kerja yang menyenangkan kepada teman-teman saya						
3.	Saya menemukan bahwa system nilai ( <i>values</i> ) saya sama dengan system nilai ( <i>values</i> ) organisasi						
4.	Saya bangga mengatakan kepada orang bahwa saya merupakan bagian dari organisasi ini						

KOMITMEN ORGANISASI							
No	Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
5.	Organisasi ini memberi inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja						
6.	Saya sangat senang memilih organisasi ini sebagai tempat kerja dari pada organisasi lain						
7.	Bagi saya organisasi ini merupakan tempat kerja terbaik						
8.	Saya sungguh peduli mengenai nasib organisasi ini						

MOTIVASI KERJA							
No	Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.	Saya merasa bahwa kebutuhan dasar seperti untuk makan sudah terpenuhi						
2.	Saya merasa bahwa dengan bekerja di perusahaan ini, kebutuhan perumahan sudah dapat terpenuhi						
3.	Saya merasa bahwa pakaian yang saya pakai, merupakan hasil jerih payah bekerja di perusahaan ini						
4.	Saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedianya jaminan kesediaan dari perusahaan ini						
5.	Bekerja pada perusahaan ini, dapat menjamin kehidupan saya di hari tua						
6.	Saya merasa senang karena karyawan di perusahaan ini bisa menerima saya sebagai partner yang baik						
7.	Saya selalu dilibatkan dalam pertemuan atau rapat dalam mengambil keputusan perusahaan						
8.	Atasan saya selalu memberikan pujian apabila saya menjalankan tugas pekerjaan dengan maksimal						
9.	Saya merasa senang bila pengabdian saya selama bekerja di perusahaan ini diakui oleh atasan						
10.	Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya						
11.	Saya merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan						

**LAMPIRAN 3**  
**Data Hasil Rekapitan Identitas Responden**

<b>Responden</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Umur</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Lama Bekerja</b>
1	Asst. Manajer	Wanita	20-30	D3	3-5 tahun
2	Administrasi	Wanita	31-40	S1	≤ 2 tahun
3	Ka. Bagian	Pria	41-50	D3	6-8 tahun
4	Ka. Bagian	Pria	>50	D3	3-5 tahun
5	Administrasi	Wanita	20-30	D3	≤2 tahun
6	Cost Control	Pria	41-50	D3	6-8tahun
7	Asst. Cost Cntrl	Pria	20-30	SMA	≤2 tahu
8	Cost Control	Wanita	41-50	D3	3-5tahun
9	Cost Control	Wanita	>50	D3	≤2 tahun
10	Mnj. Keuangan	Pria	41-50	S1	3-5tahun
11	Administrasi	Wanita	20-30	D3	3-5tahun
12	Manajer	Pria	41-50	S1	6-8tahun
13	Asst. Manajer	Wanita	31-40	S1	3-5tahun
14	Asst. Cost C	Pria	41-50	D3	6-8tahun
15	Asst. Cost C	Wanita	>50	D3	6-8tahun
16	Asst. Manajer	Wanita	31-40	D3	3-5tahun
17	Supervisor	Pria	20-30	D3	3-5tahun
18	Administrasi	Pria	20-30	SMA	≤2 tahun
19	Asst. Manajer	Wanita	31-40	D3	3-5tahun
20	Asst. Admnstrs	Wanita	20-30	SMA	3-5tahun
21	Ka. Bagian	Wanita	31-40	D3	6-8tahun
22	Ka. Bagian	Wanita	31-40	D3	6-8tahun
23	Supervisor	Wanita	20-30	D3	3-5tahun
24	Hotel Manager	Pria	20-30	S1	3-5tahun
25	Hotel Manager	Pria	41-50	SMA	3-5tahun
26	Supervisor	Pria	20-30	D3	3-5tahun
27	Ka. Bagian	Wanita	20-30	SMA	3-5tahun
28	Supervisor	Wanita	20-20	D3	3-5tahun
29	Ka. Bagian	Pria	31-40	SMA	6-8tahun
30	Administrasi	Pria	20-30	SMA	≤2 tahun
31	Supervisor	Pria	31-40	D3	6-8tahun
32	Ka. Bagian	Wanita	31-40	D3	3-5tahun
33	Administrasi	Wanita	20-30	D3	3-5tahun
34	Mnj. Keuangan	Wanita	31-40	D3	6-8tahun
35	Asst. Manajer	Wanita	20-30	D3	3-5tahun

**Data Hasil Rekapitan Identitas Responden (Lanjutan)**

<b>Responden</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Umur</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Lama Bekerja</b>
36	Administrasi	Wanita	20-30	D3	3-5tahun
37	Staff.Admnstrs	Wanita	20-30	SMA	3-5tahun
38	Ka. Bagian	Pria	31-40	D3	6-8tahun
39	Administrasi	Wanita	31-40	D3	3-5tahun
40	Staff.Admnstrs	Pria	20-30	D3	3-5tahn
41	Supervisor	Pria	31-40	D3	6-8tahun
42	Staff. Keuangan	Wanita	31-40	D3	3-5tahun
43	Manajer	Pria	41-50	D3	6-8tahun
44	Asst. Manajer	Wanita	31-40	D3	3-5tahun
45	Ka. Bagian	Pria	31-40	D3	6-8tahun
46	Manajer	Pria	31-40	S1	6-8tahun
47	Asst. Manajer	Wanita	31-40	D3	3-5tahun
48	Manj. Keuangan	Wanita	31-40	D3	3-5tahun
49	Supervisor	Pria	31-40	S1	6-8tahun
50	Sipervisor	Wanita	31-40	D3	6-8tahun
51	Administrasi	Wanita	20-30	D3	3-5tahun
52	Administrasi	Wanita	31-40	D3	3-5tahun
53	Ka. Bagian	Pria	31-40	S1	6-8tahun
54	Staff. Keuangan	Wanita	31-40	D3	3-5tahun
55	Staff. Keuangan	Wanita	20-30	D3	3-5tahun
56	Manajer	Pria	31-40	S1	3-5tahun
57	Ka. Bagian	Pria	20-30	S1	3-5tahun
58	Administrasi	Wanita	20-30	D3	3-5tahun
59	Administrasi	Wanita	20-30	D3	3-5tahun
60	Manajer	Pria	31-40	S1	6-8tahun
61	Asst. Manajer	Wanita	31-40	D3	3-5tahun
62	Staff. Keuangan	Wanita	20-30	D3	3-5tahun
63	Staff. Keuangan	Pria	20-30	D3	3-5tahun
64	Administrasi	Wanita	31-40	D3	3-5tahun
65	Supervisor	Pria	31-40	S1	6-8tahun
66	Supervisor	Wanita	20-30	D3	3-5tahun
67	Ka. Bagian	Wanita	20-30	D3	3-5tahun
68	Ka. Bagian	Pria	20-30	D3	6-8tahun
69	Staff. Adminstrasi	Wanita	20-30	D3	3-5tahun
70	Staff. Adminstrasi	Pria	20-30	D3	3-5tahun

**LAMPIRAN 4**  
**Klasifikasi Responden**

**Jabatan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administras	13	18.6	18.6	18.6
	Asst Admnst	1	1.4	1.4	20.0
	Asst Cost C	3	4.3	4.3	24.3
	Asst Manaje	7	10.0	10.0	34.3
	AsstManajer	1	1.4	1.4	35.7
	Cost Contro	3	4.3	4.3	40.0
	Hotel Manag	2	2.9	2.9	42.9
	Ka Bagian	13	18.6	18.6	61.4
	Manajer	5	7.1	7.1	68.6
	Mnj Keuanga	3	4.3	4.3	72.9
	Staff Admns	4	5.7	5.7	78.6
	Staff Keuan	5	7.1	7.1	85.7
	Supervisor	10	14.3	14.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	30	42.9	42.9	42.9
	Wanita	40	57.1	57.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**Umur**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>50	3	4.3	4.3	4.3
	20-30	30	42.9	42.9	47.1
	31-40	29	41.4	41.4	88.6
	41-50	8	11.4	11.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	50	71.4	71.4	71.4
	S1	12	17.1	17.1	88.6
	SM	8	11.4	11.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**Lama Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<2 tahun	6	8.6	8.6	8.6
	3-5 tahun	43	61.4	61.4	70.0
	6-8 tahun	21	30.0	30.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

**LAMPIRAN 5**  
**Data Hasil Rekapitan Kuisisioner Variabel Partisipasi Anggaran**

Responden	Partisipasi Anggaran						Total	Mean
	1	2	3	4	5	6		
1	5	5	5	6	6	5	32	5.33
2	5	5	4	5	6	5	30	5.00
3	5	5	6	5	4	5	30	5.00
4	5	5	5	6	5	5	31	5.17
5	5	5	6	5	5	5	31	5.17
6	5	5	5	6	5	5	31	5.17
7	5	6	5	6	6	5	33	5.50
8	5	5	4	3	4	5	26	4.33
9	3	5	3	3	3	3	20	3.33
10	5	5	5	5	5	5	30	5.00
11	5	5	6	5	5	5	31	5.17
12	5	5	5	5	5	5	30	5.00
13	5	5	6	6	6	5	33	5.50
14	5	5	6	5	5	5	31	5.17
15	5	6	6	6	5	5	33	5.50
16	4	4	4	4	4	4	24	4.00
17	4	3	3	3	3	3	19	3.17
18	4	4	4	4	3	4	23	3.83
19	5	5	6	5	5	5	31	5.17
20	5	4	5	4	5	5	28	4.67
21	5	5	5	6	6	5	32	5.33
22	5	5	5	5	5	5	30	5.00
23	5	5	4	4	5	5	28	4.67
24	5	5	5	5	5	5	30	5.00
25	5	6	6	5	6	5	33	5.50
26	5	5	5	5	5	5	30	5.00
27	5	4	5	4	4	5	27	4.50
28	3	4	4	4	4	3	22	3.67
29	5	6	6	6	5	5	33	5.50
30	6	4	5	4	6	6	31	5.17
31	5	6	6	6	5	5	33	5.50
32	5	5	5	5	5	5	30	5.00

**Data Hasil Rekapitulasi Kuisioner Variabel Partisipasi Anggaran (Lanjutan)**

Responden	Partisipasi Anggaran						Total	Mean
	1	2	3	4	5	6		
33	5	5	5	5	5	5	30	5.00
34	5	5	5	6	5	5	31	5.17
35	4	4	4	5	5	5	27	4.50
36	5	5	4	5	4	5	28	4.67
37	4	4	6	5	4	4	27	4.50
38	5	5	4	1	4	5	24	4.00
39	6	6	6	1	6	6	31	5.17
40	6	6	4	6	6	6	34	5.67
41	3	3	4	3	4	3	20	3.33
42	5	5	5	5	5	5	30	5.00
43	2	3	5	3	3	2	18	3.00
44	5	5	4	5	4	5	28	4.67
45	3	4	6	4	3	3	23	3.83
46	4	4	5	5	4	4	26	4.33
47	3	4	6	3	3	3	22	3.67
48	4	4	6	5	3	4	26	4.33
49	6	6	5	6	5	6	34	5.67
50	6	6	6	6	6	6	36	6.00
51	6	5	5	5	5	6	32	5.33
52	4	4	5	4	5	4	26	4.33
53	5	5	5	5	5	5	30	5.00
54	5	5	6	5	5	5	31	5.17
55	6	6	3	6	6	6	33	5.50
56	3	3	6	3	3	3	21	3.50
57	6	6	6	6	6	6	36	6.00
58	5	5	5	5	5	5	30	5.00
59	6	4	4	4	4	5	27	4.50
60	5	5	5	5	5	5	30	5.00
61	3	5	3	3	3	3	20	3.33
62	6	6	5	6	5	6	34	5.67
63	5	5	5	5	6	5	31	5.17
64	5	5	4	6	5	5	30	5.00
65	6	5	5	5	4	6	31	5.17

**Data Hasil Rekapitulasi Kuisioner Variabel Partisipasi Anggaran (Lanjutan)**

Responden	Partisipasi Anggaran						Total	Mean
	1	2	3	4	5	6		
66	5	5	5	4	5	5	29	4.83
67	5	5	5	5	6	5	31	5.17
68	5	5	5	6	5	5	31	5.17
69	5	5	5	5	5	5	30	5.00
70	5	5	5	5	5	6	31	5.17



**Data Hasil Rekapitan Kuisisioner Variabel Kinerja Manajerial**

Responden	Kinerja Manajerial								Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	5	6	5	6	5	6	5	6	44	5.50
2	4	5	5	4	5	4	4	5	36	4.50
3	4	4	5	5	5	5	4	4	36	4.50
4	6	6	5	6	5	6	4	5	43	5.38
5	4	3	4	4	4	4	2	2	27	3.38
6	6	6	5	6	5	6	4	5	43	5.38
7	5	5	5	5	6	2	5	4	37	4.63
8	2	2	3	1	4	1	2	2	17	2.13
9	5	5	5	2	6	6	5	2	36	4.50
10	5	6	5	6	6	6	5	6	45	5.63
11	4	5	4	5	5	5	4	4	36	4.50
12	6	6	6	6	5	6	5	6	46	5.75
13	5	6	5	6	5	6	5	6	44	5.50
14	5	5	5	6	5	6	4	5	41	5.13
15	6	6	5	6	5	6	4	5	43	5.38
16	5	5	6	5	5	5	6	6	43	5.38
17	5	4	5	6	5	5	4	5	39	4.88
18	5	4	5	5	6	5	4	5	39	4.88
19	5	6	5	4	5	5	5	5	40	5.00
20	5	5	4	4	5	6	2	2	33	4.13
21	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
22	5	5	5	5	6	5	1	2	34	4.25
23	4	3	3	4	3	3	2	2	24	3.00
24	3	2	2	3	3	3	5	2	23	2.88
25	5	5	5	5	5	6	4	5	40	5.00
26	5	5	5	6	5	5	4	5	40	5.00
27	2	2	2	2	3	3	5	5	24	3.00
28	4	4	4	3	4	4	5	6	34	4.25
29	5	6	5	5	5	5	5	5	41	5.13
30	5	5	5	6	6	5	5	5	42	5.25
31	6	6	5	5	5	5	5	6	43	5.38
32	5	5	5	5	6	6	5	6	43	5.38

**Data Hasil Rekapitulasi Kuisioner Variabel Kinerja Manajerial (Lanjutan)**

Responden	Kinerja Manajerial								Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8		
33	5	5	5	6	6	6	5	5	43	5.38
34	5	5	5	6	4	5	5	5	40	5.00
35	5	5	5	4	5	6	5	4	39	4.88
36	5	5	6	5	4	5	4	5	39	4.88
37	5	5	5	6	5	5	5	4	40	5.00
38	5	6	6	5	5	6	5	5	43	5.38
39	5	5	6	6	5	4	5	5	41	5.13
40	5	6	5	6	6	6	5	6	45	5.63
41	5	5	6	5	5	6	5	5	42	5.25
42	5	5	5	5	6	6	5	5	42	5.25
43	5	5	5	5	6	5	5	5	41	5.13
44	5	5	5	5	5	6	5	5	41	5.13
45	5	6	6	6	6	5	5	6	45	5.63
46	5	6	6	6	6	5	5	6	45	5.63
47	5	6	6	6	5	5	5	5	43	5.38
48	5	5	5	5	6	5	5	5	41	5.13
49	5	6	6	6	6	6	5	6	46	5.75
50	5	6	5	6	6	6	5	5	44	5.50
51	4	5	5	5	4	5	5	4	37	4.63
52	5	5	5	5	5	6	5	5	41	5.13
53	5	5	5	6	6	5	5	5	42	5.25
54	5	6	6	5	5	5	5	5	42	5.25
55	5	6	6	6	6	5	5	5	44	5.50
56	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
57	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
58	5	5	5	5	5	5	5	6	41	5.13
59	5	5	5	5	5	5	5	4	39	4.88
60	6	6	5	5	5	5	5	5	42	5.25
61	5	5	5	6	5	6	5	5	42	5.25
62	5	6	6	6	5	6	5	6	45	5.63
63	5	5	5	4	4	4	5	5	37	4.63
64	5	5	5	5	5	4	5	5	39	4.88
65	5	5	5	6	6	5	5	5	42	5.25

**Data Hasil Rekap Kuisisioner Variabel Kinerja Manajerial (Lanjutan)**

Responden	Kinerja Manajerial								Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8		
66	5	5	5	5	5	6	5	6	42	5.25
67	5	5	5	4	5	6	5	4	39	4.88
68	5	4	6	5	6	5	5	6	42	5.25
69	5	4	5	6	5	6	5	5	41	5.13
70	5	5	5	5	5	4	5	5	39	4.88



**Data Hasil Rekapitan Kuisisioner Variabel Kinerja Budaya Organisasi**

Responden	Budaya Organisasi							Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7		
1	5	5	5	4	4	5	6	34	4.86
2	5	6	5	4	4	5	6	35	5.00
3	6	5	6	5	6	5	5	38	5.43
4	6	5	6	6	6	6	6	41	5.86
5	4	3	5	4	5	4	5	30	4.29
6	3	5	4	4	4	5	4	29	4.14
7	5	5	2	5	5	3	5	30	4.29
8	3	2	3	3	3	5	3	22	3.14
9	5	5	4	5	4	5	4	32	4.57
10	2	4	5	5	5	4	5	30	4.29
11	3	5	4	4	3	5	4	28	4.00
12	5	6	5	5	4	5	6	36	5.14
13	5	5	5	5	5	5	6	36	5.14
14	6	5	6	6	6	5	5	39	5.57
15	5	5	5	5	6	5	6	37	5.29
16	5	5	5	4	5	5	5	34	4.86
17	5	4	5	4	4	5	6	33	4.71
18	6	4	5	5	5	5	4	34	4.86
19	6	4	4	4	5	5	5	33	4.71
20	6	5	5	5	3	5	5	34	4.86
21	5	5	4	4	5	5	5	33	4.71
22	4	5	5	4	5	6	4	33	4.71
23	4	6	4	5	4	4	5	32	4.57
24	4	6	5	4	5	5	5	34	4.86
25	6	5	6	5	4	5	6	37	5.29
26	5	4	6	4	5	4	5	33	4.71
27	5	4	5	5	4	4	4	31	4.43
28	5	4	5	5	5	6	6	36	5.14
29	6	5	5	5	4	5	5	35	5.00
30	6	5	5	5	5	5	6	37	5.29
31	5	5	6	5	4	4	5	34	4.86
32	5	5	5	5	5	5	6	36	5.14

**Data Hasil Rekapitan Kuisisioner Variabel Budaya Organisasi (Lanjutan)**

Responden	Budaya Organisasi							Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7		
33	6	5	5	5	4	5	5	35	5.00
34	6	5	5	5	5	6	6	38	5.43
35	6	4	4	5	5	5	6	35	5.00
36	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
37	4	5	4	4	4	4	4	29	4.14
38	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
39	6	6	5	5	5	6	5	38	5.43
40	4	1	1	4	4	4	5	23	3.29
41	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
42	4	4	5	4	4	5	4	30	4.29
43	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
44	6	4	4	4	4	4	4	30	4.29
45	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
46	3	5	3	3	3	3	3	23	3.29
47	6	6	5	6	6	6	5	40	5.71
48	5	5	5	6	6	5	6	38	5.43
49	5	5	5	6	5	5	5	36	5.14
50	5	5	6	5	4	5	6	36	5.14
51	5	5	5	5	5	6	6	37	5.29
52	5	5	5	5	4	5	4	33	4.71
53	5	6	5	4	5	5	5	35	5.00
54	5	5	5	5	6	5	5	36	5.14
55	5	5	5	6	5	5	5	36	5.14
56	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
57	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
58	6	5	5	5	5	6	5	37	5.29
59	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14
60	6	5	5	5	5	6	5	37	5.29
61	5	5	6	6	6	5	6	39	5.57
62	5	5	5	5	6	6	6	38	5.43
63	5	5	4	5	5	6	5	35	5.00
64	6	5	5	5	6	5	4	36	5.14
65	5	5	5	6	5	4	5	35	5.00

**Data Hasil Rekap Kuisisioner Variabel Budaya Organisasi (Lanjutan)**

Responden	Budaya Organisasi							Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7		
66	5	5	5	6	6	5	6	38	5.43
67	6	4	5	6	4	6	5	36	5.14
68	5	5	6	6	5	5	5	37	5.29
69	5	6	5	5	5	5	5	36	5.14
70	5	5	5	4	5	5	5	34	4.86



**Data Hasil Rekapitan Kuisisioner Variabel Gaya Kepemimpinan**

Responden	Gaya Kepemimpinan					Total	Mean
	1	2	3	4	5		
1	5	5	5	6	5	26	5.20
2	4	4	5	5	5	23	4.60
3	5	5	5	5	4	24	4.80
4	4	4	4	5	5	22	4.40
5	5	5	5	1	4	20	4.00
6	6	6	6	1	6	25	5.00
7	6	6	6	6	6	30	6.00
8	3	3	3	3	4	16	3.20
9	5	5	5	5	5	25	5.00
10	2	3	3	3	3	14	2.80
11	5	5	5	5	4	24	4.80
12	3	4	4	4	3	18	3.60
13	4	4	4	4	4	20	4.00
14	3	4	3	3	3	16	3.20
15	4	4	4	5	3	20	4.00
16	6	6	5	6	5	28	5.60
17	6	6	5	6	6	29	5.80
18	6	5	5	5	5	26	5.20
19	4	4	4	4	5	21	4.20
20	5	5	5	5	5	25	5.00
21	5	5	5	5	5	25	5.00
22	6	6	6	6	6	30	6.00
23	3	3	3	3	3	15	3.00
24	6	6	6	6	6	30	6.00
25	5	5	6	5	6	27	5.40
26	6	6	5	6	5	28	5.60
27	5	5	5	5	5	25	5.00
28	3	4	3	3	3	16	3.20
29	6	6	6	6	6	30	6.00
30	5	6	6	5	6	28	5.60
31	3	3	3	4	4	17	3.40
32	5	6	5	6	5	27	5.40

**Data Hasil Rekapitan Kuisisioner Variabel Gaya Kepemimpinan (Lanjutan)**

Responden	Gaya Kepemimpinan					Total	Mean
	1	2	3	4	5		
33	5	6	5	5	5	26	5.20
34	5	6	6	5	5	27	5.40
35	5	6	6	5	6	28	5.60
36	5	5	6	5	6	27	5.40
37	5	6	5	5	5	26	5.20
38	5	5	5	6	6	27	5.40
39	5	5	4	5	6	25	5.00
40	5	5	6	5	4	25	5.00
41	5	5	5	6	5	26	5.20
42	5	5	6	5	5	26	5.20
43	5	5	5	6	5	26	5.20
44	5	6	5	6	6	28	5.60
45	5	5	4	3	4	21	4.20
46	3	3	3	3	3	15	3.00
47	5	5	5	5	5	25	5.00
48	5	5	6	5	5	26	5.20
49	5	5	5	5	5	25	5.00
50	5	5	6	6	6	28	5.60
51	5	5	6	5	5	26	5.20
52	5	6	6	6	5	28	5.60
53	4	4	4	4	4	20	4.00
54	4	3	3	3	3	16	3.20
55	4	4	4	4	3	19	3.80
56	5	5	6	5	5	26	5.20
57	5	4	5	4	5	23	4.60
58	5	5	5	6	6	27	5.40
59	5	5	5	5	5	25	5.00
60	5	5	4	4	5	23	4.60
61	5	5	5	5	5	25	5.00
62	5	6	6	5	6	28	5.60
63	5	5	5	5	5	25	5.00
64	5	4	5	4	4	22	4.40
65	3	4	4	4	4	19	3.80

**Data Hasil Rekapitulasi Kuisisioner Variabel Gaya Kepemimpinan (Lanjutan)**

Responden	Gaya Kepemimpinan					Total	Mean
	1	2	3	4	5		
66	5	6	6	6	5	28	5.60
67	6	4	5	4	6	25	5.00
68	5	6	6	6	5	28	5.60
69	5	5	5	5	5	25	5.00
70	5	5	5	5	5	25	5.00



### Hasil Data Rekapitan Kuisisioner Variabel Komitmen Organisasi

Responden	Komitmen Organisasi							Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7		
1	5	5	5	5	6	5	5	36	5.14
2	6	6	6	6	6	5	6	41	5.86
3	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
4	5	5	5	5	4	5	6	35	5.00
5	3	3	4	4	3	4	4	25	3.57
6	2	5	5	5	5	5	5	32	4.57
7	5	5	4	5	4	5	4	32	4.57
8	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
9	5	5	2	5	5	5	5	32	4.57
10	3	4	4	4	4	4	4	27	3.86
11	4	5	5	4	5	4	5	32	4.57
12	6	6	6	6	6	6	6	42	6.00
13	6	5	6	5	6	5	5	38	5.43
14	5	5	5	4	4	5	6	34	4.86
15	5	5	5	4	4	5	6	34	4.86
16	6	5	5	5	5	6	6	38	5.43
17	6	4	4	5	5	5	6	35	5.00
18	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
19	4	5	4	4	4	4	4	29	4.14
20	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
21	6	6	5	5	5	6	5	38	5.43
22	4	1	1	2	4	4	5	21	3.00
23	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
24	4	4	5	4	4	5	4	30	4.29
25	5	5	5	6	5	5	5	36	5.14
26	6	4	4	5	4	4	4	31	4.43
27	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
28	3	5	3	3	3	3	3	23	3.29
29	6	6	5	6	6	6	5	40	5.71
30	5	5	5	5	6	5	6	37	5.29
31	5	5	4	5	5	6	5	35	5.00
32	6	5	5	5	6	5	4	36	5.14

**Hasil Data Rekapitulasi Kuisisioner Variabel Komitmen Organisasi (Lanjutan)**

Responden	Komitmen Organisasi							Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7		
33	5	5	5	6	5	4	5	35	5.00
34	5	5	5	5	5	5	6	36	5.14
35	5	5	5	6	5	6	5	37	5.29
36	5	5	5	5	6	5	5	36	5.14
37	5	5	5	6	5	5	6	37	5.29
38	6	5	5	5	6	6	5	38	5.43
39	5	5	4	5	5	6	5	35	5.00
40	5	5	4	5	5	6	5	35	5.00
41	5	5	6	5	4	5	5	35	5.00
42	5	5	5	4	4	5	6	34	4.86
43	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
44	5	5	5	5	5	6	5	36	5.14
45	3	4	3	3	4	3	3	23	3.29
46	2	3	2	2	3	3	3	18	2.57
47	5	5	5	5	5	5	6	36	5.14
48	5	5	5	5	6	5	5	36	5.14
49	3	2	2	2	2	3	3	17	2.43
50	4	4	4	4	3	4	4	27	3.86
51	5	5	5	6	5	5	5	36	5.14
52	5	5	5	5	5	6	5	36	5.14
53	5	6	6	5	5	5	5	37	5.29
54	5	5	5	5	5	6	6	37	5.29
55	6	5	5	5	6	6	6	39	5.57
56	5	5	5	6	5	5	5	36	5.14
57	5	5	6	5	4	5	6	36	5.14
58	5	5	5	5	5	6	6	37	5.29
59	5	5	5	5	6	6	5	37	5.29
60	5	5	5	4	4	5	4	32	4.57
61	5	6	5	5	5	5	5	36	5.14
62	5	5	5	6	6	5	5	37	5.29
63	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
64	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
65	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00

**Hasil Data Rekapitulasi Kuisioner Variabel Komitmen Organisasi (Lanjutan)**

Responden	Komitmen Organisasi							Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7		
66	6	5	5	5	5	6	5	37	5.29
67	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14
68	6	5	5	5	5	6	5	37	5.29
69	5	5	6	6	6	5	6	39	5.57
70	5	5	5	5	6	6	6	38	5.43



**Data Hasil Rekapitan Kuisisioner Variabel Motivasi Kerja**

Responden	Motivasi Kerja											Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	5	6	5	5	6	5	5	5	6	5	6	59	5.36
2	5	5	4	5	6	5	5	5	6	5	6	57	5.18
3	5	5	4	5	5	5	6	5	5	5	5	55	5.00
4	5	5	4	5	6	5	5	3	4	5	4	51	4.64
5	3	3	5	3	3	4	4	2	3	4	4	38	3.45
6	5	4	6	4	3	6	5	6	6	6	6	57	5.18
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5.00
8	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	35	3.18
9	5	5	2	5	2	5	5	2	5	6	5	47	4.27
10	5	5	6	5	6	5	5	5	6	6	6	60	5.45
11	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	46	4.18
12	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	6	61	5.55
13	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	64	5.82
14	5	4	4	5	4	5	5	3	3	4	6	48	4.36
15	5	4	4	5	4	5	5	3	3	4	6	48	4.36
16	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	57	5.18
17	5	4	5	5	6	5	5	4	4	5	6	54	4.91
18	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	55	5.00
19	5	5	5	5	2	5	2	2	5	5	5	46	4.18
20	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	52	4.73
21	5	4	4	4	3	6	2	5	6	5	5	49	4.45
22	2	3	3	6	1	3	3	1	6	6	1	35	3.18
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3.00
24	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	51	4.64
25	6	3	4	4	4	5	5	5	5	5	6	52	4.73
26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	55	5.00
27	2	2	2	2	2	5	2	5	2	5	5	34	3.09
28	5	6	5	6	5	5	5	5	6	6	5	59	5.36
29	6	5	5	5	4	6	3	6	5	6	6	57	5.18
30	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	6	59	5.36
31	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	41	3.73
32	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	54	4.91

**Data Hasil Rekapitan Kuisisioner Variabel Motivasi Kerja (Lanjutan)**

Responden	Motivasi Kerja											Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
33	4	5	6	5	6	5	5	5	5	5	6	57	5.18
34	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	60	5.45
35	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6	59	5.36
36	5	6	5	5	5	5	5	5	6	6	5	58	5.27
37	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5	55	5.00
38	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	57	5.18
39	4	5	6	5	6	5	5	6	5	6	5	58	5.27
40	5	4	5	6	5	5	5	4	5	5	4	53	4.82
41	5	4	5	5	4	5	5	6	5	5	6	55	5.00
42	5	5	6	5	4	5	5	6	5	6	5	57	5.18
43	5	6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	55	5.00
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5.00
45	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	38	3.45
46	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	39	3.55
47	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	57	5.18
48	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	56	5.09
49	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	30	2.73
50	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	42	3.82
51	5	5	5	5	6	5	5	6	6	6	5	59	5.36
52	5	6	5	4	5	5	4	5	6	5	6	56	5.09
53	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	57	5.18
54	5	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6	60	5.45
55	4	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	39	3.55
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5.00
57	5	5	4	5	6	5	5	6	5	5	6	57	5.18
58	5	6	5	6	5	5	5	5	6	6	6	60	5.45
59	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	59	5.36
60	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54	4.91
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5.00
62	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	46	4.18
63	4	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	56	5.09
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5.00
65	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	58	5.27

**Data Hasil Rekapitan Kuisisioner Variabel Motivasi Kerja (Lanjutan)**

Responden	Motivasi Kerja											Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
66	5	5	5	6	6	5	6	6	5	5	6	60	5.45
67	6	4	5	6	4	6	5	5	6	6	6	59	5.36
68	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6	6	59	5.36
69	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	5	58	5.27
70	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	55	5.00

**LAMPIRAN 6**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PA	70	3.00	6.00	4.9514	.67130
KM	70	1.60	5.80	4.8986	.86586
BO	70	3.10	6.00	4.9343	.59779
GK	70	2.80	6.00	4.8286	.82798
KO	70	2.43	6.00	4.8122	.76856
MK	70	2.73	5.82	4.7818	.72172
Valid N (listwise)	70				

**LAMPIRAN 7**  
**Quality Criteria**

	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>R Square</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Budaya Organisasi	0.503998	0.875567		0.838808
Gaya Kepemimpinan	0.675912	0.912128		0.913674
Kinerja Manajerial	0.584914	0.917188	0.381665	0.895669
Komitmen Organisasi	0.708175	0.944360		0.931365
Motivasi Kerja	0.569187	0.935502		0.926224
Partisipasi anggaran	0.521047	0.865142		0.856519
Partisipasi Anggaran*Budaya Organisasi	0.560093	0.981489		0.980857
Partisipasi Anggaran*Gaya Kepemimpinan	0.629561	0.980647		0.981180
Partisipasi Anggaran*Komitmen Organisasi	0.648073	0.987129		0.986509
Partisipasi Anggaran*Motivasi Kerja	0.559192	0.988097		0.987803

	<i>Communality</i>	<i>Redundancy</i>
Budaya Organisasi	0.503998	
Gaya Kepemimpinan	0.675910	
Kinerja Manajerial	0.584914	-0.424019
Komitmen Organisasi	0.708175	
Motivasi Kerja	0.569187	
Partisipasi anggaran	0.521047	
Partisipasi Anggaran*Budaya Organisasi	0.560093	
Partisipasi Anggaran*Gaya Kepemimpinan	0.629561	
Partisipasi Anggaran*Komitmen Organisasi	0.648073	
Partisipasi Anggaran*Motivasi Kerja	0.559192	

**LAMPIRAN 8**  
***Latent Variabel Correlations***

	Budaya organisasi	Gaya kepemimpinan	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi
Budaya Organisasi	1.0000			
Gaya Kepemimpinan	0.125375	1.0000		
Kinerja Manajerial	0.306961	0.118661	1.0000	
Komitmen Organisasi	0.349680	0.388020	0.336858	1.0000
Motivasi Kerja	0.296155	0.263068	0.425398	0.657369
Partisipasi anggaran	0.202720	0.098079	0.201978	0.019796
Partisipasi Anggaran*Budaya Organisasi	0.053307	0.201254	0.529945	0.156528
Partisipasi Anggaran*Gaya Kepemimpinan	0.200786	0.201554	0.418976	0.390097
Partisipasi Anggaran* Komitmen Organisasi	0.132415	0.272121	0.471941	0.078089
Partisipasi Anggaran*Motivasi Kerja	-0.254756	0.190974	0.534125	0.042853

	Motivasi Kerja	Partisipasi Anggaran	Partisipasi Anggaran* Budaya Organisasi	Partisipasi Anggaran* Gaya Kepemimpinan
Budaya Organisasi				
Gaya Kepemimpinan				
Kinerja Manajerial				
Komitmen Organisasi				
Motivasi Kerja	1.0000			
Partisipasi anggaran	0.047998	1.0000		
Partisipasi Anggaran*Budaya Organisasi	0.160133	0.077404	1.0000	
Partisipasi Anggaran*Gaya Kepemimpinan	0.202870	0.164071	0.244888	1.0000
Partisipasi Anggaran* Komitmen Organisasi	0.021278	0.053713	0.618565	0.489834
Partisipasi Anggaran*Motivasi Kerja	0.033455	0.059570	0.472618	0.356798

	Partisipasi Anggaran* Komitmen Organisasi	Partisipasi Anggaran * Motivasi Kerja
Budaya Organisasi		
Gaya Kepemimpinan		
Kinerja Manajerial		
Komitmen Organisasi		
Motivasi Kerja		
Partisipasi anggaran		
Partisipasi Anggaran*Budaya Organisasi		
Partisipasi Anggaran*Gaya Kepemimpinan		
Partisipasi Anggaran* Komitmen Organisasi	1.0000	
Partisipasi Anggaran*Motivasi Kerja	0.682789	1.0000

### LAMPIRAN 9

#### *Path Coefficients*

	Budaya organisasi	Gaya kepemimpinan	Kinerja Manajerial	Komitmen Organisasi
Budaya Organisasi			0.463356	
Gaya Kepemimpinan			0.522225	
Kinerja Manajerial				
Komitmen Organisasi			0.194067	
Motivasi Kerja			3.004755	
Partisipasi anggaran			2.103825	
Partisipasi Anggaran*Budaya Organisasi			1.111982	
Partisipasi Anggaran*Gaya Kepemimpinan			1.562390	
Partisipasi Anggaran* Komitmen Organisasi			0.122381	
Partisipasi Anggaran*Motivasi Kerja			1.713847	

*Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistik
Budaya Organisasi -> Kinerja Manajerial	-0.046943	-0.068004	0.096083	0.096083	0.988569
Gaya Kepemimpinan-> Kinerja Manajerial	-0.064487	-0.068069	0.131748	0.131748	0.989468
Komitmen Organisasi-> Kinerja Manajerial	0.012880	0.004780	0.150290	0.150290	0.585698
Motivasi Kerja-> Kinerja Manajerial	-0.356276	-0.364603	0.126188	0.126188	3.323382
Partisipasi anggaran-> Kinerja Manajerial	0.183244	0.149521	0.097922	0.097922	2.371324
Partisipasi Anggaran*Budaya Organisasi-> Kinerja Manajerial	0.271390	0.022157	0.248127	0.248127	1.693753
Partisipasi Anggaran*Gaya Kepemimpinan-> Kinerja Manajerial	0.163316	0.144400	0.130977	0.130977	1.746905
Partisipasi Anggaran*Komitmen Organisasi-> Kinerja Manajerial	0.080222	0.075782	0.208809	0.208809	1.841883
Partisipasi Anggaran*Motivasi Kerja-> Kinerja Manajerial	0.260441	0.242965	0.175853	0.175853	1.981016

**LAMPIRAN 10**  
***T* table**

2 tailed	<i>Level of Significance</i>									
	0.40	0.30	0.20	0.15	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
1 tailed	0.20	0.15	0.10	0.075	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
1	1.376	1.963	3.133	4.195	6.320	12.69	31.81	63.67	-	-
2	1.060	1.385	1.883	2.278	2.912	4.271	6.816	9.520	19.65	26.30
3	0.978	1.250	1.637	1.924	2.352	3.179	4.525	5.797	9.937	12.39
4	0.941	1.190	1.533	1.778	2.132	2.776	3.744	4.596	7.115	8.499
5	0.919	1.156	1.476	1.699	2.015	2.570	3.365	4.030	5.876	6.835
6	0.906	1.134	1.440	1.650	1.943	2.447	3.143	3.707	5.201	5.946
7	0.896	1.119	1.415	1.617	1.895	2.365	2.999	3.500	4.783	5.403
8	0.889	1.108	1.397	1.592	1.860	2.306	2.897	3.356	4.500	5.039
9	0.883	1.100	1.383	1.574	1.833	2.262	2.822	3.250	4.297	4.780
10	0.879	1.093	1.372	1.559	1.813	2.228	2.764	3.170	4.144	4.586
11	0.875	1.088	1.363	1.548	1.796	2.201	2.719	3.106	4.025	4.437
12	0.873	1.083	1.356	1.538	1.782	2.179	2.682	3.055	3.930	4.318
13	0.870	1.079	1.350	1.530	1.771	2.160	2.651	3.013	3.852	4.221
14	0.868	1.076	1.345	1.523	1.761	2.145	2.625	2.977	3.788	4.141
15	0.866	1.074	1.341	1.517	1.753	2.131	2.603	2.947	3.733	4.073
16	0.865	1.071	1.337	1.512	1.746	2.120	2.584	2.921	3.687	4.015
17	0.863	1.069	1.333	1.508	1.740	2.110	2.567	2.899	3.646	3.965
18	0.862	1.067	1.330	1.504	1.734	2.101	2.553	2.879	3.611	3.922
19	0.861	1.066	1.328	1.500	1.729	2.093	2.540	2.861	3.580	3.884
20	0.860	1.064	1.325	1.497	1.725	2.086	2.529	2.846	3.552	3.850
21	0.859	1.063	1.323	1.494	1.721	2.080	2.518	2.832	3.528	3.820
22	0.858	1.061	1.321	1.492	1.717	2.075	2.509	2.819	3.505	3.792
23	0.857	1.060	1.319	1.489	1.714	2.069	2.500	2.808	3.485	3.768
24	0.857	1.059	1.318	1.487	1.711	2.064	2.493	2.797	3.467	3.746
25	0.856	1.058	1.316	1.485	1.708	2.060	2.486	2.788	3.451	3.725
26	0.856	1.058	1.315	1.483	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.855	1.057	1.314	1.482	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.855	1.056	1.313	1.480	1.701	2.048	2.468	2.764	3.409	3.674
29	0.854	1.055	1.311	1.479	1.699	2.045	2.463	2.757	3.397	3.660
30	0.854	1.055	1.310	1.477	1.697	2.042	2.458	2.750	3.386	3.646
40	0.851	1.050	1.303	1.468	1.684	2.021	2.424	2.705	3.307	3.551
50	0.849	1.047	1.299	1.462	1.676	2.009	2.404	2.678	3.262	3.596
60	0.848	1.045	1.296	1.458	1.671	2.000	2.391	2.661	3.232	3.460
70	0.847	1.044	1.294	1.456	1.667	1.994	2.381	2.648	3.211	3.435
80	0.846	1.043	1.292	1.453	1.664	1.990	2.374	2.639	3.196	3.417
90	0.846	1.042	1.291	1.452	1.662	1.987	2.369	2.632	3.184	3.402
100	0.845	1.042	1.290	1.451	1.660	1.984	2.365	2.626	3.174	3.391
∞	0.842	1.036	1.282	1.440	1.645	1.960	2.327	2.576	3.091	3.291

