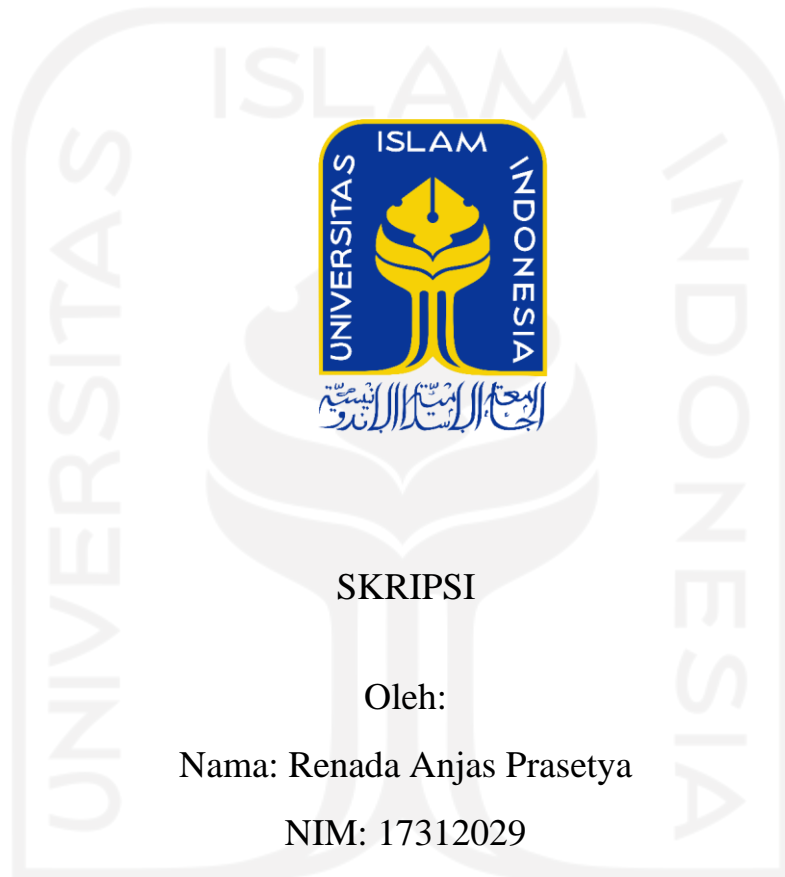


**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI  
( Studi Kasus pada UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta )**



**SKRIPSI**

Oleh:

Nama: Renada Anjas Prasetya

NIM: 17312029

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI  
( Studi Kasus pada UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta )**

**SKRIPSI**

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

Oleh:

Nama: Renada Anjas Prasetya

NIM: 17312029

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2021**

### **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/sangsi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 9 Juni 2021

Penulis,



Renada Anjas Prasetya

---

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI  
( Studi Kasus pada UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta )**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama: Renada Anjas Prasetya

NIM: 17312029

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 2 Juni 2021

Dosen Pembimbing,



(Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M.Sc., CMA.)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI ( Studi  
Kasus pada UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta )**

Disusun oleh : RENADA ANJAS PRASETYA

Nomor Mahasiswa : 17312029

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus  
pada hari, tanggal: Rabu, 07 Juli 2021

Penguji/Pembimbing Skripsi : Herlina Rahmawati Dewi, SE., M.Sc., CMA.

Penguji : Yuni Nustini, MAFIS., Ak., CA., Ph.D.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

  
Prof. Jaka Sriyana, Dr., M.Si

## MOTTO

“Waktu bagaikan pedang. Jika kamu tidak memanfaatkannya dengan baik, maka ia akan memanfaatkanmu.” - *HR. Muslim*

“Bukanlah ilmu yang semestinya mendatangimu, tetapi kamulah yang seharusnya mendatangi ilmu itu.” - *Imam Malik*

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum. Wr.Wb.

Alhamdulillah puja dan puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat Nya, dan telah memberikan kemudahan bagi penulis untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi”**. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan arahan dari berbagai pihak, akan kesulitan untuk menyelesaikan skripsi ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan ilmu dan mencontohkan umat manusia dalam berperilaku di dunia.
3. Kedua orang tua penulis, Bapak Sugeng Prasetya dan Ibu Sri Sundari yang selalu mendoakan untuk keberhasilan penulis menyelesaikan tugas akhir skripsi dan yang selalu meluangkan waktu, tenaga, dan biaya, untuk penulis. Serta saudara penulis yaitu Renata Ajeng Prasetya dan Rafida Azzah Prasetya yang selalu memberikan dukungan.

4. Ibu Herlina Rahmawati Dewi, SE., M.Sc., CMA selaku dosen pembimbing penulis yang telah memberikan banyak ilmu, nasehat, masukan, waktu serta tenaga untuk membantu penulis menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan baik dan lancar.
5. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia khususnya dosen akuntansi yang telah memberikan banyak ilmu akademik maupun non akademik selama masa perkuliahan penulis.
6. Seluruh responden UMKM yang telah bersedia memberikan informasi nya untuk dijadikan bahan penelitian ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis sadar akan akan banyak nya kekurangan, maka dari itu penulis menerima saran dan masukan. semoga skripsi ini bisa memberikan manfaat bagi para pembaca dan bagi penelitian selanjutnya.

Yogyakarta, 19 Mei 2021

Peneliti,



(Renada Anjas Prasetya)



## DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul .....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Halaman Berita Acara Ujian Tugas Akhir/Skripsi.....	v
Halaman Motto .....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
Abstrak.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat penelitian.....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Teori Anggaran.....	11
2.1.1 Definisi Anggaran .....	11
2.1.2 Karakteristik Anggaran.....	11
2.1.3 Fungsi Anggaran.....	12
2.2 Anggaran Partisipatif.....	14
2.3 Kinerja Manajerial.....	15
2.3.1 Definisi Kinerja Manajerial.....	15
2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial .....	16
2.3.3 Kinerja Manajemen yang Efektif.....	17
2.4 Komitmen Organisasi.....	18
2.4.1 Definisi Komitmen Organisasi .....	18
2.4.2 Komponen Komitmen Organisasi .....	19

2.4.3	Aspek-aspek dalam Komitmen Organisasi .....	19
2.5	Motivasi Kerja .....	21
2.5.1	Definisi Motivasi.....	21
2.5.2	Teori-teori Motivasi .....	22
2.5.3	Jenis-jenis Motivasi .....	25
2.6	<i>Goal Setting Theory</i> (Teori Penetapan Tujuan).....	26
2.7	Teori Agensi.....	29
2.8	Kerangka Penelitian .....	30
2.8.1	Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial .....	31
2.8.2	Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi.....	34
2.8.3	Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi .....	36
2.9	Penelitian Terdahulu.....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Jenis Penelitian.....	43
3.2	Populasi.....	43
3.3	Definisi Operasional Variabel.....	44
1.	Variabel Dependen : .....	44
2.	Variabel Independen.....	45
3.	Variabel Pemoderasi .....	46
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	48
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.6	Metode Analisis Data .....	50
3.6.1	Statistik Deskriptif .....	50
3.6.2	Uji Kualitas Data .....	50
3.6.3	Uji Asumsi Klasik .....	52
3.6.4	Uji Hipotesis .....	55
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1	Statistik Data Responden .....	59
4.2	Analisis Statistik Deskriptif .....	62
4.3	Uji Kualitas Data .....	65
4.3.1	Hasil Uji Validitas.....	66

4.3.2	Hasil Uji Reliabilitas .....	67
4.4	Uji Asumsi Klasik .....	68
4.4.1	Uji Normalitas .....	68
4.4.2	Uji Multikolinearitas.....	69
4.4.3	Uji Heteroskedasitas .....	70
4.5	Uji Hipotesis .....	71
4.5.1	Uji Hipotesis 1 .....	71
4.5.2	Uji Hipotesis 2 .....	73
4.5.3	Uji Hipotesis 3 .....	75
4.6	Hasil dan Pembahasan Penelitian .....	77
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1	Kesimpulan.....	82
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	83
5.3	Saran .....	83
5.4	Implikasi Penelitian .....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>85</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>		<b>94</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....	31
--------------------------------------	----

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Manajerial.....	45
Tabel 3.2 Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	46
Tabel 3.3 Indikator Komitmen Organisasi.....	47
Tabel 3.4 Indikator Motivasi Kerja.....	48
Tabel 3.5 Skor Pilihan Kuesioner .....	50
Tabel 4.1 Asal Responden UMKM di DIY .....	60
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden .....	60
Tabel 4.3 Lama Masa Bekerja di Perusahaan .....	61
Tabel 4.4 Jenjang Pendidikan Responden.....	61
Tabel 4.5 Penghasilan Perbulan Responden .....	62
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	63
Tabel 4.7 Uji Validitas .....	66
Tabel 4.8 Uji Realibilitas .....	67
Tabel 4.9 Uji Normalitas.....	68
Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas.....	69
Tabel 4.11 Uji Heteroskedasitas .....	70
Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis 1 .....	71
Tabel 4.13 Uji Hipotesis 2 .....	73
Tabel 4.14 Uji Hipotesis 3 .....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Nama UMKM di DIY .....	95
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian .....	96
Lampiran 3 Rekap Kuisisioner Variabel Partisipasi Anggaran .....	103
Lampiran 4 Rekap Kuisisioner Variabel Kinerja Manajerial .....	109
Lampiran 5 Rekap Kuisisioner Variabel Komitmen Organisasi .....	110
Lampiran 6 Rekap Kuisisioner Variabel Motivasi Kerja.....	111
Lampiran 7 Statistik Deskriptif.....	113
Lampiran 8 Uji Validitas .....	116
Lampiran 9 Uji Reabilitas.....	121
Lampiran 10 Uji Normalitas .....	122
Lampiran 11 Uji Multikolinearitas .....	122
Lampiran 12 Uji Heteroskedastisitas .....	123
Lampiran 13 Uji Regresi Linier Sederhana .....	123
Lampiran 14 Uji Regresi MRA 1.....	125
Lampiran 15 Uji Regresi MRA 2.....	127

## ABSTRAK

Kinerja manajerial merupakan suatu hal yang sangatlah penting bagi organisasi, dengan adanya kinerja manajerial yang baik maka akan tercipta kinerja organisasi yang baik pula. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai pemoderasi. Penelitian mengumpulkan data melalui kuesioner yang didistribusikan kepada sejumlah manajer UMKM di Provinsi Yogyakarta. Terdapat 38 responden dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model analisis regresi sederhana dan Moderated Regression Analysis (MRA) dengan SPSS versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kemudian, variabel komitmen organisasi dan motivasi kerja dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci : partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, motivasi kerja.

## ABSTRACT

Managerial performance is an important thing for the organization, with good managerial performance it will create good organizational performance as well. This research aims to analyse whether organizational commitment and work motivation as moderators may influencing the relationship of budget participation on managerial performance. Data were collected through questionnaires which were distributed to a several managers of small and medium enterprise (SME) in Yogyakarta Province. There were 38 respondents in this research. This research uses simple regression analysis and Moderated Regression Analysis (MRA) with SPSS version 23. The results concluded that the participants budgeting have an effect on managerial performance. Then, the variables of organizational commitment and work motivation have a significant effect in strengthening the relationship of budget participation and managerial performance.

Keywords: budget participation, managerial performance, organizational commitment, motivation.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pada perkembangan era global dunia usaha mengalami peningkatan persaingan. Setiap unit usaha ingin terus berkembang dan dapat bersaing dengan perusahaan lain agar dapat mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Tingginya tingkat persaingan dalam dunia bisnis akan menimbulkan ketidakpastian usaha yang akan berujung menimbulkan kesulitan pada proses perencanaan dan pengendalian (Yosin 2020). Menetapkan strategi dan tujuan yang tepat akan menjadi tindakan yang tepat untuk menghadapi tingginya persaingan bisnis. Peran manajer sangat dibutuhkan dalam menghadapi situasi-situasi seperti ini, informasi akuntansi dibutuhkan para manajer sebagai sumber untuk meningkatkan kinerja manajemennya dengan melakukan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian dari bermacam aktivitas dan sumber daya yang dimiliki organisasinya (Utami 2017).

Perusahaan membutuhkan suatu alat yang digunakan menjadi pedoman dalam melakukan aktivitas bisnis yaitu anggaran. Anggaran adalah alat yang digunakan organisasi untuk pengoordinasian, komunikasi, pengendalian, dan evaluasi untuk memenuhi untuk memenuhi kewajiban perusahaan dalam periode tertentu dalam bentuk moneter (Jatmiko, Laras dan Rohmawati, 2020). Salah satu dari fungsi anggaran yaitu untuk mengukur keefektifan kinerja organisasi. Pengukuran dilakukan dengan cara membandingkan anggaran masa lalu dengan



masa tahun berjalan (Anthony dan Govindarajan 2011). Selain itu, bisnis membutuhkan anggaran sebagai salah satu faktor kunci dalam mengubah semua strategi untuk tujuan jangka pendek dan jangka panjang agar dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. (Yosin 2020).

Anggaran memiliki dua metode pendekatan, yaitu pendekatan top-down dan pendekatan bottom-up. Pada metode pendekatan anggaran *top-down*, manajer senior selaku penyusun dan yang menetapkan anggaran, tidak melibatkan partisipasi bawahan secara signifikan dalam menyusun anggaran (Yosin 2020). Anggaran bentuk top down seringkali dianggap kurang efektif dikarenakan adanya ketidakikutsertaan para manajer lini dalam penyusunan anggaran perusahaan. Sedangkan, anggaran *bottom-up* merupakan suatu bentuk anggaran yang membutuhkan partisipasi secara aktif dari seluruh level manajer. Anggaran bentuk bottom up ini seringkali disebut dengan anggaran partisipasi (*budget participation*) (Ginting 2018).

Anggaran membutuhkan adanya partisipasi pada penyusunannya agar anggaran tersebut menjadi realistis (Nugroho dan Sumiyanti, 2017). Partisipasi merupakan suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mana keputusan tersebut akan memiliki pengaruh di masa depan bagi yang mengambalnya (Rivito dan Mulyani, 2019). Partisipasi anggaran merupakan salah satu teknik manajemen yang efektif karena para manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab atas anggaran yang telah disusun (Nugroho dan Sumiyanti, 2017).

Kinerja manajerial dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan dalam mendayagunakan sumber daya yang dimiliki (Nugroho dan Sumiyanti 2017). Efektivitas manajerial dipahami sebagai kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan benar, dengan memilih sasaran yang tepat yang dilakukan secara optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Sudarmi 2017). Sedangkan efisiensi manajerial merupakan manajemen yang menggunakan sumber daya yang terbatas demi memperoleh hasil yang diharapkan sesuai yang telah ditargetkan sebelumnya. (Emily 2019). Salah satu cara agar kerja manajerial dikatakan efektif yaitu dengan kontribusi dan keikutsertaan oleh orang-orang di perusahaan yaitu manajer dan karyawan. Efisiensi kinerja manajerial dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan anggaran (Ginting 2018).

Manajer puncak memiliki perspektif strategis secara menyeluruh dalam pembuatan anggaran secara umum. Dengan adanya keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran tersebut, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dengan memiliki rasa tanggung jawab dalam diri untuk mencapainya karena mereka ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran sehingga hal tersebut secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja manajerial (Ginting 2018). Hal tersebut sesuai dengan *goal setting theory* yaitu teori yang menyatakan bahwa suatu proses yang melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama dalam penentuan atau penetapan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan (Giusti et al., 2018). *Goal Setting Theory* yaitu teori yang

dikemukakan oleh Locke dan Latham, (1991) yang didasarkan pada pengamatan introspektif yang paling sederhana, yaitu bahwa manusia yang sadar akan mengorientasikan perilakunya pada tujuan yang telah ditetapkan. teori ini juga menyatakan bahwa sasaran dan kinerja saling berkaitan. Sasaran dapat diartikan sebagai tujuan yang akan dicapai oleh individu (Giusti et al. 2018). Sesuai dengan *Goal Setting Theory* Jika seorang individu memiliki sasaran yang ingin dicapai maka individu tersebut akan memiliki motivasi untuk meraih targetnya, hal ini akan meningkatkan kinerjanya (Kusuma 2014).

Manajer dalam suatu perusahaan akan dinilai kinerjanya baik apabila berhasil melaksanakan anggaran (Irfan, Santoso, dan Effendi 2016). Agar mencapai tujuannya, manajer mengevaluasi kinerja bawahannya melalui pemberian penghargaan (*reward*) apabila kinerja karyawan dinilai baik, dan pemberian hukuman (*punishment*) apabila terjadi kegagalan dalam pencapaian target (Nugroho dan Sumiyanti 2017). Maka bawahan akan meyakini penghargaan yang diberikannya tergantung pada pencapaian anggaran, bawahan juga meyakini bahwa hukuman yang diberikan oleh atasan ditentukan oleh kegagalan dalam mencapai target yang ditentukan dalam anggaran, maka bawahan akan berupaya membangun *slack budget* melalui proses partisipasi (Karma Resen 2015).

*Self Esteem Theory* Rosenberg (1965) menyatakan bahwa keberhargaan dan penerimaan diri memengaruhi perilaku seseorang. Deany, Sukartha dan Wirama (2016) menyatakan self esteem merupakan proses evaluasi atau penilaian yang ditujukan individu pada dirinya sendiri yang nantinya berkaitan dengan penerimaan individu terhadap dirinya dengan menunjukkan adanya penghargaan

dan pengakuan serta menunjukkan sejauh mana individu tersebut mampu, sukses dan berharga.

Masih banyak kontroversi tentang masalah-masalah hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian-penelitian yang terdahulu mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial masih memberikan hasil yang berbeda. Hasil penelitian yang dilakukan Giusti *et al.* (2018) dan Kusuma (2016) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun penelitian tersebut tidak dapat didukung dengan penelitian Syahputra (2014) dan Rachman (2014) menunjukkan hasil yang negatif atau tidak signifikan pada hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Tidak konsistennya hasil penelitian tersebut membuat para peneliti memprediksi bahwa keadaan tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa keadaan tertentu. Keadaan ini dapat dijabarkan melalui pendekatan kontigensi. Otley (1980) menjelaskan bahwa teori kontigensi dalam aspek akuntansi manajemen diidentifikasi sebagai aspek tertentu dari sistem akuntansi yang terkait dengan keadaan tertentu yang didemonstrasikan kemudian dicocokkan dan disesuaikan dengan keadaan tersebut. Pada pendekatan kontigensi, variabel intervening atau moderating merupakan faktor atau variabel yang bersifat kondisional yang diduga dapat memengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial (Govindarajan 1986). Sifat hubungan yang terkait dalam keterlibatan anggaran dan kinerja manajemen harus relevan dengan berbagai aspek organisasi dan harus kontekstual (Utami 2017). Hubungan antara partisipasi penyusunan

anggaran dengan kinerja manajerial kemungkinan besar akan dipengaruhi oleh variabel lain yang berperan sebagai variabel moderasi, misalnya seperti komitmen organisasi, motivasi diri, budaya organisasi, dan politik organisasi.

Komitmen organisasi adalah ikatan psikologis yang dimiliki seorang karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja (Klein dan Park, 2015). Komitmen organisasi adalah salah satu contoh variabel yang diduga dapat memengaruhi interaksi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sehingga seseorang yang berkomitmen tinggi akan menjadi individu yang lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingannya, dan berusaha melakukan kinerja yang terbaik untuk organisasinya (Wiratno, Ningsih dan Putri, 2017). Jadi, dengan adanya komitmen organisasi akan memudahkan organisasi untuk merealisasikan tujuannya karena kesadaran karyawan yang berkomitmen. Komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan yang melaksanakan kegiatan organisasi dan berpartisipasi dalam anggaran akan meningkatkan hasil kinerja manajemen dan dapat mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan.

Selain komitmen organisasi, motivasi juga diprediksi dapat menjadi variabel yang memoderasi hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Motivasi adalah dorongan yang terdapat pada diri seorang diwujudkan dalam bentuk tingkah laku guna mencapai tujuan yang ingin dicapai (Giusti et al. 2018). Motivasi sangat penting bagi organisasi karena dengan adanya motivasi karyawan akan memiliki semangat bekerja yang tinggi, sehingga prestasi kerja meningkat, sekaligus tujuan organisasi dapat dengan mudah terealisasikan (Ermawati dan Apriyanti 2016). Pada saat penyusunan anggaran, Motivasi manajer mendorong

manajer untuk berperan aktif atau berpartisipasi dalam kegiatan perencanaan sebagai perencana dan pelaksana, serta mengevaluasi rencana atau anggaran yang telah disusun. (Agustina 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho dan Sumiyanti, (2017), dan Rivito dan Mulyani, (2019) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi berpengaruh signifikan terhadap pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan, penelitian yang dilakukan Novlina, Indriani dan Indayani, (2020) belum berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari, (2014), dan Agustina, (2013) menggunakan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi partisipasi anggaran dan kinerja manajerial di mana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun, dalam penelitian Ermawati (2017), Suwarno, Kamaliah dan Zulbahridar (2013), dan Wiratno, Ningsih, dan Putri (2017) mengemukakan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh partisipatif terhadap kinerja manajerial.

Pengambilan objek dalam penelitian ini yaitu UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) di Provinsi Yogyakarta. UMKM merupakan istilah umum dalam dunia perekonomian yang merujuk kepada usaha ekonomi produktif yang dimiliki perorangan maupun badan usaha sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Undang-undang No. 20 tahun 2008 yaitu memiliki kekayaan bersih tidak melebihi dari 50 juta rupiah (tidak termasuk tanah dan bangunan perusahaan), omset tahunan

untuk usaha mikro tidak melebihi dari 300 juta rupiah, Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50 juta sampai dengan paling banyak Rp 500 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan usaha), kemudian memiliki omset tahunan lebih dari Rp 300 juta sampai dengan paling banyak Rp 2,5 miliar untuk usaha kecil, selanjutnya memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500 juta sampai dengan paling banyak Rp 10 miliar tidak termasuk tanah dan bangunan usaha, untuk usaha menengah dengan omset tahunan lebih dari 2,5 miliar rupiah hingga 50 miliar rupiah.

Usaha mikro, kecil, menengah di Provinsi Yogyakarta memegang peranan yang penting dan dasar bagi pembangunan ekonomi rakyat. Perkembangan UMKM di Yogyakarta dapat dikatakan sangat pesat. Kondisi ini ditunjukkan melalui jumlah UMKM di DIY yang mencapai 220 ribu di tahun 2015 dan meningkat menjadi 250 ribu di tahun 2018 yang terdiri dari (141.991) usaha mikro, usaha kecil (64.896), usaha menengah (39.196), dan usaha besar (13.498) berdasarkan data statistik Bappeda (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah) provinsi Yogyakarta. Hal ini menunjukkan kepesatan perkembangan UMKM di daerah Yogyakarta. Banyaknya UMKM tersebut dapat menjadi potensi sekaligus ancaman bagi perekonomian daerah. Apakah ekonomi berkembang atau tidak, hal itu akan menjadi tanggung jawab Dinas Koperasi dan UMKM untuk menggambarkan strategi pengembangan ekonomi daerah.

Pesatnya perkembangan UMKM di DIY perlu diiringi dengan kinerja manajerial yang semakin efektif dan efisien. Partisipasi anggaran dapat menjadi salah satu alat pengendalian strategis untuk meningkatkan kinerja manajerial pada UMKM. Sehingga skripsi ini bertujuan untuk meneliti tentang “Pengaruh

Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, dan Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada UMKM di Provinsi Yogyakarta)”

## **1.2 Perumusan Masalah**

- a. Bagaimana pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial?
- b. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?
- c. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui apakah partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial
- b. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
- c. Untuk mengetahui apakah motivasi individu memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

## **1.4 Manfaat penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :



a. Bagi UMKM

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan alternatif alat pengendalian yang tepat bagi UMKM di Provinsi Yogyakarta, khususnya dalam implementasi anggaran.

b. Bagi Akademisi

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang akuntansi manajemen.

c. Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan acuan untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Teori Anggaran**

##### **2.1.1 Definisi Anggaran**

Pada hakikatnya, anggaran merupakan sebuah rencana untuk melaksanakan aktivitas operasional bisnis agar mencapai tujuan perusahaan (Utami 2017). Anggaran merupakan alat yang penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif bagi organisasi. Suatu anggaran operasi meliputi jangka dalam kurun waktu satu tahun dan di dalamnya menyertakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu (Anthony dan Govindarajan 2011). Anggaran adalah rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana jangka panjang yang dibuat pada saat penyusunan program. (Utami 2017). Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis. Dalam perencanaan laba, manajemen merumuskan rencana operasi, yang implikasi keuangannya akan tercermin dalam laporan laba rugi jangka pendek dan panjang, neraca, kas dan modal kerja yang akan dikerjakan di masa depan. (Utami 2017).

##### **2.1.2 Karakteristik Anggaran**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2011: 91), ciri-ciri anggaran yaitu sebagai berikut :

- a. Anggaran dinyatakan dalam istilah moneter, dan didukung dengan non moneter.
- b. Anggaran memiliki jangka waktu kurun satu tahun.

- c. Anggaran adalah komitmen manajemen, yang setuju untuk mengambil tanggung jawab untuk mencapai tujuan anggaran.
- d. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang memiliki kewenangan lebih besar dari penyusun anggaran.
- e. Saat anggaran telah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam situasi tertentu.
- f. Kinerja keuangan aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara berkala, kemudian varians akan dianalisis dan dijabarkan.

### **2.1.3 Fungsi Anggaran**

Anthony dan Govindarajan (2011: 94) mengemukakan anggaran mempunyai beberapa macam fungsi di antaranya sebagai berikut :

- a. Menyelaraskan dengan rencana strategis

Rencana strategis memiliki karakteristik yaitu : pembuatannya di awal tahun, disusun dengan bantuan beberapa manajer berdasarkan informasi terbaik yang tersedia pada saat itu, dan dinyatakan dalam istilah yang relatif luas. Anggaran yang ditutup sebelum awal tahun fiskal akan berpeluang untuk menggunakan informasi terbaru yang tersedia dan didasarkan pada penilaian dari manajer di semua tingkat organisasi. Hasil anggaran pertama akan mengungkapkan bahwa hasil keseluruhan kinerja manajerial yang mungkin tidak memuaskan. Jika demikian, penyusunan anggaran menjadikan peluang untuk membuat keputusan yang akan meningkatkan kinerja sebelum suatu komitmen dibuat untuk operasi yang spesifik selama tahun tersebut.

b. Koordinasi

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam organisasi ikut serta dalam penyusunan anggaran. Pada saat proses penyusunan rencana oleh para staf, memungkinkan munculnya inkonsistensi. Penyebab paling umum adalah kemungkinan rencana organisasi produksi, baik secara keseluruhan maupun pada lini produksi tertentu, tidak sesuai dengan volume penjualan yang direncanakan. Dalam organisasi produksi, rencana pengiriman atas produk jadi mungkin tidak konsisten, dengan rencana-rencana pabrik untuk menyediakan komponen bagi produk-produk tersebut. Oleh karena itu, selama proses penyusunan anggaran, berbagai inkonsistensi tersebut akan diidentifikasi dan dicari solusinya oleh para manajer yang berpartisipasi.

c. Penugasan Tanggung Jawab

Anggaran yang disetujui harus menjelaskan tanggung jawab masing-masing manajer. Anggaran juga memberikan wewenang kepada kepala Pusat Pertanggungjawaban untuk membelanjakan sejumlah uang dengan maksud tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya tanpa perlu persetujuan dari otoritas yang lebih tinggi.

d. Dasar untuk Evaluasi Kerja

Anggaran mencerminkan suatu komitmen antara perancangnya dengan atasannya. Maka dari itu, anggaran menjadi tolak ukur (*benchmark*) terhadap kinerja aktual yang dapat dinilai. Komitmen tersebut dapat berubah apabila asumsi-asumsi yang mendasarinya juga berubah. Meskipun demikian, anggaran merupakan alat yang

paling efektif dalam menilai kinerja. Anggaran memberikan tanggung jawab kepada setiap pusat tanggung jawab dalam organisasi..

## **2.2 Anggaran Partisipatif**

Terdapat dua pendekatan dalam proses penyusunan anggaran yaitu: (1) Penganggaran partisipatif (bottom-up), dan (2) Penganggaran otoriter (top-down). Pada penyusunan anggaran atas-ke-bawah, manajer senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Sedangkan, pada penyusunan anggaran dari bawah-ke-atas, manajer di tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran (Anthony and Govindarajan 2011). Pelaksanaan anggaran akan efektif bilamana adanya keikutsertaan manajer dan karyawan pada organisasi (Sakti, 2017). Partisipasi adalah proses pengambilan keputusan bersama di mana yang akan berdampak di masa depan bagi mereka yang membuatnya. (Ilmawan 2017).

Sakti (2017) dalam tulisannya mengemukakan partisipasi anggaran sebagai suatu proses kerjasama yang melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses pembentukan anggaran untuk mencapai tujuan bersama di masa yang akan datang. Partisipasi anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (2011) yaitu proses di mana pembuat anggaran terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besaran anggaran. Sedangkan Ginting (2018) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai suatu hubungan kerjasama dari seluruh tingkatan organisasi untuk menyusun anggaran. Dimana manajer puncak

biasanya kurang mengetahui kegiatan sehari-hari, sehingga memerlukan informasi yang rinci dari bawahannya, di sisi lain manajer puncak memiliki pandangan yang lebih luas atas perusahaan secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan kebijakan secara umum.

Brownell dan Mcinnes (1986) menunjukkan bahwa ketergantungan yang besar pada anggaran dalam evaluasi kinerja perlu dibarengi dengan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran untuk memperoleh efek yang menguntungkan pada kinerja manajerial. Serta dengan adanya partisipasi anggaran akan mengurangi kemungkinan penjelasan tentang tingkat tujuan yang tidak tepat jika manajer gagal mencapai anggaran, dengan demikian akan meningkatkan legitimasi sanksi negatif.

## **2.3 Kinerja Manajerial**

### **2.3.1 Definisi Kinerja Manajerial**

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mencapai tujuan, sasaran, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. (Haslinda 2016). Menurut Mulyadi (2001: 415) dalam (Utami 2017), penilaian kinerja adalah penentuan kegiatan operasional sehari-hari dari suatu organisasi, bagian dari organisasi dan karyawannya berdasarkan tujuan, standar dan pedoman yang ditentukan. Tujuan utama adanya penilaian kinerja yaitu untuk

mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan perusahaan (Anthony and Govindarajan 2011).

Nasution dan Hermiyetti (2017) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai kemampuan manajer saat menjalankan fungsi manajemen. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor kunci untuk mengembangkan organisasi agar lebih efektif dan efisien. kinerja manajerial yaitu prestasi seseorang dalam bekerja di mana manajer dapat mencapai tujuan organisasi yang disesuaikan dengan visi misi dan sasaran organisasi (Ermawati 2017). Armstrong (2002:373) menjelaskan kinerja manajemen sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu. Ini tentang kesepakatan tujuan, pengetahuan, keterampilan dan persyaratan kompetensi, pekerjaan dan pengembangan pribadi (Colli 2013). Kinerja manajemen yang baik akan tercapai apabila setiap orang dalam organisasi memiliki tujuan dan ukuran kinerja yang saling berkaitan secara langsung pada strategi organisasi (Colli 2013).

### **2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Pada artikel Asis (2014) menyatakan beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja manajerial menurut Armstrong pada tahun 1998 yaitu :

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain yang dimiliki oleh pegawai tersebut.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan pemberian pengarahan dan kualitas dukungan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh sesama rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi untuk orang-orang dalam organisasi.

Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

### **2.3.3 Kinerja Manajemen yang Efektif**

Colli (2013) menyatakan bahwa kinerja manajemen yang efektif akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dengan cara melibatkan dan memotivasi orang-orang di organisasinya serta meningkatkan partisipasi staf dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan dengan:

1. mengutamakan ekspektasi dan akuntabilitas kinerja dengan adanya perasaan saling mengerti antar karyawan dan melaporkan tujuan kinerja yang akan dicapai.
2. Saling berkomunikasi dan umpan balik yang berkelanjutan antara anggota staf dan manajer tentang program kerja.

Mendorong kerja tim dengan mengintegrasikan rencana kerja individu; dan mempromosikan tujuan pengembangan profesional anggota staf sendiri.



## **2.4 Komitmen Organisasi**

### **2.4.1 Definisi Komitmen Organisasi**

Komitmen diartikan sebagai ikatan psikologis yang dibentuk seseorang dengan fokus atau target tertentu. Sedangkan komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis yang dimiliki seorang karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja (Klein and Park 2015). Komitmen digambarkan sebagai penentu penting dari omset dan hasil lainnya, dan sebagai alternatif kepuasan kerja yang dapat diukur dan berpengaruh (Klein and Park 2015). Komitmen organisasi menurut Sakti (2017) merupakan dorongan diri untuk melakukan pekerjaan terbaiknya demi kepentingan organisasi. Seseorang yang memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi akan lebih memprioritaskan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

Mowday, Steers and Porter (1979) menyatakan bahwa pengertian komitmen mempunyai 3 (tiga) perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja antara lain: (1) keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kemauan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi; dan (3) keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen mewakili sesuatu yang bukan hanya sekedar kesetiaan pasif kepada sebuah organisasi tetapi melibatkan hubungan aktif dengan organisasi sehingga individu bersedia memberikan sesuatu dari diri mereka sendiri untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi. Dapat ditegaskan bahwa terlepas dari kemungkinan komitmen yang lain, individu yang berkomitmen pada organisasi

akan cenderung menunjukkan tiga jenis perilaku yang diidentifikasi dalam definisi di atas.

#### **2.4.2 Komponen Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen (1991) mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen yang di antaranya yaitu:

1. Komitmen afektif

Komitmen afektif dipengaruhi oleh ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi maka hal tersebut akan menyebabkan karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya

2. Komitmen kontinu

Komitmen kontinu dapat muncul akibat karyawan membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain yang menyebabkan karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi.

3. Komitmen normatif

Komitmen normatif berasal dari nilai-nilai diri karyawan sebagai anggota organisasi karena mereka menyadari bahwa mereka harus berkomitmen dalam berorganisasi

#### **2.4.3 Aspek-aspek dalam Komitmen Organisasi**

Pada penelitian Hidayat (2008) mengemukakan bahwa Koentjoro (2002) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga sudut pandang yaitu:

## 1. Identifikasi

Identifikasi terbangun atas dasar kepercayaan para anggota organisasi, yang dapat dicapai dengan mengubah tujuan organisasi, termasuk beberapa tujuan pribadi anggota, atau dengan kata lain organisasi juga mencakup kebutuhan dan keinginan setiap anggota. Hal ini akan menghasilkan suasana yang saling mendukung di antara para anggota dengan organisasi, suasana tersebut juga akan membuat anggota bersedia mengorbankan sesuatu demi tercapainya tujuan organisasi, karena anggota juga menerima tujuan organisasi yang diyakini telah disusun demi terpenuhinya kebutuhan pribadi.

## 2. Keterlibatan

Keterlibatan anggota membuat mereka siap dan mau bekerja sama dengan anggota lain. Salah satu cara untuk melibatkan anggota adalah dengan memancing keikutsertaan mereka dalam berbagai pilihan pengambilan keputusan, yang dapat membangun kepercayaan anggota bahwa keputusan tersebut merupakan keputusan bersama. Di samping itu, dengan melakukan hal tersebut maka anggota merasakan bahwa mereka juga merupakan bagian utuh dari organisasi, dan dampak lainnya, mereka akan lebih mematuhi apa yang telah ditentukan organisasi karena adanya keterikatan satu sama lain.

Menurut Beynon pada jurnal yang dituliskan Koentjoro (2002) menyatakan bahwa partisipasi anggota akan naik ketika dihadapkan pada situasi yang penting untuk didiskusikan dan salah satu situasi tersebut adalah kebutuhan dan kepentingan pribadi yang diinginkan anggota dalam organisasi. Melakukan

upaya dan kontribusi untuk kepentingan organisasi, karena hanya dengan mewujudkan kepentingan organisasi kepentingan anggota akan lebih terpuaskan.

### 3. Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi mempunyai arti, yaitu kesediaan individu untuk memelihara hubungan dengan organisasi, sebagai contoh dengan mengorbankan kepentingan pribadinya, tanpa mengharapkan imbalan apapun. Kesediaan anggota untuk mempertahankan diri dalam organisasi itu penting untuk mendukung komitmen anggota terhadap organisasi di mana mereka berkerja, hal tersebut dapat dicapai ketika anggota merasakan rasa aman dan puas dalam organisasi tempat mereka bekerja.

## 2.5 Motivasi Kerja

### 2.5.1 Definisi Motivasi

Motivasi merupakan bentuk tingkah laku yang berasal dari dorongan dalam diri guna mencapai tujuan yang ingin dicapai (Giusti et al., 2018). Motivasi kerja merupakan dorongan internal individu yang tanpa adanya paksaan untuk berusaha bekerja menghasilkan ynag terbaik (Ermawati dan Apriyanti, 2016). Motivasi melibatkan suatu proses psikologis untuk mencapai puncak keinginan dan maksud seorang individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan jumlah usaha yang dikeluarkan atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas (Hidayat 2008). Motivasi adalah dorongan yang timbul, secara

sadar atau tidak pada diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dimilikinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya (Agustina 2013).

Berdasarkan Penelitian Ermawati dan Apriyanti (2016) Motivasi kerja penting bagi organisasi, sebab karyawan akan memiliki semangat saat termotivasi dalam bekerja, sehingga menciptakan hasil kinerja yang baik dan tujuan organisasi akan mudah tercapai. Motivasi kerja ini dapat menjadi faktor pendorong dalam proses penyusunan anggaran di mana, pihak bawahan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan lebih bersemangat dalam bekerja dan berpartisipasi tinggi pada saat proses penyusunan anggaran.

### **2.5.2 Teori-teori Motivasi**

Kho (2019) menyatakan bahwa ada beberapa teori motivasi yang sering digunakan di antaranya adalah :

#### **1) Teori Hierarki Maslow**

Teori hierarki diusulkan oleh psikolog Abraham Maslow pada tahun 1943. Teori tersebut mengemukakan 5 macam kebutuhan hidup manusia menurut tingkatannya, dari kebutuhan dasar hingga lanjutan. Hirarki kelima Kebutuhan tersebut di antaranya adalah:

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*), Kebutuhan Fisiologis mengacu pada kebutuhan individu akan rasa aman ketika menghadapi

kekerasan fisik dan psikologis, contohnya di lingkungan yang aman tanpa polusi, kemudian perlindungan kesehatan dan keselamatan di tempat kerja.

- b. **Kebutuhan Keamanan (*Safety needs*)**, yaitu kebutuhan manusia atas rasa aman dari kekerasan baik fisik maupun psikis seperti lingkungan yang aman bebas polusi, perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja serta bebas dari ancaman.
- c. **Kebutuhan Sosial (*Social needs*)**, yaitu kebutuhan untuk dicintai dan mencintai. Manusia adalah makhluk sosial yang memerlukan keluarga dan teman dalam hidupnya.
- d. **Kebutuhan Penghargaan (*Esteem needs*)**, Maslow percaya bahwa setelah memenuhi kebutuhan fisiologis, keamanan dan sosial, seseorang berharap untuk diakui oleh orang lain, dengan reputasi, kepercayaan diri dan rasa hormat
- e. **Kebutuhan Aktualisasi diri (*Self-Actualization*)**, kebutuhan ini merupakan tingkat tertinggi yaitu keinginan seseorang untuk memenuhi ambisi pribadinya.

## 2) Teori ERG Alderfer

Clayton Alderfer pada tahun 1969, memublikasikan artikel tentang kebutuhan manusia yang berjudul “*An Empirical Test of a New Theory of Human Need*”. Teori tersebut merupakan Teori Alternatif terhadap Teori Hirarki Maslow. Teori yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer ini kemudian dikenal dengan Teori ERG Alderfer yaitu singkatan dari *Existence, Relatedness* dan *Growth* :

- a. Kebutuhan Eksistensi (*Existence needs*) yaitu kebutuhan akan pemenuhan faktor fisiologis dan Materialistis termasuk kebutuhan akan rasa aman.
- b. Kebutuhan Hubungan (*Relatedness needs*) yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan dengan orang lain.
- c. Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth needs*) yaitu kebutuhan atau keinginan untuk bertumbuh dan mencapai potensi diri secara maksimal.

### 3) Teori *Motivator-Hygiene* Herzberg

Teori *Motivator-Hygiene* Herzberg dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Teori tersebut didapat dari penelitian terhadap 203 akuntan dan teknisi di area Pittsburgh, Amerika Serikat. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan dua faktor yang berbeda yaitu kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Teori *Motivator-Hygiene* Herzberg juga dikenal dengan Teori Dua Faktor.

- a. Kepuasan bekerja, yaitu, faktor yang sering disebut juga dengan faktor motivator, yaitu berkaitan dengan pengakuan, prestasi, tanggung jawab yang memberikan kepuasan positif.
- b. Ketidakpuasan bekerja, Faktor ini sering disebut dengan Faktor *Hygiene*. berkaitan dengan gaji, keamanan bekerja dan lingkungan kerja yang seringkali memberikan ketidakpuasan.

### 4) Teori Harapan Vroom

Victor Vroom memperkenalkan teori motivasi pada tahun 1964, atau yang biasa dikenal dengan sebutan Teori Harapan atau *Expectancy Theory* yaitu teori yang mengasumsikan bahwa orang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena

mereka menginginkan hasil yang diharapkan. Teori tersebut kemudian dikenal.

Terdapat 3 konsep Teori Harapan Vroom, yaitu :

- a. Harapan (*Expectancy*), yaitu keyakinan individu bahwa suatu usaha akan menghasilkan suatu prestasi. Usaha → Kinerja.
- b. *Instrumentally*, yaitu keyakinan individu bahwa suatu kinerja akan mencapai hasil tertentu. Kinerja → Hasil
- a. Valensi (*Valence*), yaitu mengacu pada nilai negatif dan positif yang orang hubungkan dengan suatu hasil.

### 2.5.3 Jenis-jenis Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2005) mengelompokkan jenis-jenis motivasi menjadi dua jenis yaitu sebagai berikut (Fadli 2016):

- a. Motivasi Positif (Insentif positif)

Motivasi yang positif adalah proses untuk mencoba memengaruhi orang lain agar menjalankan suatu yang kita inginkan dengan cara memberikan hadiah. kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

- b. Motivasi Negatif (Insentif negatif)

Motivasi negatif berkebalikan dengan motivasi positif. Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini



semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut hukuman.

Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

## **2.6 Goal Setting Theory (Teori Penetapan Tujuan)**

Smith (2020) merangkum beberapa definisi *goal setting theory* oleh beberapa ahli yaitu Moeller, Theiler, & Wu (2012) mendefinisikan *goal setting theory* secara garis besar sebagai suatu proses pada seseorang dalam menetapkan target atau tujuan yang jelas dan dapat digunakan untuk pembelajaran. Sedangkan Locke & Latham (2006) meringkas teori penetapan tujuan sebagai beberapa konsep mengenai efektivitas tujuan yang spesifik, dan sulit; hubungan antara tujuan dan pengaruhnya; mediasi efek dari tujuan; hubungan tujuan dengan kemanjuran diri; mediasi efek dari tujuan; dan generalitas *goal effect* yang dapat ditemukan pada orang-orang, tugas, negara, rentang waktu, desain pengalaman, sumber tujuan (yaitu, pengaturan diri sendiri, ditetapkan bersama-sama dengan orang lain, atau ditugaskan), dan variabel dependen.

Locke dan Latham membagi teori penetapan tujuan menjadi dua karakteristik utama yaitu Konten dan Intensitas. Konten adalah hasil dari tugas, dan Intensitas adalah sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya, yang berupa mental dan fisik. Berdasarkan teori tersebut berfokus pada pentingnya mempertimbangkan keseluruhan perjalanan untuk menyelesaikan tujuan dan bukan

hanya pada hasilnya. Melibatkan karyawan dalam mengarahkan rute yang ditempuh untuk menyelesaikan suatu tugas terbukti meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai target (Young 2017).

Pada artikel Young (2017) mengemukakan bahwa teori penetapan tujuan Locke memengaruhi keterlibatan karyawan dalam organisasi. *Goal Setting theory* menyorot konsep Intensitas, dan pentingnya berkonsultasi dengan karyawan tentang pendekatan ke tujuan, agar karyawan merasa termotivasi secara intrinsik untuk menyelesaikan suatu tugas, Locke menunjukkan bahwa mereka perlu terlibat dalam konsepsinya, dan diberikan kebebasan dalam cara mereka ikut berpartisipasi menanganinya. Teori penetapan tujuan oleh Locke, dalam suatu organisasi bila menetapkan tujuan yang sulit dijangkau dapat dianggap sebagai cara untuk mempromosikan rasa pencapaian, dengan mendorong karyawan keluar dari zona nyaman mereka, mereka akan lebih mungkin mencapai rasa bangga yang akan mereka dapatkan melebihi ekspektasi tujuan mereka. Kemudian, Edwin Locke mengemukakan sangat penting untuk terlebih dahulu memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan berbasis tugas dan keterampilan untuk berhasil (sesuai teori kebutuhan dasar Maslow). Segera setelah karyawan siap untuk mulai menangani target mereka, manajer dapat memaksimalkan potensi karyawan dengan mengikuti prinsip-prinsip utama penetapan tujuan.

Teori penetapan tujuan Edwin Locke berpendapat bahwa untuk penetapan tujuan agar berhasil dengan hasil yang diinginkan, mereka harus memenuhi syarat spesifik berikut (Smith 2020):

- a) Kejelasan : tujuan harus spesifik;
- b) Menantang: tujuan harus sulit namun dapat dicapai;
- c) Tujuan harus dapat diterima;
- d) Umpan balik harus diberikan untuk pencapaian tujuan;
- e) Tujuan lebih efektif bila digunakan untuk mengevaluasi kinerja;
- f) Tenggat waktu meningkatkan efektivitas tujuan;
- g) Orientasi tujuan pembelajaran mengarah pada kinerja yang lebih tinggi daripada orientasi tujuan kinerja;
- h) Penetapan tujuan kelompok sama pentingnya dengan penetapan tujuan individu.

Berdasarkan teori *goal-setting* yang berkaitan dengan komitmen organisasi maka dengan adanya penetapan sasaran (*goal*) yang telah ditetapkan, seorang pegawai akan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi atau kelompok (Kusuma 2014) teori tersebut mendasari adanya komitmen organisasi yang didefinisikan sebagai sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi (Riadi 2017)

Motivasi kerja juga didasarkan pada *Goal Setting Theory*. Motivasi kerja yaitu proses psikologis untuk mencapai puncak keinginan dan maksud seorang individu untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Sesuai dengan teori penetapan tujuan yang menekankan konsep Intensitas, dan pentingnya berkonsultasi dengan karyawan tentang pendekatan ke tujuan, agar karyawan termotivasi untuk dapat menyelesaikan suatu tugas..

## 2.7 Teori Agensi

Teori agensi menurut Jensen dan Meckling (1976) merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara principal dan agent. Pihak principal adalah pihak yang memberikan kewenangan kepada agen, untuk melakukan semua kegiatan atas nama principal dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan. Konsep teori keagenan terjadi apabila atasan mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk melakukan suatu otoritas atau tugas dalam membuat keputusan (Anthony and Govindarajan 2011). Hal ini dapat pula dikatakan bahwa principal memberikan suatu amanah kepada agen untuk melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati. Wewenang dan tanggung jawab agen maupun principal diatur dalam kontrak kerja atas persetujuan bersama.

Teori agensi menurut Adams (1996) dapat menyelesaikan dua masalah yang timbul antara agent dan principal. Pertama adalah masalah perselisihan antara keinginan atau tujuan principal dengan agent dan kesulitan bagi principal untuk memeriksa dan mengetahui aktivitas yang dilakukan oleh agent dalam mengelola perusahaan. Permasalahan yang muncul disini adalah principal tidak dapat memeriksa apakah agent telah bertindak dengan jujur atau tidak. Kedua, adalah masalah pembagian risiko yang timbul ketika principal dan agen memiliki perilaku yang berbeda dalam menghadapi risiko.

Teori agensi didasarkan oleh asumsi-asumsi yang dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu asumsi tentang sifat manusia, asumsi keorganisasian dan asumsi informasi (Kusumawati 2012). Pertama, asumsi sifat manusia, asumsi ini

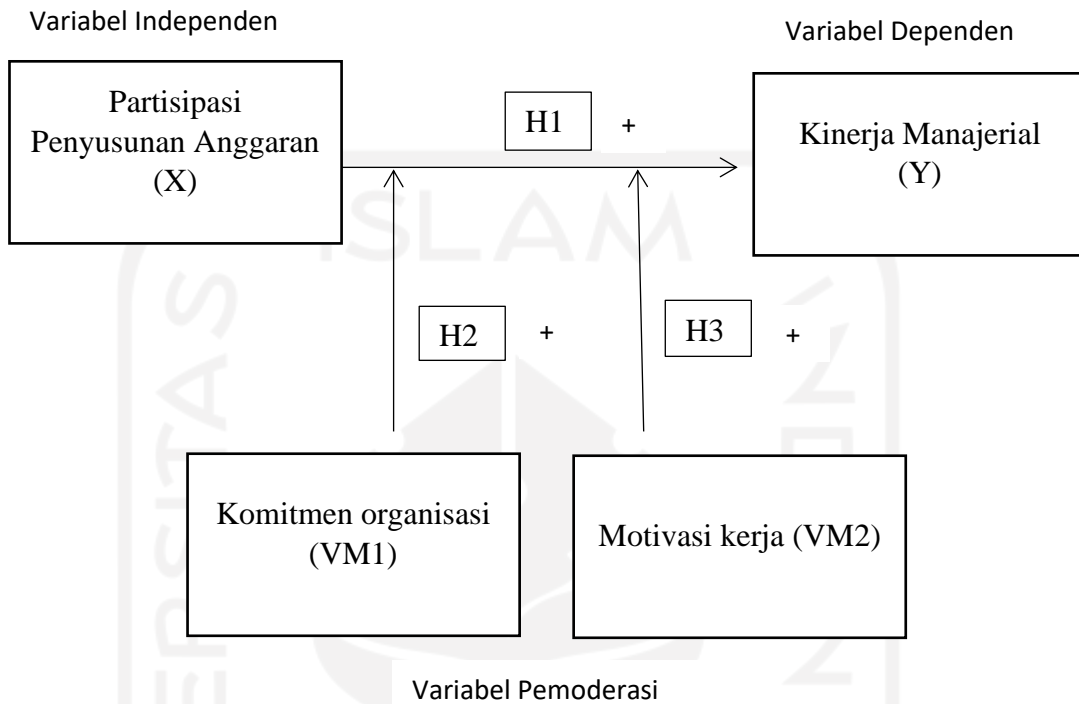
menekankan bahwa manusia memiliki sifat egoisme, keterbatasan mengenai pandangan masa depan dan selalu menghindari risiko. Kedua, asumsi keorganisasian adalah asumsi yang menekankan dalam organisasi adanya perselisihan antar anggota, efisiensi sebagai kriteria efektivitas dan adanya informasi asimetrik antara prinsipal dan agen. Asumsi informasi adalah bahwa informasi sebagai barang komoditi yang dapat diperjual belikan.

Teori agensi mendasari hubungan penyusunan anggaran partisipatif dan kinerja manajerial. Hubungan keagenan dalam organisasi antara atasan dan bawahan, di mana bawahan melakukan proses perencanaan, pelaksanaan serta pelaporan sedangkan, atasan berperan dalam melaksanakan pengawasan. Pada saat melaksanakan penganggaran partisipatif menurut teori agensi bahwa (para eksekutif) sebagai agen dalam penilaian anggaran akan mengevaluasi anggaran sebaik mungkin sehingga penilaian anggaran yang dilakukan dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai kelayakan anggaran tahun berikutnya untuk meningkatkan kinerja tahun sebelumnya. (Haslinda 2016).

## **2.8 Kerangka Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah dan tujuan penelitian pada bagian sebelumnya, maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**



### **2.8.1 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial**

Anggaran yaitu suatu alat yang digunakan perusahaan untuk dijadikan pedoman dalam melakukan aktivitas pengoordinasian, komunikasi, pengendalian, dan evaluasi pada perusahaan. Maka dari itu, dalam proses penyusunan anggaran membutuhkan keikutsertaan para manajer dari tingkat atas hingga bawah serta para karyawan. Partisipasi anggaran dalam perusahaan dilakukan oleh dua atau lebih pihak dalam pengambilan keputusan bersama yang mana keputusan tersebut akan berdampak di masa depan oleh mereka yang membuatnya.

Teori keagenan merupakan sebuah kontrak dalam bentuk pendelegasian wewenang dalam pembuatan keputusan telah diberikan oleh pihak pemilik

(principal) kepada pihak perusahaan atau organisasi (Kholmi 2010). Berdasarkan teori tersebut, anggaran partisipatif merupakan proses kerja sama antara agen dan prinsipal dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penganggaran, yang mana agen yaitu para manajer dituntut dan diberi tanggung jawab oleh principal untuk mengerahkan kinerja yang terbaik dalam penyusunan anggaran agar mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Selain itu dengan adanya keterlibatan anggota dalam partisipasi anggaran akan menyebabkan mereka sadar bahwa dirinya lebih dihargai dan bahwa ide-idenya dibutuhkan oleh organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2016) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Jadi, semakin tinggi keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai, Dengan ikut serta dalam proses penyusunan anggaran, manajer yang terlibat akan termotivasi untuk mencapai target anggaran. Hal ini disebabkan karena manajer menyadari bahwa target anggaran yang telah ditetapkan merupakan kontribusi dari mereka sendiri. Motivasi yang tinggi ini akan mendorong lahirnya kinerja yang maksimal dari setiap manajer. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian (Giusti et al. 2018) yang mengemukakan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran yang tinggi, kelogisan manajer dalam menelaah anggaran, intensitas pembahasan anggaran yang cukup tinggi, pengajuan usulan pada penyusunan anggaran, banyaknya partisipasi dan kontribusi pegawai dalam penyusunan anggaran, frekuensi atasan meminta pendapat dalam penyusunan anggaran yang cukup besar

akan memengaruhi efektivitas manajemen, artinya jika organisasi ingin meningkatkan kinerja manajemen, atasan harus memperhatikan partisipasi anggaran. Jika karyawan memiliki motivasi yang lebih besar, maka ia akan melakukan perbaikan kesalahannya dan merasa khawatir jika kinerjanya di bawah tingkat ekspektasinya, hal tersebut akan berpengaruh dengan peningkatan kinerjanya.

Agustina (2013) mengemukakan partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Tingginya partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran akan menyebabkan pula tingginya kinerja manajerial. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Wiratno, Ningsih dan Putri (2017), menyatakan anggaran berfungsi sebagai perencanaan dan kriteria kinerja, di mana anggaran sebagai suatu sistem pengendalian yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian Rivito dan Mulyani (2019) juga menunjukkan hasil bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Ia mengemukakan bahwa keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran di organisasi adalah suatu bentuk dihargainya opini, saran dan pandangan mereka, maka mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik dalam proses penyusunan anggaran.

Penelitian ini akan menguji kembali pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dengan mengajukan hipotesis:

H1: Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial..



## **2.8.2 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi**

Komitmen organisasi diartikan sebagai perilaku seseorang terhadap organisasi berupa loyalitas dan perwujudan visi, misi, nilai dan tujuan organisasi (Riadi 2017). Seseorang dikatakan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat diidentifikasi dari ciri-ciri yaitu keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja bagi organisasi, dan keinginan yang kuat menjadi bagian organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan menjadikan individu tersebut lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan dirinya, dan berusaha melakukan kinerja yang terbaik untuk organisasinya (Wiratno, Ningsih dan Putri, 2017). Hal ini sesuai dengan *goal setting theory*, Teori ini menunjukkan hubungan antara tujuan dan hasil. Tujuan dapat dianggap sebagai sasaran atau tingkat pencapaian yang ingin dicapai seseorang. Ketika seseorang berkomitmen untuk tujuan tertentu, ini akan mempengaruhi perilaku mereka dan konsekuensi dari kinerjanya. (Giusti et al. 2018)

Jika dalam pribadi individu tumbuh dan berkembang komitmen, komunikasi yang lancar maka individu tersebut dalam melakukan tugas dan tanggung jawab akan muncul semangat kerja yang akan melandasi dan menimbulkan semangat pelayanan yang sepenuh hati (Setiadi 2018). Pelayanan sepenuh hati dapat diartikan sebagai bentuk pelayanan yang dilandasi dengan ketulusan, kejujuran, dan keterbukaan dalam memberikan pelayanan kepada orang lain atau organisasi.

Penelitian Nugroho dan Sumiyanti (2017) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang diperkuat oleh komitmen organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin jelas sasaran suatu anggaran dengan memiliki komitmen organisasi tinggi, maka akan meningkatkan kinerja manajerial SKPD, dan semakin jelas sasaran suatu anggaran dengan komitmen organisasi kurang, maka akan menurunkan kinerja manajerial SKPD. penelitian tersebut memiliki hasil yang sama dengan penelitian Rivito dan Mulyani (2019) pada Pemerintah Daerah di Pemerintah Kota Bandung yang menyatakan bahwa proses penganggaran yang melibatkan partisipasi anggota organisasi satuan kerja pemerintah daerah akan meningkatkan kinerja satuan kerja pemerintah daerah itu. Penelitian Rivito dan Mulyani (2019) menyatakan bahwa jika seorang karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah membuka peluang bagi bawahan untuk membuat anggaran sesuai dengan kepentingannya masing-masing dan sebaliknya. Komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran yang akan meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian Wiratno, Ningsih dan Putri (2017) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi dapat memengaruhi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil tersebut, komitmen organisasi berperan sebagai penghubung antara individu dengan organisasi, sehingga individu merasa bahwa mereka memiliki organisasi dan dengan demikian dapat meningkatkan kinerja mereka. Keterlibatan semua atasan dalam pembuatan kebijakan dapat

meningkatkan kecenderungan bawahan untuk mengenal organisasi dan hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Sehingga, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H2 : Komitmen organisasi memperkuat hubungan positif antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

### **2.8.3 Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi**

Motivasi kerja adalah dorongan internal individu tanpa paksaan untuk bekerja sebaik mungkin. (Ermawati 2017). Teori penetapan tujuan merupakan bagian dari teori motivasi yang mengasumsikan bahwa ada arahan dalam bentuk perencanaan atau penganggaran untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan. *goal setting theory* yaitu suatu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Giusti et al. 2018).

Bagi organisasi motivasi kerja sangat penting karena karyawan yang memiliki motivasi akan bersemangat dalam bekerja sehingga prestasi kerja akan meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai. Sesuai dengan teori kebutuhan Maslow yang terdapat lima tingkat kebutuhan dasar, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rasa memiliki dan kasih sayang, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Menurut Maslow, pemuasan berbagai kebutuhan tersebut didorong oleh dua kekuatan yakni

motivasi kekurangan (*deficiency motivation*) dan motivasi perkembangan (*growth motivation*). motivasi kekurangan bertujuan untuk mengatasi masalah ketegangan manusia karena berbagai kekurangan yang ada. Sedangkan motivasi pertumbuhan didasarkan atas kapasitas setiap manusia untuk tumbuh dan berkembang. Kapasitas tersebut merupakan pembawaan dari setiap manusia. Pada proses penyusunan anggaran, motivasi dapat diterapkan di mana, pihak bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran ini memiliki motivasi kerja yang tinggi maka karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja dalam proses penyusunan anggaran.

Banyak penelitian yang telah meneliti tentang keterkaitan antara motivasi kerja dan hubungannya dengan anggaran partisipatif dan kinerja manajerial, salah satunya yaitu Agustina (2013) meneliti bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi pada Kantor Kecamatan Bontang Selatan. Semakin tinggi motivasi yang diberikan akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial. Sejalan dengan penelitian Ardianto (2008) yang menunjukkan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja dengan kinerja manajerial berpengaruh signifikan pada pada rumah sakit swasta di wilayah Kota Semarang. Tinggi nya motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya rendah nya motivasi kerja dari manajer akan berpengaruh pada rendahnya kinerja komitmen untuk bertanggung-jawab terhadap tujuan sasaran anggaran.

H3 : Motivasi memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial

## **2.9 Penelitian Terdahulu**

### **2.9.1 Sarwenda Biduri (2011)**

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan”. Metode dalam penelitian ini menggunakan data primer dalam proses pengumpulan data, yaitu dengan cara menyebarkan kuesioner. Responden pada penelitian ini adalah manajer dan karyawan pada kantor BPR yang berada di Semarang.

Hasil penelitian Biduri (2011) memberikan kesimpulan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berarti, semakin besar keterlibatan manajer akan semakin meningkatkan pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja manajerial. Komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Jika komitmen organisasi tinggi, maka partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial

Perbedaan penelitian Biduri (2011) dengan penelitian ini terletak dari pada beberapa variabel pemoderasi yang digunakan. Pada penelitian ini menggunakan variabel pemoderasi yaitu komitmen organisasi dan motivasi kerja. Sedangkan penelitian Sarwenda Biduri menggunakan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasinya.

### **2.9.2 Adi Wiratno, Wahyu Ningsih dan Nегina Kencono Putri**

Penelitian Ini Berjudul “Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi”. Penelitian ini memperoleh data primer dengan teknik kuesioner. Respondennya merupakan pejabat struktural Eselon II, III, IV dan V pada seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada Kabupaten Purbalingga. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *disproportionated stratified random sampling*.

Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin besar partisipasi anggota dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh pada peningkatan kinerja manajerial. Penyusunan anggaran memiliki peran sebagai alat perencana dan mengukur kriteria kinerja, di mana anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajemen. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen ketika komitmen organisasi besar. Partisipasi manajer di semua tingkatan dalam pengambilan keputusan kebijakan meningkatkan kecenderungan bawahan untuk memahami organisasi, sehingga meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Kemudian penelitian ini juga mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini memiliki perbedaan yang terletak terletak pada variabel moderasi yang digunakan. Penelitian Adi Wiratno, Wahyu Ningsih dan Neginia

Kencono Putri menggunakan variabel pemoderasi Budaya Organisasi, dan gaya kepemimpinan sedangkan penelitian ini tidak.

### **2.9.3 Dewi Agustina (2013)**

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Sleman)”. Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan menggunakan metode survey. Pengumpulan data dilakukan menggunakan alat berupa kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan (pegawai) pada kantor PDAM Se-Karesidenan Surakarta.

Hasil dari penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PDAM se-Karesidenan Surakarta. Kemudian hipotesis lainnya menyatakan motivasi berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Para pegawai akan terpacu untuk bekerja keras dengan adanya motivasi tinggi sehingga organisasi akan semakin mudah mencapai tujuan. Hal ini menyebabkan peningkatan produktivitas kerja pegawai sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan dinas. Maka, semakin tinggi motivasi yang diberikan akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial.

### **2.9.4 Krisna Murti Darpita Sakti (2017)**

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Sleman)”. Metode yang digunakan untuk pengumpulan data yaitu primer, dengan teknik kuesioner dengan sampel yang berjumlah 250 responden dari 723 Pejabat Struktural di SKPD Sleman.

Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial SKPD Sleman. Partisipasi anggaran membuat manajer terdorong untuk lebih bertanggungjawab terhadap tugasnya, sehingga manajer dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang ditetapkan dalam anggaran. Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan Penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Kurangnya komitmen organisasi pada SKPD Sleman memengaruhi Ketidaksignifikanan antar variabel. Kegiatan yang akan dilakukan lebih menitikberatkan pada kualitas dan pelayanan publik, sehingga tanpa adanya komitmen organisasi yang tinggi, manajer dapat terus bekerja keras untuk mencapai tujuannya.

Penelitian ini memiliki perbedaan yang terletak pada variabel moderasi yang digunakan. Penelitian Sakti menggunakan variabel moderasi Budaya Organisasi, dan gaya kepemimpinan sedangkan penelitian ini tidak.

#### **2.9.5 Yogi Adrianto (2008)**

Penelitian ini berjudul “Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, JOB Relevant Information sebagai Variabel Moderating”. Metode pengumpulan data



menggunakan kuesioner. Dari sampel sebanyak 105 kuesioner yang didistribusikan kepada manajer atau kepala bagian setingkat manajer pada 6 rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang yang terdaftar di DEPKES RI.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Keterlibatan partisipasi anggaran akan mendorong para manajer untuk bertanggung jawab terhadap tugasnya sehingga, kinerja manajerial jua akan meningkat. Hipotesis kedua menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika kepuasan kerja tinggi. Kemudian hipotesis ketiga menunjukkan Job Relevant Information tidak dapat berperan sebagai variabel moderating. Kemudian hipotesis keempat menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial ketika motivasi kerja kinerja tinggi. Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajemen para anggota organisasi Jika manajer pelaksana memperhatikan dan menghargai kesediaan bawahan untuk ikut serta dalam penyusunan anggaran maka tujuan anggaran akan tercapai. Tingginya tingkat motivasi akan meningkatkan produktivitas.

Perbedaan penelitian ini adalah terletak dari beberapa variabel pemoderasi yang digunakan. Penelitian Yogi Adrianto menggunakan variabel pemoderasi Kepuasan Kerja dan *JOB Relevant Information* sedangkan penelitian ini tidak.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu metode penelitian yang bersifat induktif, objektif, dan ilmiah dimana data yang diperoleh berupa angka-angka atau pernyataan-pernyataan yang dinilai, dan dianalisis dengan analisis statistik Sugiyono (2018). Penelitian ini merupakan karya tulis ilmiah yang dilakukan dengan mengumpulkan data dan penelitian yang rinci terhadap suatu objek tertentu selama kurun waktu tertentu.

#### 3.2 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/ subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah kepala bagian/manajer pada UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) khususnya pada usaha menengah di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sejumlah 39.196. Sampel penelitian ini adalah 100 kepala bagian yang diperoleh dari rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)} \dots \dots \dots (1)$$

n = Jumlah anggota sampel

N = Jumlah anggota poplasi

e = Nilai kritis (batas ketelitian 0,1)

Perhitungan sampel :

$$n = \frac{39.196}{1+39.196(0,1)^2}$$

$$n = 99,75$$

$$n = 100 \text{ (dibulatkan)}$$

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

#### 1. Variabel Dependen :

##### a. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses kegiatan manajemen yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, administrasi, pelaporan pertanggungjawaban, pelatihan dan pengendalian. Penilaian Kinerja Manajerial digunakan untuk mengukur kegiatan dalam organisasi demi pencapaian tujuan dan juga sebagai alat yang berfungsi sebagai perbaikan di masa depan. Kinerja manajerial (Y) diukur dengan kuesioner dengan indikator yang dibuat oleh Sakti (2017) mencakup:

**Tabel 3.1 Indikator Kinerja Manajerial**

<b>Indikator</b>	<b>Skala pengukuran</b>	<b>Nomor kuesioner</b>
Perencanaan	Skala likert	1-3
Investigasi	Skala likert	4-6
Koordinasi	Skala likert	7-9
Evaluasi	Skala likert	10-12
Supervisi	Skala likert	13-16
Staffing	Skala likert	17-19

## **2. Variabel Independen**

### **a. Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran partisipatif (X) adalah variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini. Anggaran partisipatif adalah anggaran yang disusun dengan melibatkan kerja sama dan partisipasi penuh dari manajer pada semua level. Penelitian ini mengukur seberapa besar partisipasi kepala bagian/manajer di UMKM dalam penyusunan anggaran, seberapa besar pengaruh partisipasi anggaran terhadap pembuatan anggaran, dan peran manajer dalam penyusunan anggaran partisipatif. Indikator kuesioner partisipasi penyusunan anggaran dikembangkan oleh Sakti (2017) meliputi:

**Tabel 3.2 Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran**

<b>Indikator</b>	<b>Skala pengukuran</b>	<b>Nomor kuesioner</b>
Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran	Skala likert	1-4
Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran	Skala likert	5-7
Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran	Skala likert	8-10
Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin	Skala likert	11-14

### **3. Variabel Pemoderasi**

#### **a. Komitmen organisasi**

Komitmen Organisasi (VM1) merupakan suatu dorongan internal individu untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka demi kepentingan organisasi, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang besar akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya. Studi ini akan menentukan kriteria seberapa tinggi komitmen yang dimiliki responden dan pengaruhnya dalam memperkuat hubungan penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Kuesioner yang

digunakan sebagai indikator pengukuran komitmen organisasi meliputi (Sakti, 2017):

**Tabel 3.3 Indikator Komitmen Organisasi**

<b>Indikator</b>	<b>Skala pengukuran</b>	<b>Nomor kuesioner</b>
Keyakinan yang kuat berkarir di tempat Bekerja	Skala likert	1-3
Tingkat keterlibatan pada masalah di tempat bekerja.	Skala likert	4-6
Tingkat ketertarikan di tempat bekerja.	Skala likert	7-9
Perasaan sebagai bagian dari Organisasi.	Skala likert	10-14

#### **b. Motivasi Kerja**

Motivasi (VM2) didefinisikan dalam penelitian ini sebagai dorongan yang hadir dalam diri seseorang dan memanifestasikan dirinya dalam bentuk perilaku dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai. Kuesioner pada penelitian ini akan mengungkapkan seberapa besar motivasi kerja pada diri manajer dan apakah motivasi memengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Kuesioner pada pengukuran motivasi kerja menggunakan penelitian Ardianto (2008) yang masing-masing indikatornya yaitu sebagai berikut :

**Tabel 3.4 Indikator Motivasi Kerja**

<b>Indikator</b>	<b>Skala pengukuran</b>	<b>Nomor kuesioner</b>
Tingkat kepedulian terhadap tanggung jawabnya	Skala likert	1
Tingkat ketarikan terhadap pekerjaan	Skala likert	2
Membentuk keterampilan	Skala likert	3
Tingkat kemauan karyawan	Skala likert	4
Tingkat karyawan dalam penetapan tujuannya	Skala likert	5
Membentuk keahlian karyawan	Skala likert	6
Daya pendorong	Skala likert	7
Tingkat kerelaan karyawan	Skala likert	8
Membentuk keterampilan	Skala likert	9
Membentuk keahlian karyawan	Skala likert	10

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif, yang metode pengumpulannya menggunakan data primer (informasi sumber diperoleh secara

langsung). Perolehan data primer melalui penyebaran kuesioner berskala likert yang didistribusikan kepada para manajer di UMKM Daerah Istimewa Yogyakarta.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah Kuesioner/Angket. Angket merupakan suatu teknik pengumpulan informasi berupa pertanyaan tertulis yang memungkinkan analisis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada (Setiawan 2020). Angket atau kuesioner adalah instrumen penelitian yang terdiri dari serangkaian pertanyaan (atau jenis konfirmasi lainnya) untuk tujuan mengumpulkan informasi dari responden (Hayati 2019). Pengumpulan data akan dilakukan secara online dengan mengirimkan google form kepada responden dan secara offline yaitu dengan memberikan berkas kuesioner secara langsung kepada kepala bagian UMKM.

Pengumpulan data menggunakan angket (kuesioner) dilaksanakan dengan mengajukan daftar pertanyaan-pernyataan tertulis kepada responden. Peneliti memperoleh data informasi dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang berisikan pertanyaan-pertanyaan seputar penelitian yang akan diteliti. Pertanyaan kuesioner telah disusun secara sistematis dan terstruktur yang nantinya, responden harus memberikan tanda centang pada jawaban yang telah dipilih.



**Tabel 3.5 Skor Pilihan Kuesioner**

<b>Pilihan</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Skala Pengukuran</b>
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
CS	Cukup Setuju	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

### **3.6 Metode Analisis Data**

#### **3.6.1 Statistik Deskriptif**

Analisis deskriptif merupakan analisis yang paling mendasar untuk menggambarkan keadaan data secara umum. Statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini berfungsi untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data. Analisis statistik deskriptif diukur dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum sum, range, kurtosis, skewness (kemencengan distribusi).

#### **3.6.2 Uji Kualitas Data**

##### **a. Uji Validitas**

Validitas item adalah ketepatan suatu item atau instrumen data dalam mengukur apa yang hendak diukur. Suatu item dikatakan valid jika terjadi korelasi

yang signifikan dengan skor totalnya. Hal ini menunjukkan adanya dukungan item tersebut dalam mengungkapkan suatu yang ingin diungkap. Item tersebut dapat berupa pengajuan pertanyaan kepada responden melalui kuesioner. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner akan dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali 2018).

Validitas dapat diukur dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Pengujian signifikansi dilakukan dengan kriteria menggunakan r tabel pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Indikator dapat diukur valid atau tidaknya dengan cara membandingkan nilai *correlated item* dengan *total correlation* dengan hasil perhitungan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka indikator tersebut dinyatakan valid. Begitu juga sebaliknya, jika nilai r hitung di bawah nilai r tabel, maka indikator dinyatakan tidak valid.

#### **b. Uji Reabilitas**

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner akan dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan (kuesioner) adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali 2018). Pada uji reliabilitas, semua item yang valid akan dimasukkan, sedangkan item yang tidak valid tidak akan dimasukkan ke dalam uji reliabilitas (Utami 2017). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji statistik Cronbach alpha ( $\alpha$ ). Jika suatu konstruk memberikan nilai Cronbach alpha  $> 0,70$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut telah

reliabel. Begitu pula sebaliknya, jika Cronbach Alpha suatu variabel  $< 0,70$  maka instrumen penelitian tidak reliabel.

### **3.6.3 Uji Asumsi Klasik**

Sebelum mulai melakukan analisis regresi linear, perlu dilakukannya uji asumsi klasik terlebih dahulu. Model regresi linear dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi beberapa asumsi yang disebut dengan asumsi klasik. Uji asumsi klasik dilakukan agar data sampel yang diolah dapat benar – benar mewakili populasi secara keseluruhan (Haslinda 2016).

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji normal atau tidaknya distribusi dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual. Uji t dan F memiliki asumsi bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal, jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel yang kecil (Ghozali 2018). Terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu:

##### **1) Analisis Grafik**

Uji normalitas residual dengan metode analisis grafik yaitu dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Cara untuk mengambil keputusannya adalah dengan melihat nilai normal probability plot yaitu perbandingan antara distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Pada distribusi normal, akan membentuk satu garis lurus

diagonal, kemudian plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Kemudian untuk menyimpulkannya, jika garis yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonalnya, maka distribusi data residual dikatakan normal.

## 2) Analisis Statistik

Uji statistik dapat dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan skewness dari nilai residual. Dalam hal ini untuk mengetahui apakah distribusi residual terdistribusi normal yaitu dengan cara melihat nilai z hitung yang lebih besar dari z tabel. Residual terdistribusi normal jika nilai signifikansi lebih dari 0,05

### **b. Uji Multikolonieritas**

Ghozali (2018) menjelaskan bahwa uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel bebas (independen) di dalam model regresi, regresi yang baik yaitu regresi yang tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika terjadi korelasi antar variabel independen, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Terdapat beberapa metode untuk melihat ada atau tidaknya multikolonieritas yaitu sebagai berikut:

#### 1) Melakukan analisis matrik korelasi antar variabel-variabel independen.

Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal tersebut dapat mengindikasikan adanya multikolonieritas. Namun, tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen, bukan berarti bebas dari multikolonieritas, karena

multikolinearitas disebabkan oleh efek kombinasi dua atau lebih variabel.

- 2) Melihat nilai tolerance dan lawannya, kemudian juga melihat nilai variance inflation factor (VIF). Untuk mengetahui apakah antar variabel-variabel independen bebas dari multikolinearitas, yaitu dengan mengukur apakah nilai VIF (Variance Inflation Factor) kurang dari 10 dan mempunyai angka Tolerance lebih dari 0,1.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali 2018). Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas pada regresi linear berganda, yaitu dapat menggunakan salah satunya dengan uji Glejser. Uji Glejtser mengusulkan untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen dengan konsekuensi:

1. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka data tidak mengandung heteroskedastisitas.
2. Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka data mengandung heteroskedastisitas.

### 3.6.4 Uji Hipotesis

#### a. Uji Analisis Regresi Sederhana

Pada uji analisis regresi linear sederhana digunakan untuk memperkirakan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Ghozali (2018) menyatakan bahwa regresi linear sederhana didasarkan untuk menguji pengaruh satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Analisis ini digunakan untuk menguji Hipotesis pertama (H1). Langkah-langkah untuk menguji hipotesis adalah sebagai berikut:

Membuat persamaan regresi linear sederhana, di antaranya:

- a) Untuk menguji hipotesis 1 (H1)

$$Y = a + b X \dots\dots\dots(1)$$

Di mana: Y = Kinerja Manajerial

a = konstanta

b = koefisien regresi

X = Penyusunan Anggaran Partisipatif

#### b. Uji Interaksi atau Moderated Regression Analysis (MRA)

Uji interaksi MRA merupakan analisis regresi moderasi yang menggunakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator. Untuk menggunakan MRA dengan satu variabel prediktor (X), tiga persamaan regresi harus dibandingkan untuk menentukan jenis variabel moderator (Ghozali 2018). Uji ini untuk membuktikan apakah variabel moderasi dapat memperkuat atau

sebaliknya, memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. MRA dapat untuk menguji Hipotesis kedua, ketiga (Sakti, 2017).

Langkah-langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Berikut ini persamaan regresi moderasi, di antaranya:

a) Menguji hipotesis kedua (H2)

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 VM_1 + \beta_3 X * VM_1$$

Keterangan,

Y = Kinerja Manajerial

$\alpha$  = konstanta

$\beta_1 - \beta_3$  = koefisien regresi X

X = Penyusunan Anggaran Partisipatif

VM<sub>1</sub> = Komitmen organisasi

X\*VM<sub>1</sub> = Interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Komitmen Organisasi.

b) Menguji hipotesis ketiga (H3)

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 VM_2 + \beta_3 X * VM_2$$

Keterangan,

Y = Kinerja Manajerial

$\alpha$  = konstanta

$\beta_1 - \beta_3$  = koefisien regresi X

X = Penyusunan Anggaran Partisipatif

VM<sub>2</sub> = Motivasi Diri

$X*VM_2$  = Interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Budaya Organisasi

## 2. Menguji Signifikansi dengan Uji F (ANOVA)

Uji F merupakan salah satu metode untuk menguji satu variabel dependen terhadap satu atau lebih variabel independen. Uji f berguna untuk mengetahui pengaruh utama dan pengaruh interaksi dari variabel independen terhadap variabel dependen. Pengaruh utama merupakan pengaruh langsung antara variabel independen terhadap dependen, sedangkan pengaruh interaksi yaitu pengaruh bersama 2 atau lebih variabel independen terhadap dependen. Tingkat signifikan pengujian adalah 0,05. Maka uji f memiliki ciri sebagai berikut :

- a) Jika tingkat signifikansi nilai F, yaitu sig. > 0,05, maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b) Jika tingkat signifikansi nilai F, yaitu sig. < 0,05, maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

## 3. Menguji Signifikansi dengan Uji t (Uji Parsial)

Setelah persamaan regresi linier diperoleh, maka dilakukan uji koefisien regresi parsial untuk mendapati apakah variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial dengan variabel dependen. (Utami 2017). Jika pengaruhnya signifikan artinya terdapat



pengaruh yang nyata dan dapat digeneralisasikan terhadap populasi (Sakti, 2017). Uji t memiliki ciri yaitu sebagai berikut:

- a) Jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ , maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b) Jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ , maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Statistik Data Responden

Pada saat pelaksanaan penyebaran kuesioner pada UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta didapatkan sebanyak 63 kuesioner yang terkumpul dari 100 kuesioner yang telah tersebar dan 38 yang telah tersaring untuk diolah datanya. Kuesioner hanya didapatkan 38 dikarenakan dari 100 penyebaran kuesioner di DIY, peneliti hanya mendapatkan 63 kuesioner yang kembali dan kuesioner tersebut masih harus disaring untuk diolah datanya. Kemudian dikarenakan keterbatasan waktu, biaya, tenaga, dan situasi pandemi saat ini, peneliti memutuskan untuk mengolah 38 data kuesioner yang telah tersaring tersebut untuk dijadikan hasil akhir bahan penelitian. Semakin besar banyaknya sampel dari populasi, maka akan semakin baik, namun ada jumlah minimal yang harus diambil peneliti yaitu sebanyak paling sedikit 30 sampel. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2018) dalam bukunya :

- Kelayakan ukuran sampel penelitian yaitu antara 30 sampai dengan 500.
- Sampel yang terbagi menjadi beberapa kategori maka jumlah responden sampel minimal 30 pada setiap kategori.
- Jika penelitian sedang menjalani analisis multivariat (seperti korelasi atau regresi berganda), jumlah anggota sampel harus paling sedikit sepuluh kali jumlah variabel yang diteliti. contohnya, jika ada 5 variabel penelitian (independen + dependen), maka jumlah anggota sampel =  $10 \times 5 = 50$ .

- Untuk penelitian eksperimen sederhana dengan kelompok eksperimen dan kelompok kontrol, jumlah anggota sampel masing-masing 10 sampai 20 orang.

Berikut ini rincian persebaran kuesioner yang telah dilakukan.

Tabel 4.1 Asal Responden UMKM di DIY

Kabupaten di DIY	Jumlah Responden	
Kabupaten Sleman	13	49,40 %
Kabupaten Bantul	7	18,42 %
Kabupaten Kulonprogo	6	15,78%
Kabupaten Gunung Kidul	4	10,52 %
Kota Yogyakarta	8	21,05 %
Total	38	100,00 %

Berdasarkan data tabel 4.1 asal responden UMKM yang didapatkan di DIY berjumlah total 38 responden yang terdiri dari 12 responden dari Kabupaten Sleman, 7 responden berasal dari Kabupaten Bantul, 6 responden berasal dari Kabupaten Kulonprogo, 5 responden berasal dari Kabupaten Gunung Kidul, kemudian 8 responden berasal dari Kota Yogyakarta. Dapat disimpulkan, bahwa responden terbanyak berasal dari Kabupaten Sleman, dan responden terkecil berasal dari Kabupaten Gunung Kidul.

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	26	68,42 %
Wanita	12	31,58 %
Total	38	100,00 %

Berdasarkan tabel data 4.2 jumlah total terdapat 38 responden di Daerah istimewa Yogyakarta dengan rincian sebanyak 68,42% sampel yaitu berjenis kelamin pria, sedangkan sisanya yaitu 31,58% berjenis kelamin wanita. Maka, dapat disimpulkan responden pria lebih banyak dibandingkan responden wanita dalam penelitian ini.

Tabel 4.3 Lama Masa Bekerja di Perusahaan

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
< 5 tahun	15	39,47 %
5-10 tahun	14	36,84 %
10-15 tahun	5	13,16 %
> 15 tahun	4	10,53 %
Total	38	100,00 %

Berdasarkan data tabel 4.3 dapat diketahui bahwa mayoritas lama masa bekerja di perusahaan responden adalah kurang dari 5 tahun yaitu 39,47% atau sebanyak 15 responden. Untuk 5-10 tahun terdapat sebanyak 14 responden atau 36,48%. Kemudian, untuk masa kerja 10-15 tahun terdapat 5 responden atau 13,6%. Lalu terakhir masa kerja >15 tahun terdapat sebanyak 4 responden atau 10,53%.

Tabel 4.4 Jenjang Pendidikan Responden

Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA/SMK	5	13,16 %
D3	18	47,37 %
S1	12	31,58 %
S2	3	7,89 %
Jumlah	38	100,00 %

Berdasarkan tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa mayoritas jenjang pendidikan responden yaitu D3 sebanyak 18 responden atau 47,37% dari sampel. Kemudian urutan jenjang pendidikan terbanyak kedua yaitu S1 sebanyak 12 responden atau 31,58% dari sampel. Urutan ketiga yaitu SMA/SMK yang berjumlah 5 responden atau 13,16% dari jumlah sampel. Urutan terakhir yaitu S2 yang berjumlah 3 responden atau 7,89% dari jumlah sampel.

Tabel 4.5 Penghasilan Perbulan Responden

Penghasilan Perbulan	Jumlah	Persentase
< Rp. 3.000.000	15	39,47 %
Rp. 3.000.000 – Rp. 5.000.000	16	42,11 %
Rp. 5.000.000 – Rp. 10.000.000	5	13,16 %
> Rp. 10.000.000	2	5,26 %
Jumlah	38	100,00 %

Berdasarkan tabel 4.5 mayoritas penghasilan perbulan responden yaitu Rp. 3.000.000 – Rp. 5.000.000 yaitu sejumlah 16 responden atau 42,11%. Kemudian responden yang berpenghasilan > Rp. 10.000.000 paling sedikit jumlahnya yaitu 2 responden atau 5,26% dari sampel.

#### 4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum, dan minimum (Ghozali 2018). Berdasarkan data responden pada kuesioner data akan disajikan dalam tabel-tabel sebagai berikut.

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	n	Max	Min	Mean	Std. Deviasi
Partisipasi penyusunan anggaran	38	5,00	2,36	3,76	0,802
Kinerja manajerial	38	4,95	2,79	3,91	0,612
Komitmen organisasi	38	4,93	2,43	3,70	51,662
Motivasi kerja	38	4,80	2,5	3,575	0,6732

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui informasi tentang rentang nilai maximum, minimum, rata-rata dan standar deviasi yang secara rinci akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Hasil statistik deskriptif kuesioner responden terhadap partisipasi penyusunan anggaran yang dihitung melalui SPSS menunjukkan nilai minimum yaitu 2,36 yang artinya bahwa rata-rata nilai terkecil responden menjawab item pertanyaan mengenai partisipasi penyusunan anggaran memilih skor yaitu 2,36 yang termasuk partisipasi anggaran rendah. Rata-rata nilai maksimum yang dipilih responden yaitu sebesar 5,00 berarti dari seluruh responden memberikan jawaban atas partisipasi anggaran yang sangat tinggi. Nilai rata-rata yaitu 3,76 artinya seluruh responden yang menjawab item kuesioner atas partisipasi penyusunan anggaran rata-rata memberikan nilai sebesar 3,76 yang berarti termasuk dalam partisipasi anggaran yang cukup tinggi, di mana responden turut ikut serta dalam penyusunan anggaran, dan memiliki pengaruh terhadap penyusunan anggaran. Kemudian rata-rata standar deviasi dari 38 responden yaitu 0,802 artinya ukuran penyebaran dari variabel partisipasi anggaran adalah sebesar 0,802.

#### b. Kinerja Manajerial

Hasil statistik deskriptif kuesioner responden terhadap kinerja manajerial yang dihitung melalui SPSS menunjukkan nilai minimum yaitu 2,79 yang artinya bahwa rata-rata nilai terendah responden menjawab item pertanyaan mengenai kinerja manajerial memilih skor yaitu 2,79 di mana termasuk kinerja manajerial yang rendah. Nilai maksimum yang dipilih responden memiliki rata-rata sebesar 4,95 artinya bahwa nilai tertinggi yang dipilih responden memiliki rata-rata 4,95 di mana termasuk kinerja manajerial yang sangat tinggi. Nilai rata-rata yaitu 3,91 artinya seluruh responden yang menjawab item kuesioner atas kinerja manajerial rata-rata memberikan nilai sebesar 3,91 yang berarti termasuk dalam kinerja manajerial yang cukup tinggi, di mana responden memiliki andil dalam menentukan tujuan, kebijakan, dan rencana kegiatan. Kemudian rata-rata standar deviasi dari 38 responden yaitu 0,612 artinya ukuran penyebaran dari variabel kinerja manajerial adalah sebesar 0,612.

#### c. Komitmen Organisasi

Hasil statistik deskriptif kuesioner responden terhadap kinerja manajerial yang dihitung melalui SPSS menunjukkan nilai minimum yaitu 2,43 yang artinya bahwa rata-rata nilai terendah responden menjawab item pertanyaan mengenai komitmen organisasi memilih skor yaitu 2,43 di mana termasuk komitmen organisasi yang sedang. Nilai maksimum yang dipilih responden memiliki rata-rata sebesar 4,93 artinya bahwa nilai tertinggi yang dipilih responden memiliki rata-rata 4,93 di mana termasuk komitmen organisasi yang sangat tinggi. Nilai rata-rata yaitu

3,70 artinya seluruh responden yang menjawab item kuesioner atas komitmen organisasi rata-rata memberikan nilai sebesar 3,70 yang berarti termasuk dalam komitmen organisasi yang cukup tinggi, di mana responden memiliki penerimaan terhadap tujuan organisasi yang tinggi, keinginan untuk bekerja keras yang tinggi, tingkat ketertarikan menjadi bagian dalam organisasi yang tinggi. Rata-rata standar deviasi dari 38 responden yaitu 0,713 artinya ukuran penyebaran dari variabel komitmen organisasi adalah sebesar 0,713.

#### d. Motivasi Kerja

Hasil statistik deskriptif kuesioner responden terhadap motivasi diri yang dihitung melalui SPSS menunjukkan nilai minimum yaitu 2,50 yang artinya bahwa rata-rata nilai terendah responden menjawab item pertanyaan mengenai motivasi kerja memilih skor yaitu 2,50 di mana termasuk motivasi kerja yang sedang. Nilai maksimum yang dipilih responden memiliki rata-rata sebesar 4,80 artinya bahwa nilai tertinggi yang dipilih responden memiliki rata-rata 4,80 di mana termasuk motivasi kerja yang sangat tinggi. Nilai rata-rata yaitu 3,58 artinya seluruh responden yang menjawab item kuesioner atas motivasi kerja rata-rata memberikan nilai sebesar 3,58 yang berarti termasuk dalam motivasi kerja yang cukup tinggi, di mana responden memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya, Melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin, dapat memotivasi karyawan lain. Rata-rata standar deviasi dari 38 responden yaitu 0,673 artinya ukuran penyebaran dari variabel motivasi kerja adalah sebesar 0,673.

### **4.3 Uji Kualitas Data**



### 4.3.1 Hasil Uji Validitas

Validitas item adalah kecermatan suatu item atau instrumen data dalam mengukur apa yang akan diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Indikator dapat diukur valid atau tidaknya dengan cara membandingkan nilai *correlated item* dengan total *correlation* dengan hasil perhitungan *r* tabel. Jika *r* hitung lebih besar dari *r* tabel dan nilai positif maka indikator tersebut dinyatakan valid. Besarnya *r* tabel ditentukan menggunakan rumus  $df = n - 2$  dengan *n* adalah besarnya sampel yang digunakan. Pada penelitian, besarnya *n* yaitu 38, maka  $df = 36$ , Signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 5%, maka diperoleh *r* tabel yaitu sebesar 0,32 untuk kuesioner penelitian.

**Tabel 4.7**  
**Uji Validitas**

Variabel Penelitian	R hitung	R tabel	Hasil
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,630	0,32	Valid
Kinerja Manajerial	0,668	0,32	Valid
Komitmen Organisasi	0,652	0,32	Valid
Motivasi Kerja	0,478	0,32	Valid

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa nilai dari *r* hitung lebih besar dibandingkan dari *r* tabel. Maka, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pertanyaan dalam kuesioner penelitian dinyatakan valid, sehingga layak untuk digunakan penelitian selanjutnya.

### 4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Kuesioner akan dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan pada kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini, pengukuran uji reliabilitas dilakukan menggunakan uji statistik Cronbach alpha ( $\alpha$ ). Jika suatu konstruk memberikan nilai Cronbach alpha  $> 0,70$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut telah reliabel dan begitupun sebaliknya.

Tabel 4.8  
Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach Alpha	Hasil
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,888 $>$ 0,70	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,812 $>$ 0,70	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,904 $>$ 0,70	Reliabel
Motivasi Kerja	0,847 $>$ 0,70	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian ini reliabel dapat dilihat dari nilai *Cronbach Alpha* dari seluruh variabel lebih besar dari 0,70 artinya bahwa semakin tinggi nilai reliabilitas maka, hasil pengukuran semakin terpercaya dan kuesioner dapat digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji normal atau tidaknya distribusi dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual. Pada penelitian ini, pengukuran uji normalitas dilakukan menggunakan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov* pada masing-masing variabel dalam kuesioner. Jika nilai dari signifikansi lebih dari 0,05 maka data dapat disimpulkan terdistribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.9  
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.43783600
Most Extreme Differences	Absolute	.092
	Positive	.092
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		.566
Asymp. Sig. (2-tailed)		.906
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Berdasarkan Tabel 4.9 menunjukkan bahwa hasil uji normalitas Asymp. Sig. (2 tailed) 0,906 lebih dari 0,05, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi dengan normal.

#### 4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik yaitu regresi yang tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* maupun nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF yang ditetapkan kurang dari 10 ( $VIF < 10 > 0,10$ ), maka tidak terjadi multikolinearitas. Namun jika nilai  $VIF > 10$  dan nilai  $tolerance < 0,1$ , maka model regresi penelitian ini terdapat multikolinearitas. Hasil Uji Multikolinearitas tersaji pada tabel berikut.

Tabel 4.10

Uji Multikolinearitas

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	44.113	7.042		6.265	.000		
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	-.010	.131	-.013	-.078	.938	.643	1.556
	Komitmen Organisasi	.245	.151	.294	1.616	.115	.557	1.796
	Motivasi Kerja	.504	.227	.395	2.220	.033	.582	1.718
Dependent Variable					Kinerja Manajerial			

Berdasarkan tabel 4.10 membuktikan bahwa nilai tolerance  $n > 0,10$  dan nilai  $VIF < 10$ , yang artinya bahwa variabel penelitian tidak terdapat masalah Multikolinearitas.

#### 4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Pada penelitian ini, untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas pada regresi linear berganda, yaitu menggunakan uji Glejser. Uji Glejser jika nilai Signifikansi  $> 0,05$  maka tidak didapatkan adanya heteroskedastisitas.

Tabel 4.11  
Uji Heteroskedastisitas

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.923	3.908		.236	.815
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.072	.073	.197	.982	.333
	Komitmen Organisasi	-.154	.084	-.395	-1.834	.075
	Motivasi Kerja	.191	.126	.319	1.518	.138

Dependent Variabel	Abs_res
--------------------	---------

Berdasarkan tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa hasil nilai signifikan untuk seluruh variabel  $> 0,05$  maka, dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukannya masalah heteroskedastisitas di antara seluruh variabel.

## 4.5 Uji Hipotesis

Pada penelitian ini, hipotesis 1 diuji dengan metode regresi linear sederhana, sedangkan hipotesis 2 dan 3 diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan metode *Moderated Regression Analysis*.

### 4.5.1 Uji Hipotesis 1

H1: Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pada uji hipotesis 1, peneliti menggunakan metode regresi linear sederhana. Hasil dari uji regresi linear sederhana dapat dilihat pada rangkuman tabel berikut.

Tabel 4.12  
Hasil Uji Hipotesis 1

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	sig.
konstanta	59,812	9,307	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran	0,275	2,269	0,029
R	0,354		
R Square	0,125		
Adjusted R Square	0,101		

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	145.585	1	145.585	5.149	.029 <sup>b</sup>
Residual	1017.784	36	28.272		
Total	1163.368	37			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran

a) Persamaan garis Regresi

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 4.12 tersebut, maka dapat ditentukan persamaan garis regresi untuk hipotesis 1 yaitu

$$Y = 59,812 + 0,275 X$$

Persamaan di atas menunjukkan nilai konstanta sebesar 59,812, artinya jika variabel partisipasi penyusunan anggaran (X) dianggap 0, maka nilai variabel kinerja manajerial (Y) yaitu sebesar 59,812. Kemudian koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran yaitu sebesar 0,275 artinya jika setiap partisipasi penyusunan anggaran naik sebesar 1 satuan, maka hal tersebut akan menaikkan kinerja manajerial sebesar 0,275. Kemudian, dapat diketahui besarnya Adjusted R Square sebesar 0,101 artinya 10,1% kinerja manajerial dipengaruhi oleh partisipasi penyusunan anggaran, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

b) Uji F

Pada uji F, dapat diketahui bahwa hasil anova atau F test menunjukkan nilai F hitung yang positif sebesar 5,149 dengan tingkat signifikansi  $0,029 < 0,05$  artinya partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

c) Uji T

Pada uji t, dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar  $2,269 > t$  tabel yaitu 1,685 dan nilai signifikansinya sebesar  $0,029 < 0,05$  artinya partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### 4.5.2 Uji Hipotesis 2

H2: Komitmen organisasi memperkuat hubungan positif antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Pada uji hipotesis 2, peneliti menggunakan metode analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil dari MRA dapat dilihat pada rangkuman tabel berikut.

Tabel 4.13  
Uji Hipotesis 2

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	sig.
Konstanta	61,178	8,341	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran	-0,130	-0,932	0,358
Komitmen Organisasi	0,056	0,32	0,751
Interaksi	0,006	2,921	0,006
R	0,653		
R Square	0,427		
Adjusted R Square	0,376		

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	496.411	3	165.470	8.435	.000 <sup>b</sup>
Residual	666.957	34	19.616		
Total	1163.368	37			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

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



a) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 4.13 tersebut, maka dapat ditentukan persamaan garis regresi untuk hipotesis 2 yaitu

$$Y = 61,178 - 0,130 X + 0,056 VM1 + 0,006 X*VM1$$

Berdasarkan persamaan garis regresi di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien partisipasi penyusunan anggaran yaitu sebesar -0,130 dengan signifikan sebesar 0,358 menunjukkan bahwa nilai kinerja manajerial (Y) akan turun sebesar -0,130 apabila variabel partisipasi penyusunan anggaran (X) naik sebesar satu satuan dan variabel VM1 dan X\*VM1 akan bernilai tetap. Nilai koefisien variabel komitmen organisasi (VM1) yaitu sebesar 0,056 dengan signifikan sebesar 0,751 artinya bahwa kinerja manajerial (Y) akan naik sebesar 0,056 jika komitmen organisasi (VM1) naik sebesar satu satuan dan variabel X dan X\*VM1 akan bernilai tetap. Nilai koefisien interaksi X\*VM1 sebesar 0,006 dengan signifikansi sebesar 0,006 artinya kinerja manajerial akan naik sebesar 0,006 apabila nilai interaksi antara X\*VM1 naik sebesar satu satuan. Kemudian, dapat diketahui besarnya Adjusted R Square sebesar 0,376 artinya 37,6% komitmen organisasi dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

b) Uji F

Pada uji F, dapat diketahui bahwa hasil anova atau F test menunjukkan nilai F hitung yang positif sebesar 8,435 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya

komitmen organisasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

c) Uji T

Pada uji t, dapat diketahui bahwa nilai t hitung X\*VM1 sebesar 2,921 > t tabel yaitu 1,685 dan nilai signifikansinya sebesar 0,006 < 0,05 artinya variabel komitmen organisasi dapat memoderasi dalam hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Sehingga disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan positif antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

### 4.5.3 Uji Hipotesis 3

H3: Motivasi memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Pada uji hipotesis 3, peneliti menggunakan metode analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil dari MRA dapat dilihat pada rangkuman tabel berikut.

Tabel 4.14  
Uji Hipotesis 3

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	sig.
Konstanta	64,013	7,107	0,000
Partisipasi Penyusunan Anggaran	-0,226	-1,424	0,163
Motivasi Kerja	0,022	0,071	0,943
Interaksi	0,011	2,680	0,011
R	0,666		
R Square	0,443		
Adjusted R Square	0,394		

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	515.505	3	171.835	9.018	.000 <sup>b</sup>
	Residual	647.864	34	19.055		
	Total	1163.368	37			
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial						
b. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran*Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran , Motivasi Kerja						

a) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel 4.14 tersebut, maka dapat ditentukan persamaan garis regresi untuk hipotesis 3 yaitu

$$Y = 64,013 - 0,226 X + 0,022 VM2 + 0,011 X*VM2$$

Berdasarkan persamaan garis regresi di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien partisipasi penyusunan anggaran yaitu sebesar -0,226 dengan signifikan sebesar 0,163 menunjukkan bahwa nilai kinerja manajerial (Y) akan turun sebesar -0,226 apabila variabel partisipasi penyusunan anggaran (X) naik sebesar satu satuan dan variabel VM2 dan X\*VM2 akan bernilai tetap. Nilai koefisien variabel motivasi kerja (VM2) yaitu sebesar 0,022 dengan signifikan sebesar 0,943 artinya bahwa kinerja manajerial (Y) akan naik sebesar 0,022 jika motivasi kerja (VM2) naik sebesar satu satuan dan variabel X dan X\*VM2 akan bernilai tetap. Nilai koefisien interaksi X\*VM2 sebesar 0,011 dengan signifikansi sebesar 0,011 artinya kinerja manajerial akan naik sebesar 0,011 apabila nilai interaksi antara X\*VM2 naik sebesar satu satuan. Kemudian, dapat diketahui besarnya Adjusted R Square sebesar sebesar 0,394 artinya 39,4% motivasi kerja dapat mempengaruhi hubungan

antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

b) Uji F

Pada uji F, dapat diketahui bahwa hasil anova atau F test menunjukkan nilai F hitung yang positif sebesar 9,018 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya komitmen organisasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

c) Uji T

Pada uji t, dapat diketahui bahwa nilai t hitung  $X^*VM1$  sebesar  $2,689 > t$  tabel yaitu 1,685 dan nilai signifikansinya sebesar  $0,011 < 0,05$  artinya variabel motivasi kerja dapat menjadi variabel pemoderasi dalam interaksi antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dapat memperkuat hubungan positif antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

#### **4.6 Hasil dan Pembahasan Penelitian**

Penelitian memiliki tujuan yaitu untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, dan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi pada UMKM di DIY. Berdasarkan hasil data yang telah dianalisis, berikut ini pembahasan dari penelitian:

##### **1. Pengaruh Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil analisis uji regresi linear sederhana pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa H1 diterima artinya partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengartikan peneliti setuju dengan pendapat yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula kinerja manajerialnya. Sebaliknya, semakin rendah keikutsertaan manajer pada partisipasi anggaran maka semakin rendah pula kinerjanya. Adanya hubungan positif partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mengartikan bahwa keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran di organisasi mendorong tingkat efektivitas kinerja manajer sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya partisipasi anggaran, manajer yang terlibat akan termotivasi untuk mencapai target anggaran.

Berdasarkan hasil jawaban yang diberikan responden pada pertanyaan dalam kuesioner, salah satu faktor partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial yaitu dengan atasan yang ikut andil dalam penyusunan anggaran dan melakukan pengawasan pada proses penyusunan anggaran, sehingga menyebabkan manajer per unit department akan merasa bertanggung jawab dalam melakukan tugas yang dimilikinya dan lebih berhati-hati dalam menggunakan anggaran agar sesuai dengan budget yang telah ditetapkan. dengan begitu akan lebih memudahkan atasan untuk meningkatkan kinerja manajerial dan mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Agustina (2013) yang mengemukakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Semakin banyak manajer berpartisipasi dalam penganggaran, semakin baik kinerja manajemennya. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan

bahwa Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial di UMKM DIY, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

## **2. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi**

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) pada hipotesis kedua menunjukkan H2 diterima, hal tersebut berarti komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Dapat dilihat dari nilai t hitung yang positif dan lebih besar dari t tabel, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki maka akan semakin tinggi pula pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi adalah perilaku individu terhadap organisasi dalam wujud loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki seorang karyawan maka akan semakin tinggi pengaruh terhadap partisipasi anggaran dan kinerja manajerial karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan dirinya, dan berusaha melakukan kinerja yang terbaik untuk organisasinya.

Berdasarkan hasil jawaban pada kuesioner, responden yang memiliki nilai skor partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang tinggi, rata-rata juga memiliki nilai skor komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dapat

disimpulkan, bahwa semakin tinggi korespondensi antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja manajerialnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wiratno, Ningsih dan Putri, (2017) yang mengemukakan hasil bahwa komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil tersebut, komitmen organisasi berperan sebagai ikatan keterkaitan antara individu dengan organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya dengan demikian dapat meningkatkan kinerja manajerialnya.

### **3. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi**

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) pada hipotesis ketiga menunjukkan H3 diterima, hal tersebut berarti hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial dapat di moderasi dengan variabel motivasi kerja. Dapat dilihat dari nilai t hitung yang positif dan lebih besar dari t tabel, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki maka akan semakin tinggi pula pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam diri individu untuk berusaha bekerja sebaik mungkin. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki seorang karyawan maka akan semakin kuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial karena seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan akan bekerja keras untuk menetapkan tujuan, memilih tujuan, dan memotivasi diri mereka sendiri untuk mencapainya sesuai dengan *goal setting theory*.

Berdasarkan hasil jawaban pada kuesioner, responden yang memiliki nilai skor partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang tinggi, rata-rata juga memiliki nilai skor motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dapat disimpulkan, bahwa semakin tinggi tingkat korespondensi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja, maka semakin meningkat kinerja manajerialnya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ardianto (2008) yang menunjukkan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja dengan kinerja manajerial berpengaruh signifikan pada. Tingginya tingkat motivasi akan meningkatkan kinerja. Sebaliknya, rendahnya motivasi para manajer akan berdampak pada rendahnya pemenuhan kewajiban tanggung jawab terhadap tujuan anggaran.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis-hipotesis dan penjabaran yang telah dipaparkan dalam bab IV di atas, maka dapat ditarik kesimpulannya sebagai berikut :

- a. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada UMKM di DIY. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, maka akan berdampak semakin meningkat pula kinerja manajerial organisasinya.
- b. Komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan dirinya, dan akan berusaha melakukan kinerja yang terbaik untuk organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya komitmen organisasi yang dimiliki seseorang maka akan berdampak juga pada semakin meningkatnya pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
- c. Motivasi kerja dapat memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sesuai dengan goal setting theory, seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, akan bekerja keras untuk menetapkan tujuan, memilih tujuan, dan memotivasi diri mereka sendiri untuk mencapainya.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini di antaranya :

- a. Penelitian ini hanya berfokuskan pada UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta saja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan ke kota atau kabupaten lain di Indonesia.
- b. Penelitian ini memiliki keterbatasan waktu, biaya dan tenaga dalam pengambilan sampel responden, sehingga responden yang didapatkan pada penelitian ini tidak sesuai dengan rumus perhitungan slovin yang telah dihitung, tetapi telah memenuhi standar diterimanya sebuah sampel penelitian dari populasi.
- c. Pada penelitian ini hanya dilakukan survei melalui penyebaran kuesioner saja, penelitian ini tidak dilengkapi metode pengumpulan data lainnya.

## 5.3 Saran

Berdasarkan penelitian dan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

- a. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menambah metode lain dalam pengambilan data responden seperti wawancara dll, sehingga jawaban yang didapatkan akan lebih mencerminkan dengan apa yang sebenarnya terjadi.

- b. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan objek penelitian lain dan memperbanyak jumlah sampel sehingga hasilnya dapat digeneralisasi.

#### **5.4 Implikasi Penelitian**

Berdasarkan penelitian di atas, maka diharapkan memberikan implikasi sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil penelitian ini, untuk pihak UMKM diharapkan memberi kontribusi implikasi kebijakan kepada pihak manajemen UMKM tentang perlunya penyusunan anggaran partisipatif sebagai salah satu strategi perusahaan karena dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran partisipatif dapat menjadi salah satu sarana yang dapat meningkatkan kinerja manajerial.
- b. Berdasarkan hasil penelitian untuk Akademis, diharapkan penelitian ini dapat mendorong perkembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang akuntansi manajemen.
- c. Bagi Peneliti selanjutnya, hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan acuan untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, Julia. 1996. "1. Principals and Agents , Colonialists and Company Men :"  
*American Sociological Review* 61(1):12–28.
- Agustina, Dewi. 2013. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Survey Di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM ) Se Karesidenan Surakarta)." *ARTIKEL PUBLIKASI ILMIAH* 84:487–92.
- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. 2011. "Management Control System." P. 636 in *12th edition*.
- Ardianto, Yogi. 2008. "Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, JOB Relevant Information Sebagai Variabel Moderating." *Tesis. Surabaya: Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro*. 60–61.
- Asis, Agustiani. 2014. "Pengaruh Kualitas Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Bontang Selatan." *EJournal Ilmu Pemerintahan* 2(3):2640–49.
- Biduri, Sarwenda. 2011. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan." *JURNAL AKUNTANSI, MANAJEMEN BISNIS DAN SEKTOR PUBLIK (JAMBSP)* 8(1):41–56.
- Brownell, Peter, and Morris Mcinnes. 1986. "Budgetary Participation , Motivation

- , Managerial Performance.” *American Accounting Association* 61(4):587–600.
- Colli, LA. 2013. “The Performance Management System of the Department of Economic Development and Tourism ( Western Cape).” *Thesis* (September).
- Deany, Ary Sinar, I. Made Sukartha, and Dewa Gede Wirama. 2016. “Pengaruh Self Esteem, Self Efficacy, Locus Of Control, Dan Emotional Stability Pada Kinerja Pengelola Anggaran Belanja Universitas UDAYANA.” *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 11:3713–40.
- Emily. 2019. “Efficient Management vs. Effective Leadership.” *Articles* 1.
- Ermawati, Nanik. 2017. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Skpd Kabupaten Pati).” *Jurnal Akuntansi Indonesia* 6(2):141. doi: 10.30659/jai.6.2.141-156.
- Ermawati, Nanik, and Hani Werdi Apriyanti. 2016. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi.” *Indonesia, Jurnal Akuntansi* 6(2):141–55.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Mltivariate Dengan Program IBM SPSS* 25. 9th ed. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ginting, Mitha Christina. 2018. “Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Organisasi.” *Jurnal Manajemen* 4(1):23–33.
- Giusti, Guillerma, Alwan Sri Kustono, Rochman Effendi, and Jln Kalimantan. 2018. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan

Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening ( Effect of Participation Budget on The Performance of Managerial Commitment with Organizations and as an Intervening Variable ).” *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi* V(2):121–28.

Govindarajan, Vijay. 1986. “Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives.” *Management Control Theory* 321–41.

Hasibuan, H. Malayu S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet.6. Jakarta: Bumi Aksara.

Haslinda. 2016. “Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo).” *Skripsi*.

Hayati, Rina. 2019. “Pengertian Angket Penelitian, Jenis, Dan Contohnya.” *Artikel*.

Hidayat, Taufik. 2008. “Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Dan Tindakan Supervisi Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Junior Kantor Akuntan Publik Skripsi.” *Skripsi* 1–92.

Ilmawan, Rizki. 2017. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Job-Relevant Information, Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.” 1–123.

Irfan, Muh., Budi Santoso, and Lukman Effendi. 2016. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Asimetri Informasi,

Penekanan Anggaran Dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemoderasi.” *Jurnal Akuntansi Dan Investasi* 17(2):158–75. doi: 10.18196/jai.2016.0052.158-175.

Jatmiko, Bambang, Titi Laras, and Azidatur Rohmawati. 2020. “Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Performance of Local Government Apparatuses.” *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(7):379–90. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.379.

Jensen, Michael, and William Meckling. 1976. “THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE.” *Journal of Financial Economics* 3 3:305–60. doi: 10.1177/0018726718812602.

Karma Resen, Nyoman. 2015. “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Self Esteem Dan Budget Emphasis Terhadap Budgetary Slack Pada Hotel Berbintang Di Denpasar.” *E-Jurnal Akuntansi* 10(1):1–13.

Kho, Budi. 2019. “Pengertian Motivasi Dan Teori-Teori Motivasi.” *Artikel Ilmu Manajemen Industri*.

Kholmi, Masiyah. 2010. “Akuntabilitas Dalam Perspektif Teori Agensi.” *Ekonomika Bisnis* 02(02):357–70.

Klein, Howard J., and Heeman Park. 2015. *Organizational Commitment*. Vol. 17. Second Edi. Elsevier.

Kusuma. 2014. “Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi Dan

Ketidakpastian Lingkungan Pada Ketepatan Anggaran (Studi Empiris Di SKPD Pemerintah Provinsi Bali) I.” *E Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana Bali* 154–65.

Kusuma, Budi Hartono. 2016. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.” *Jurnal Akuntansi Maranatha* 8(2):203–13.

Kusumawati, Anita Mei. 2012. “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial (Survey Pada Kantor Cabang PT. Telkom Indonesia Di Surakarta).” *Naskah Publikasi*.

Locke, Edwin A., and Gary P. Latham. 1991. “A Theory of Goal Setting and Task Performance.” *The Academy of Management Review* 16(2):480. doi: 10.2307/258875.

Meyer, John P., and Natalie J. Allen. 1991. “A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT.” *Human Resource Management Review* 1(1):61–89. doi: 10.1057/9780230501997\_5.

Moeller, Aleidine J., Janine M. Theiler, and Chaorong Wu. 2012. “Goal Setting and Student Achievement: A Longitudinal Study.” *Modern Language Journal* 96(2):153–69. doi: 10.1111/j.1540-4781.2011.01231.x.

Mowday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter. 1979. “The Measurement of Organizational Commitment.” *Journal of Vocational*



*Behavior* 14:224–47. doi: 10.1016/0041-008X(75)90174-X.

Nasution, Efrida Yasni, and Hermiyetti Hermiyetti. 2017. “Faktor Penentu Kinerja Manajerial: Studi Pada Perguruan Tinggi Negeri Di Jakarta.” *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 7(2):229–46. doi: 10.15408/ess.v7i2.4916.

Novlina, Laras Dwi, Mirna Indriani, and Indayani Indayani. 2020. “The Effect of Organizational Commitment and Cost Management Knowledge on the Relationship between Budget Participation and Managerial Performance.” *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia* 24(1):55–65. doi: 10.20885/jaai.vol24.iss1.art6.

Nugroho, Prihasantyo Siswo, and Tri Sumiyanti. 2017. “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Politik Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.” *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan (JIMAT)* 8(November):104–18.

Otley, David T. 1980. “The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis.” *Accounting, Organizations and Society* 5(4):413–28. doi: 10.1016/0361-3682(80)90040-9.

Rachman, Andry Arifian. 2014. “The Effect of Organization Commitment and Procedural Fairness on Participative Budgeting and Its Implication to Performance Moderating by Management Accounting Information (A Survey on Province Local Government Unit Agencies of West Java).” *Society of Interdisciplinary Business Research* 3(1):201–18.

- Riadi, Muchlisin. 2017. "Dimensi, Faktor Dan Membangun Komitmen Organisasi." *Artikel Manajemen*.
- Rivito, Arvindya, and Sri Mulyani. 2019. "The Effect of Budget Participation on Local Government Performance with Organizational Commitment as Moderating Variable." *Journal of Accounting Auditing and Business* 2(2):90–102.
- Rosenberg. 1965. "Rosenberg Self-Esteem Scale (RSE)." in *Acceptance and commitment therapy. Measures package*.
- Sakti, Krisna Murti Darpita. 2017. "Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Skpd Kabupaten Sleman)." *Universitas Negeri Yogyakarta* 5(1):1–8.
- Setiadi, Dadut. 2018. "Komitmen Dalam Pelayanan Sepenuh Hati." *Artikel*.
- Setiawan, Samhis. 2020. "Pengertian Angket – Penggunaan, Pengambilan, Jenis, Skala, Empat, Merancang, Jenis, Prinsip, Kelebihan Dan Kelemahan, Contohnya." *Artikel*.
- Smith, Juliette Tocino. 2020. "What Is Locke's Goal Setting Theory of Motivation?" *Articles*.
- Sudarmi, Sudarmi. 2017. "Pengaruh Efektivitas Manajerial, Self-Efficacy, Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Kebidanan Di Provinsi Lampung." *Jurnal Manajemen* 19(1):28. doi: 10.24912/jm.v19i1.103.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. 2nd ed. edited by Sutopo. Yogyakarta: ALFABETA, cv.

Suwarno, Suwarno, Kamaliah Kamaliah, and Zulbahridar Zulbahridar. 2013. "Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi, Pelimpahan Wewenang Dan Pengetahuan Manajemen Biaya Sebagai Moderating ( Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Se-Provinsi Riau)." *Sorot* 8(2):133. doi: 10.31258/sorot.8.2.2356.

Syahputra, Zubir. 2014. "Budget Participation on Managerial Performance: Related Factors in That Influenced to Government's Employee (Study of Indonesian Local Government)." *Journal of Economics and Sustainable Development* 5(21):95–100.

Utami, Laurensia Kinanthi Rosa. 2017. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi Studi Kasus Di Empat Cabang Hotel Santika." *53(9):1689–99*.

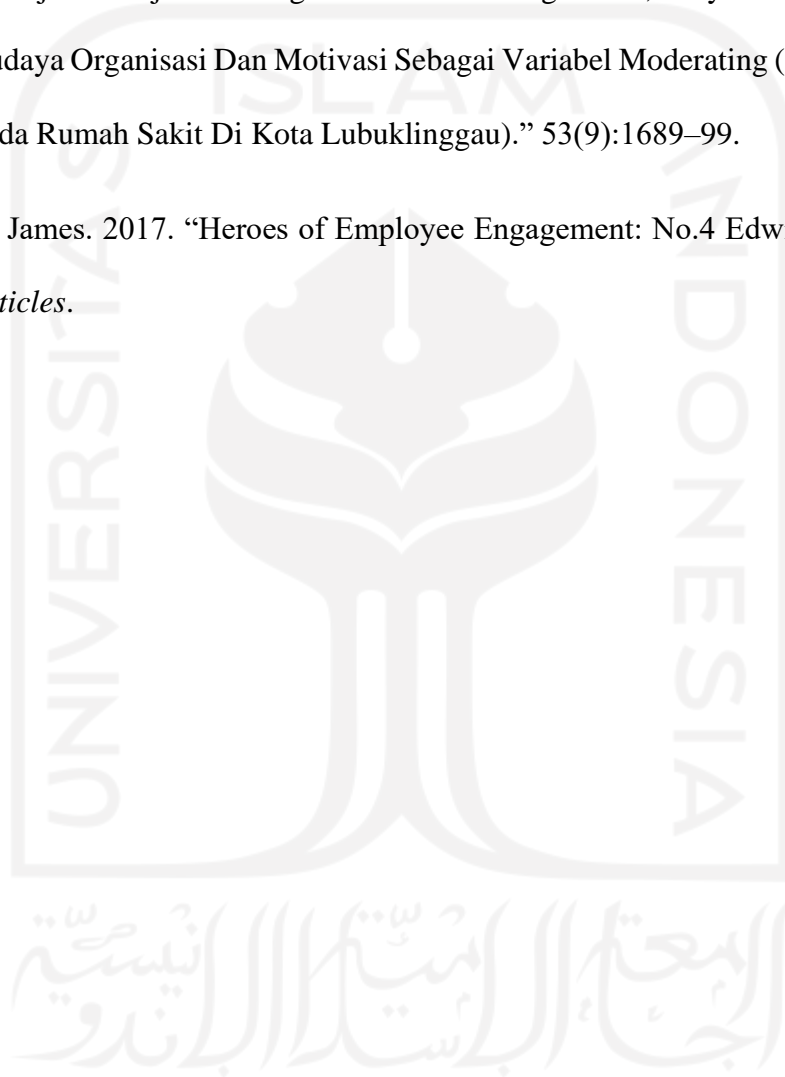
Wiratno, Adi, Wahyu Ningsih, and Neginia Kencono Putri. 2017. "Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Struktur Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi." *Jurnal Akuntansi* 20(1):150. doi: 10.24912/ja.v20i1.81.

Wulandari, Indah. 2014. "Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja

Manajerial (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Di Wilayah Eks Karesidenan Surakarta).” *Skripsi*.

Yosin, Ekki Kusuma. 2020. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Di Kota Lubuklinggau).” 53(9):1689–99.

Young, James. 2017. “Heroes of Employee Engagement: No.4 Edwin A. Locke.” *Articles*.





## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

### LAMPIRAN 1 DAFTAR NAMA UMKM DI DIY

No	Nama UMKM	Jumlah Responden
1	Tb. Enggal Murah (toko bangunan)	1
2	Toko Jago (Toko Kain dan alat jahit)	1
3	Sutan Gallery (Penyewaan Mobil)	1
4	Glossy Kosmetik (Toko Kosmetik)	1
5	Hamzah Batik	1
6	Murni Roti Tajem (Bakery)	2
7	Rinas Batik	1
8	Roti Gembhong Gedhe	2
9	Clandys (Toko peralatan bayi)	2
10	Supersmart	1
11	Peni Ayu (swalayan)	1
12	Apotek candi Farma	2
13	CV. Nusa Raya Abadi	2
14	Lansmart	2
15	Justmine Hijab	1
16	Garnish Cake and Bakery	1
17	Toko Sahabat (buku dan alat tulis)	2
18	Ligar Mart	2
19	Toko Roti 69 bu Nanik	1
20	Planet Ban Suwarni (swalayan)	1
21	Toko Niagara Baru (tekstil)	1
22	Toko Roti Sari Wangi (Bahan roti dan plastik)	1
23	Yamie Panda	1
24	Salad Moi	1
25	Jolie Jogja (toko pernak-pernik)	2
26	Cha-cha Milktea Wirobrajan	1
27	Waroeng Steak Wirobrajan	1
28	Gani's Bakery	1
29	Arjuna Home Stay	1
	<b>Total Responden</b>	<b>38</b>

**LAMPIRAN 2**

**KUESIONER PENELITIAN**

**“PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI”**



**Disusun Oleh :**

**Nama : Renada Anjas Prasetya**

**Nomor Mahasiswa : 17312029**

**Program Studi : Akuntansi**

**Bidang Konsentrasi : Akuntansi Manajemen**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2020**

## KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth

Responden

Di tempat

Bersama ini saya :

Nama : Renada Anjas Prasetya

NIM : 17312029

Status : Mahasiswi

Assalamualaikum wr. wb.

Sehubungan dengan penelitian skripsi program Sarjana (S1), Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi UII (Universitas Islam Indonesia), saya memerlukan informasi untuk mendukung penelitian yang saya lakukan dengan judul “Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus UMKM DIY)”.

Kuesioner ini dibuat semata-mata untuk kepentingan penelitian dan kajian ilmiah. Untuk itu kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang terlampir. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I mengisi kuesioner ini sangat menentukan keberhasilan penelitian yang saya lakukan.

Demikian permohonan ini diajukan, atas perhatian dan partisipasinya dihaturkan terimakasih .

Wassalamualaikum wr. wb.

Yogyakarta, Maret 2021

Hormat saya,



(Renada Anjas Prasetya)



## KUESIONER PENELITIAN

### Petunjuk

Kuesioer berikut ini meliputi seberapa jauh Bapak/Ibu/Saudara/i setuju atau tidak setuju terhadap masing – masing pertanyaan atau pernyataan yang diajukan. Kuesioner ini terdiri dari empat bagian, yang setiap bagian nya berisikan beberapa pertanyaan atau pernyataan. Cara untuk menjawab kuesioner ini, yaitu dengan memberikan tanda centang (✓) pada salah satu kotak yang tersedia sesuai dengan kondisi sebenarnya. Pastikan Anda tidak memberikan tanda ( ✓ ) lebih dari satu kotak. Dimohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memeriksa kembali jawaban Anda supaya tidak terdapat pertanyaan yang belum dijawab/terlewatkan.

### Identitas Responden

(Beri tanda centang sesuai dengan kondisi Anda)

1. Nama Responden : .....  
(boleh tidak diisi)
2. Nama Perusahaan/ Usaha : .....
3. Nama Departemen/ Bagian : .....
4. Nama Jabatan : .....
5. Alamat Perusahaan : .....
6. Lama bekerja di perusahaan :  < 5 tahun  
 5 – 10 tahun  
 10 – 15 tahun  
 > 15 tahun

7. Masa Jabatan :  < 5 tahun  
 5 –10 tahun  
 >10 tahun
8. Jenis Kelamin :  Pria  
 Wanita
9. Pendidikan :  Doktor (S-3)  
 Master (S-2)  
 Sarjana (S-1)  
 Sarjana Muda  
 Lain – lain, sebutkan.....
10. penghasilan perbulan :  < Rp. 3.000.000  
 Rp. 3.000.000– Rp. 5.000.000  
 Rp. 5.000.000 – Rp. 10.000.000  
 > Rp. 10.000.000

## KUESIONER PENELITIAN

### A. PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

Bagian ini untuk mengukur keterlibatan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam penyusunan anggaran. Penjelasannya sebagai berikut:

- STS = Sangat Tidak Setuju  
TS = Tidak Setuju  
CS = Cukup Setuju  
S = Setuju  
SS = Sangat Setuju

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya.					
2.	Saya kurang berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran.					
3.	Saya memiliki kontribusi yang penting dalam penyusunan anggaran.					
4.	Saya mempertanyakan anggaran yang tidak wajar.					
5.	Saya memutuskan diterima atau tidaknya suatu usulan dalam proses penyusunan anggaran.					
6.	Saya memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran.					

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
7.	Saya tidak memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran.					
8.	Apabila terdapat hal-hal yang janggal dalam penyusunan anggaran saya akan bertanya.					
9.	Saya ikut menyeleksi program-program yang di usulkan dalam proses penyusunan anggaran.					
10.	Saya turut mengawasi mengenai prosedur penyusunan anggaran.					
11.	Atasan menghargai pendapat atau usulan pihak lain dalam pembahasan usulan anggaran.					
12.	Atasan memfokuskan anggaran pada program prioritas terlebih dahulu.					
13.	Pendapat Saya berfokus pada tujuan dalam pembahasan usulan anggaran perusahaan.					
14.	Saya mengusulkan program yang benar-benar saya pahami.					

### C. KINERJA MANAJERIAL

Bagian ini untuk mengukur tingkat kinerja Bapak/Ibu/Saudara/i pada perusahaan. Penjelasannya sebagai berikut:

STS = Sangat Tidak Setuju  
 TS = Tidak Setuju  
 CS = Cukup Setuju  
 S = Setuju  
 SS = Sangat Setuju

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Setiap program yang direalisasikan merupakan program yang sudah terencana dengan baik.					
2.	Informasi penting yang dibutuhkan dalam perencanaan program tidak tersedia dan lengkap.					
3.	Proses perencanaan kegiatan dilakukan dengan hati-hati dan teliti.					
4.	Seluruh informasi dalam proses penyusunan anggaran sudah disiapkan.					
5.	Terdapat riset terlebih dahulu pada setiap program yang akan dikemukakan dalam proses penyusunan anggaran.					
6.	Terdapat pengecekan berkala pada program yang sedang berjalan.					
7.	Atasan mampu mengkoordinasikan seluruh pegawai dengan baik.					
8.	Terdapat kerjasama yang baik antar seluruh bagian dalam mencapai tujuan.					

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
9.	Terdapat komunikasi yang baik dalam melaksanakan program bersama.					
10.	Atasan mengadakan evaluasi bersama mengenai program yang sudah dijalankan dan yang sedang berjalan.					
11.	Saya melakukan evaluasi pada kinerja saya sendiri.					
12.	Tidak terdapat evaluasi keseluruhan secara berkala dalam perusahaan.					
13.	Terdapat pengawasan kinerja pegawai pada perusahaan saya.					
14.	Atasan membagikan tugas dengan tepat sesuai keahlian masing-masing.					
15.	Atasan mengontrol tugas tanggung jawab bawahan.					
16.	Saya berusaha bekerja melampaui standar yang ada.					
17.	Saya dapat meningkatkan proses dan kinerja tim.					
18.	Setiap lini bagian di isi oleh pegawai yang berpengalaman dengan bidangnya.					
19.	Dalam perusahaan Saya bekerja memiliki jumlah pegawai yang tercukupi.					

## E. KOMITMEN ORGANISASI

Bagian ini untuk mengukur seberapa besar tingkat komitmen Bapak/Ibu/Saudara/i terhadap perusahaan. Penjelasan sebagai berikut:

STS = Sangat Tidak Setuju  
TS = Tidak Setuju  
CS = Cukup Setuju  
S = Setuju  
SS = Sangat Setuju

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya memiliki keyakinan yang tinggi dalam karier saya dimasa depan ditempat saya bekerja saat ini.					
2.	Saya memiliki target jabatan tertentu dimasa depan.					
3.	Saya bangga bekerja di tempat saya saat ini.					
4.	Saya berpartisipasi dalam setiap menyelesaikan masalah yang terjadi ditempat saya bekerja saat ini.					
5.	Setiap pegawai dapat bekerjasama dalam menyelesaikan masalah.					
6.	Saya kurang antusias dalam menagani masalah yang ada di tempat bekerja.					
7.	Sejak dahulu saya menginginkan pekerjaan ini.					
8.	Saya ingin lebih berkontribusi dalam pekerjaan saya saat ini.					
9.	Saya menyukai tempat saya bekerja saat ini.					

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
10.	Saya bangga dan bahagia dengan apa yang saya kerjakan saat ini.					
11.	Saya merasa berarti dan diakui dengan apa yang saya kerjakan saat ini.					
12.	Saya memiliki pengaruh yang penting di tempat saya bekerja.					
13.	Saya merasa pekerjaan saya saat ini sangat tepat bagi saya.					
14.	Saya merasa tempat saya bekerja saat ini merupakan lingkungan kerja yang baik bagi saya.					

## F. MOTIVASI KERJA

Bagian ini untuk mengukur seberapa besar tingkat motivasi Bapak/Ibu/Saudara/i saat bekerja. Penjelasannya sebagai berikut:

STS	= Sangat Tidak Setuju
TS	= Tidak Setuju
CS	= Cukup Setuju
S	= Setuju
SS	= Sangat Setuju

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya Sungguh peduli dengan pekerjaan saya.					
2.	Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang.					
3.	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar sesuatu yang berbeda dan baru.					



No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
4.	Saya kurang menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar.					
5.	Saya berusaha keras untuk mencapai prestasi.					
6.	Saya mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang saya hadapi.					
7.	Saya ingin mengetahui seberapa baik saya bekerja dan saya menggunakan umpan balik untuk diri saya sendiri.					
8.	Saya dapat bekerja dibawah tekanan dan batas waktu.					
9.	Saya berusaha mengembangkan orang yang bekerja dengan atau untuk saya.					
10.	Saya tidak mencari cara-cara baru untuk menolong orang-orang yang bekerja untuk saya.					

## PENUTUP

Saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini. Partisipasi dalam survei ini bersifat sukarela, dan saya menjamin kerahasiaannya. Hanya peneliti yang memiliki akses terhadap informasi yang Anda berikan. Kami menyediakan nomor identifikasi untuk setiap partisipan. Nomor, nama, alamat, dan informasi pribadi lainnya tidak akan diserahkan kepada pihak manapun. Jika Anda berkenan untuk mengetahui hasil dari penelitian ini, kami dapat mengirimkan ringkasan hasil penelitian yang telah dianalisis dengan mengirimkan e-mail kepada responden.

Alamat E-mail : .....

(tidak wajib untuk diisi)

### LAMPIRAN 3

#### DATA HASIL REKAPAN KUISIONER VARIABEL PARTISIPASI ANGGARAN

No Responden	Partisipasi Penyusunan Anggaran														Total X1
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	
1	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	50
2	4	2	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	50
3	5	2	5	5	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	48
4	4	2	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	49
5	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	52
6	4	3	2	2	4	2	2	5	5	4	5	4	4	5	51
7	4	2	4	5	4	5	2	5	5	4	2	5	4	4	55
8	4	2	4	3	2	2	2	4	3	2	4	4	3	3	42
9	4	1	4	5	4	5	2	5	5	4	2	5	4	4	54
10	4	2	3	4	3	2	2	4	2	2	5	4	4	5	46
11	4	2	3	4	3	2	1	4	2	2	5	4	4	5	45
12	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	64
13	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	51
14	4	2	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	61
15	4	1	3	4	3	2	2	4	2	2	5	4	4	5	45
16	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	5	3	3	40
17	4	2	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	62
18	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	5	3	3	40
19	4	2	4	3	2	2	2	4	3	2	4	4	3	3	42
20	5	1	4	4	4	4	1	4	4	5	5	5	3	4	53
21	4	2	3	2	2	2	2	3	3	2	4	4	2	4	39
22	5	2	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5	4	5	61
23	5	1	5	4	5	5	1	4	5	5	4	5	4	5	58
24	5	2	4	3	4	4	2	4	4	5	5	5	3	3	53
25	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	44
26	5	1	5	5	4	5	1	5	5	5	4	5	3	4	57
27	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	49
28	4	2	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	53
29	5	2	5	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	56
30	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	51
31	5	1	5	4	4	4	1	5	4	4	5	4	5	5	56
32	5	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	62

33	5	1	5	4	5	5	1	4	5	4	4	5	4	3	55
34	5	1	4	4	4	4	1	4	4	5	5	5	3	4	53
35	5	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	62
36	5	1	5	5	4	5	1	5	5	5	4	5	3	4	57
37	4	2	5	5	4	5	2	5	5	5	4	5	3	4	58
38	4	2	5	5	4	5	2	5	5	5	4	5	3	5	59

**LAMPIRAN 4**

**DATA HASIL REKAPAN KUISIONER VARIABEL KINERJA**

**MANAJERIAL**

No Respon de n	Kinerja Manajerial																			To tal Y
	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14	Y 15	Y 16	Y 17	Y 18	Y 19	
1	4	1	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	72
2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	71
3	4	2	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	76
4	4	2	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	76
5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	70
6	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	1	4	4	4	78
7	5	3	5	3	3	3	4	5	5	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	69
8	4	2	4	4	3	5	4	4	4	5	4	2	4	4	5	3	3	3	3	70
9	5	3	5	3	3	3	4	5	5	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	70
10	5	2	5	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	5	4	2	4	3	3	75
11	5	2	5	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	5	4	2	4	3	3	75
12	5	2	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	2	4	4	4	77
13	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	1	4	4	4	3	4	4	4	76
14	4	1	5	5	5	4	4	5	5	4	4	2	5	5	5	3	4	5	5	80
15	5	2	5	4	4	4	5	5	5	4	5	2	4	5	4	2	4	3	3	75
16	4	2	5	3	3	3	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	3	3	3	74
17	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	4	5	5	5	85
18	4	2	5	3	3	3	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	3	3	3	74
19	4	2	4	4	3	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	3	3	3	2	72
20	4	1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	77
21	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	70
22	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	88
23	4	2	4	4	2	4	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	4	4	79

24	5	2	5	3	3	4	5	5	5	4	5	2	5	4	5	3	4	4	5	78
25	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	61
26	4	3	5	3	4	4	5	5	4	2	5	3	2	4	4	5	5	3	5	75
27	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4	3	68
28	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	2	4	68
29	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	71
30	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	5	5	5	5	5	3	76
31	4	2	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	65
32	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	84
33	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	65
34	4	2	4	4	2	4	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	4	4	79
35	4	1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	77
36	4	2	4	4	2	4	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	4	4	79
37	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	69
38	5	2	5	3	3	4	5	5	5	4	5	2	5	4	5	3	4	4	5	78

### LAMPIRAN 5

### DATA HASIL REKAPAN KUISIONER VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

No Responde n	Komitmen Organisasi														Tot al V M1
	V M 1	V M 2	V M 3	V M 4	V M 5	V M 6	V M 7	V M 8	V M 9	V M 10	V M 11	V M 12	V M 13	V M 14	
1	4	4	3	4	4	1	3	3	4	3	4	4	3	4	48
2	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	56
3	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	56
5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	54
6	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	5	51
7	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	48
8	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	51
9	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	38
10	3	2	4	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	44
11	3	2	4	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	44
12	4	4	4	5	5	2	3	4	5	5	5	4	4	4	58
13	4	2	4	4	4	1	3	3	5	5	3	5	5	5	53
14	4	4	4	5	4	1	3	5	5	5	5	5	4	5	59

15	3	2	4	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	44	
16	3	3	4	3	5	1	2	3	3	3	3	2	3	3	41	
17	5	5	3	4	4	1	3	4	5	3	4	5	3	5	54	
18	3	3	4	3	5	1	2	3	3	3	3	2	3	3	41	
19	4	4	3	4	4	2	5	4	4	4	3	5	5	5	56	
20	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	53
21	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	49	
22	5	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	56
23	5	3	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	63
24	5	4	5	5	4	2	5	5	4	4	5	5	4	5	62	
25	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	40	
26	5	3	5	5	3	1	3	3	4	4	5	5	3	5	54	
27	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	48	
28	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	3	3	48	
29	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	53	
30	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	55
31	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	5	4	4	52	
32	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	65
33	3	2	4	5	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	48	
34	5	5	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	56
35	5	4	5	5	4	2	5	5	4	4	5	5	4	5	62	
36	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	55
37	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	54	
38	5	5	5	4	5	2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	61

## LAMPIRAN 6

### DATA HASIL REKAPAN KUISIONER VARIABEL MOTIVASI KERJA

No Respon den	Motivasi Kerja										Total VM1
	VM 2.1	VM 2.2	VM 2.3	V M2 .4	V M2 .5	V M2 .6	V M2 .7	V M2 .8	V M2 .9	VM 2.10	
1	4	4	4	1	4	4	4	2	4	2	33
2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	36
3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	37
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	36
5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	36
6	4	2	5	2	5	5	5	1	5	1	35
7	4	3	3	2	4	3	4	2	2	2	29

8	4	3	4	2	3	4	4	1	3	1	29
9	3	3	4	2	3	3	4	2	2	2	28
10	4	3	5	2	4	4	3	4	5	3	37
11	4	3	5	2	4	4	3	4	5	3	37
12	4	4	4	2	5	5	5	3	4	2	38
13	4	5	5	2	4	4	5	4	4	1	38
14	5	4	4	1	5	5	5	3	4	2	38
15	4	3	5	2	4	4	3	4	5	2	36
16	3	3	3	2	3	5	5	3	2	2	31
17	5	4	4	1	5	5	5	3	4	2	38
18	3	3	3	2	3	5	5	3	2	2	31
19	4	4	5	1	4	4	4	2	3	1	32
20	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	34
21	4	3	3	2	3	4	4	1	3	1	28
22	5	5	5	2	4	4	4	2	4	2	37
23	5	5	5	2	4	5	5	5	5	2	43
24	5	3	4	3	5	5	4	2	4	4	39
25	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	27
26	4	5	3	3	5	5	4	5	4	4	42
27	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	36
28	5	5	5	2	5	4	4	4	4	2	40
29	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	36
30	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	38
31	4	5	4	2	4	3	3	3	4	2	34
32	5	5	5	2	5	5	5	3	5	2	42
33	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	32
34	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	34
35	5	5	5	2	4	5	5	5	5	2	43
36	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	36
37	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	42
38	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	34

LAMPIRAN 7

STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	38	3	5	4.00	.697
X2	38	2	5	3.05	.733
X3	38	2	5	3.55	.891
X4	38	2	5	3.87	.875
X5	38	2	5	3.74	.860
X6	38	2	5	3.55	1.032
X7	38	2	5	3.13	.741
X8	38	3	5	3.74	.760
X9	38	2	5	4.03	.915
X10	38	2	5	3.92	.882
X11	38	2	5	3.89	.764
X12	38	3	5	4.21	.704
X13	38	3	5	3.79	.664
X14	38	3	5	4.13	.704
Valid N (listwise)	38				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VM1.1	38	2	5	4.00	.805
VM1.2	38	2	5	3.68	.933
VM1.3	38	3	5	3.97	.592
VM1.4	38	3	5	3.71	.694
VM1.5	38	2	5	3.29	.694
VM1.6	38	2	4	2.87	.578
VM1.7	38	2	5	3.13	.578
VM1.8	38	2	5	3.79	.704
VM1.9	38	3	5	3.92	.587



VM1.10	38	3	5	3.84	.638
VM1.11	38	2	5	3.89	.798
VM1.12	38	2	5	3.97	.885
VM1.13	38	3	5	3.76	.714
VM1.14	38	3	5	4.03	.788
Valid N (listwise)	38				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VM2.1	38	3	5	4.13	.578
VM2.2	38	3	5	3.84	.679
VM2.3	38	3	5	3.61	.638
VM2.4	38	2	4	3.08	.632
VM2.5	38	3	5	3.58	.599
VM2.6	38	3	5	4.03	.592
VM2.7	38	3	5	3.82	.692
VM2.8	38	2	5	3.37	.819
VM2.9	38	2	5	3.50	.762
VM2.10	38	1	4	2.79	.741
Valid N (listwise)	38				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	38	3	5	3.82	.563
Y2	38	3	5	3.47	.557
Y3	38	3	5	3.82	.457
Y4	38	3	5	3.97	.492
Y5	38	3	5	3.89	.606
Y6	38	3	5	4.18	.609
Y7	38	3	5	4.32	.574
Y8	38	3	5	4.42	.599
Y9	38	3	5	4.26	.601
Y10	38	3	5	3.95	.613
Y11	38	3	5	3.74	.601
Y12	38	2	4	3.39	.547
Y13	38	2	5	3.66	.627
Y14	38	3	5	4.11	.559
Y15	38	3	5	4.13	.623
Y16	38	3	5	3.76	.786
Y17	38	3	5	3.89	.727
Y18	38	2	5	3.74	.685
Y19	38	2	5	3.74	.795
Valid N (listwise)	38				

الجامعة الإسلامية  
الاستاذة الدكتورة

**LAMPIRAN 8**  
**UJI VALIDITAS**  
**PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN**

		Correlations														
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	Total_X
X1	Pearson Correlation	1	,053	,130	,354*	,315	,451**	,261	,204	,466**	,308	,101	,275	,117	,055	,462**
	Sig. (2-tailed)		,753	,435	,029	,054	,005	,113	,219	,003	,060	,544	,094	,485	,743	,004
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X2	Pearson Correlation	,053	1	,078	,137	,151	,211	,484**	,317	,119	,383*	,155	,187	,245	,143	,397*
	Sig. (2-tailed)	,753		,640	,411	,365	,204	,002	,053	,478	,018	,353	,260	,138	,391	,014
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X3	Pearson Correlation	,130	,078	1	,511**	,477**	,482**	,091	,221	,379*	,298	,366**	,370*	,248	,484**	,593**
	Sig. (2-tailed)	,435	,640		,001	,002	,002	,585	,183	,019	,069	,024	,022	,134	,002	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X4	Pearson Correlation	,354*	,137	,511**	1	,563**	,711**	,277	,353*	,477**	,617**	,262	,573**	,137	,424**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,029	,411	,001		,000	,000	,092	,030	,002	,000	,112	,000	,412	,008	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X5	Pearson Correlation	,315	,151	,477**	,563**	1	,656**	,141	,470**	,662**	,720**	,492**	,630**	,468**	,550**	,831**
	Sig. (2-tailed)	,054	,365	,002	,000		,000	,400	,003	,000	,000	,002	,000	,003	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X6	Pearson Correlation	,451**	,211	,482**	,711**	,656**	1	,220	,466**	,643**	,643**	,316	,506**	,253	,455**	,814**
	Sig. (2-tailed)	,005	,204	,002	,000	,000		,184	,003	,000	,000	,053	,001	,125	,004	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X7	Pearson Correlation	,261	,484**	,091	,277	,141	,220	1	,207	,234	,347*	,168	,308	,222	,173	,449**
	Sig. (2-tailed)	,113	,002	,585	,092	,400	,184		,212	,158	,033	,312	,060	,179	,299	,005
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X8	Pearson Correlation	,204	,317	,221	,353*	,470**	,466**	,207	1	,593**	,452**	,091	,511**	,155	,167	,591**
	Sig. (2-tailed)	,219	,053	,183	,030	,003	,003	,212		,000	,004	,588	,001	,353	,315	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X9	Pearson Correlation	,466**	,119	,379*	,477**	,662**	,643**	,234	,593**	1	,639**	,314	,537**	,187	,246	,750**
	Sig. (2-tailed)	,003	,478	,019	,002	,000	,000	,158	,000		,000	,055	,001	,260	,136	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X10	Pearson Correlation	,308	,383*	,298	,617**	,720**	,643**	,347*	,452**	,639**	1	,429**	,550**	,386*	,453**	,823**
	Sig. (2-tailed)	,060	,018	,069	,000	,000	,000	,033	,004	,000		,007	,000	,017	,004	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X11	Pearson Correlation	,101	,155	,366**	,262	,492**	,316	,168	,091	,314	,429**	1	,495**	,328*	,429**	,551**
	Sig. (2-tailed)	,544	,353	,024	,112	,002	,053	,312	,588	,055	,007		,002	,044	,007	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X12	Pearson Correlation	,275	,187	,370*	,573**	,630**	,506**	,308	,511**	,537**	,550**	,495**	1	,213	,324*	,730**
	Sig. (2-tailed)	,094	,260	,022	,000	,000	,001	,060	,001	,001	,000	,002		,199	,047	,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X13	Pearson Correlation	,117	,245	,248	,137	,468**	,253	,222	,155	,187	,386*	,328*	,213	1	,523**	,484**
	Sig. (2-tailed)	,485	,138	,134	,412	,003	,125	,179	,353	,260	,017	,044	,199		,001	,002
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X14	Pearson Correlation	,055	,143	,484**	,424**	,550**	,455**	,173	,167	,246	,453**	,429**	,324*	,523**	1	,606**
	Sig. (2-tailed)	,743	,391	,002	,008	,000	,004	,299	,315	,136	,004	,007	,047	,001		,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Total_X	Pearson Correlation	,462**	,397*	,593**	,740**	,831**	,814**	,449**	,591**	,750**	,823**	,551**	,730**	,484**	,606**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,014	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

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

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

## UJI VALIDITAS KINERJA MANAJERIAL

		Correlations																			
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Total_Y
Y1	Pearson Correlation	1	.545**	.075	.177	.021	-.056	.018	.156	.147	-.029	-.067	.418**	.276	.063	-.006	.265	.282	.011	.251	.384
	Sig. (2-tailed)		.000	.655	.287	.901	.738	.916	.349	.378	.863	.688	.009	.093	.706	.971	.107	.087	.947	.128	.017
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y2	Pearson Correlation	.545**	1	.459**	.145	-.089	.055	.196	.358	.344	.075	-.021	.523**	.322	.096	-.029	.201	.327	-.019	.350	.513**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.384	.597	.745	.239	.027	.034	.654	.899	.001	.049	.567	.864	.225	.045	.912	.031	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3	Pearson Correlation	.075	.459**	1	.218	.123	.125	.125	.291	.280	.158	.016	.191	.340	-.028	-.103	.101	.266	.100	.161	.400
	Sig. (2-tailed)	.655	.004		.188	.460	.453	.455	.076	.089	.345	.926	.251	.037	.868	.540	.546	.107	.550	.335	.013
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y4	Pearson Correlation	.177	.145	.218	1	.353	.377	-.161	-.145	-.067	.354	-.115	.240	.058	.010	-.077	.053	.445**	.379	.189	.365
	Sig. (2-tailed)	.287	.384	.188		.030	.020	.335	.386	.688	.029	.491	.146	.731	.951	.648	.751	.005	.019	.256	.024
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y5	Pearson Correlation	.021	-.089	.123	.353	1	.494**	.176	.200	.078	.276	-.004	-.034	-.026	.034	-.177	-.167	.403	.452**	.334	.382
	Sig. (2-tailed)	.901	.597	.460	.030		.002	.291	.229	.641	.094	.981	.838	.876	.841	.287	.316	.012	.004	.041	.018
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y6	Pearson Correlation	-.056	.055	.125	.377	.494**	1	.216	.078	.086	.461**	.136	.181	.099	-.058	-.137	-.245	.289	.314	.215	.389
	Sig. (2-tailed)	.738	.745	.453	.020	.002		.194	.641	.610	.004	.415	.275	.555	.727	.412	.138	.078	.055	.196	.016
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y7	Pearson Correlation	.018	.196	.125	-.161	.176	.216	1	.625**	.379	.356	.325	.195	.233	.398	.183	.110	.211	.148	.069	.519**
	Sig. (2-tailed)	.916	.239	.455	.335	.291	.194		.000	.019	.028	.046	.242	.159	.013	.272	.510	.203	.375	.683	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y8	Pearson Correlation	.156	.358	.291	-.145	.200	.078	.625**	1	.585**	.209	.241	.221	.250	.429**	.137	-.127	.105	.080	.069	.497**
	Sig. (2-tailed)	.349	.027	.076	.386	.229	.641	.000		.000	.207	.145	.182	.130	.007	.411	.448	.532	.634	.682	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y9	Pearson Correlation	.147	.344	.280	-.067	.078	.086	.379	.585**	1	.112	.346	.086	-.042	.398	.194	-.093	.189	.041	.092	.436**
	Sig. (2-tailed)	.378	.034	.089	.688	.641	.610	.019	.000		.503	.033	.606	.805	.013	.244	.577	.257	.805	.581	.006
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y10	Pearson Correlation	-.029	.075	.158	.354	.276	.461**	.356	.209	.112	1	.108	.144	.093	.095	.019	-.083	.351	.288	.082	.437**
	Sig. (2-tailed)	.863	.654	.345	.029	.094	.004	.028	.207	.503		.518	.388	.581	.569	.912	.622	.031	.080	.625	.006
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y11	Pearson Correlation	-.067	-.021	.016	-.115	-.004	.136	.325	.241	.346	.108	1	.078	.042	.326	.239	.208	.244	.221	-.036	.366
	Sig. (2-tailed)	.688	.899	.926	.491	.981	.415	.046	.145	.033	.518		.642	.805	.046	.148	.211	.140	.182	.831	.024
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

Y12	Pearson Correlation	.418**	.523**	.191	.240	-.034	.181	.195	.221	.086	.144	.078	1	.719**	.390*	.161	.349*	.379*	.068	.183	.591**	
	Sig. (2-tailed)	.009	.001	.251	.146	.838	.275	.242	.182	.606	.388	.642		.000	.015	.335	.032	.019	.684	.271	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y13	Pearson Correlation	.276	.322	.340*	.058	-.026	.099	.233	.250	-.042	.093	.042	.719**	1	.337*	.326*	.270	.334*	.288	.248	.564**	
	Sig. (2-tailed)	.093	.049	.037	.731	.876	.555	.159	.130	.805	.581	.805	.000		.039	.046	.101	.041	.080	.133	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y14	Pearson Correlation	.063	.096	-.028	.010	.034	-.058	.398*	.429**	.398*	.095	.326*	.390*	.337*	1	.580**	.243	.227	.286	.186	.551**	
	Sig. (2-tailed)	.706	.567	.868	.951	.841	.727	.013	.007	.013	.569	.046	.015	.039		.000	.142	.170	.082	.265	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y15	Pearson Correlation	-.006	-.029	-.103	-.077	-.177	-.137	.183	.137	.194	.019	.239	.161	.326*	.580**	1	.452**	.330*	.273	.181	.416**	
	Sig. (2-tailed)	.971	.864	.540	.648	.287	.412	.272	.411	.244	.912	.148	.335	.046	.000		.004	.043	.097	.276	.009	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y16	Pearson Correlation	.285	.201	.101	.053	-.167	-.245	.110	-.127	-.093	-.083	.208	.349*	.270	.243	.452**	1	.475**	.082	.200	.395*	
	Sig. (2-tailed)	.107	.225	.546	.751	.316	.138	.510	.448	.577	.622	.211	.032	.101	.142	.004		.003	.625	.228	.014	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y17	Pearson Correlation	.282	.327	.266	.445**	.403*	.289	.211	.105	.189	.351*	.244	.379*	.334*	.227	.330*	.475**	1	.594**	.418**	.776**	
	Sig. (2-tailed)	.087	.045	.107	.005	.012	.078	.203	.532	.257	.031	.140	.019	.041	.170	.043	.003		.000	.009	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y18	Pearson Correlation	.011	-.019	.100	.379*	.452**	.314	.148	.080	.041	.288	.221	.068	.288	.286	.273	.082	.594**	1	.366*	.567**	
	Sig. (2-tailed)	.947	.912	.550	.019	.004	.055	.375	.634	.805	.080	.182	.684	.080	.082	.097	.625	.000		.024	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y19	Pearson Correlation	.251	.350*	.161	.189	.334*	.215	.069	.069	.092	.082	-.036	.183	.248	.186	.181	.200	.418**	.366*	1	.531**	
	Sig. (2-tailed)	.128	.031	.335	.256	.041	.196	.683	.682	.581	.625	.831	.271	.133	.265	.276	.228	.009	.024		.001	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Total_Y	Pearson Correlation	.384*	.513**	.400*	.365*	.382*	.389*	.519**	.497**	.436**	.437**	.366*	.591**	.564**	.551**	.416**	.395*	.776**	.567**	.531**	1	
	Sig. (2-tailed)	.017	.001	.013	.024	.018	.016	.001	.001	.006	.006	.024	.000	.000	.000	.009	.014	.000	.000	.001		
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

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

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

## UJI VALIDITAS KOMITMEN ORGANISASI

		Correlations														Total_VM
		VM1.1	VM1.2	VM1.3	VM1.4	VM1.5	VM1.6	VM1.7	VM1.8	VM1.9	VM1.10	VM1.11	VM1.12	VM1.13	VM1.14	1
VM1.1	Pearson Correlation	1	.647**	.453**	.387*	.435**	.523**	.523**	.572**	.400*	.316	.462**	.531**	.470**	.554**	.787**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.016	.006	.001	.001	.000	.013	.054	.003	.001	.003	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.2	Pearson Correlation	.647**	1	.082	.231	.562**	.422**	.280	.555**	.151	.005	.172	.186	.371**	.379*	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000		.623	.163	.000	.008	.089	.000	.367	.977	.302	.263	.022	.019	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.3	Pearson Correlation	.453**	.082	1	.376*	.019	.543**	.247	.440**	.460**	.490**	.566**	.360*	.304	.407*	.589**
	Sig. (2-tailed)	.004	.623		.020	.910	.000	.134	.006	.004	.002	.000	.027	.063	.011	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.4	Pearson Correlation	.387*	.231	.376*	1	.459**	.442**	.232	.536**	.407*	.566**	.383*	.383*	.458**	.509**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.016	.163	.020		.004	.005	.160	.001	.011	.000	.018	.018	.004	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.5	Pearson Correlation	.435**	.562**	.019	.459**	1	.300	.105	.571**	.190	.167	.349*	.189	.197	.332*	.535**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.910	.004		.067	.532	.000	.253	.316	.032	.256	.237	.042	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.6	Pearson Correlation	.523**	.422**	.543**	.442**	.300	1	.296	.595**	.128	.236	.262	.363*	.447**	.602**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.001	.008	.000	.005	.067		.071	.000	.444	.155	.112	.025	.005	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.7	Pearson Correlation	.523**	.280	.247	.232	.105	.296	1	.336*	.270	.278	.324*	.377*	.340*	.408*	.526**
	Sig. (2-tailed)	.001	.089	.134	.160	.532	.071		.039	.101	.091	.047	.020	.037	.011	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.8	Pearson Correlation	.572**	.555**	.440**	.536**	.571**	.595**	.336*	1	.482**	.466**	.489**	.555**	.597**	.547**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.001	.000	.000	.039		.002	.003	.002	.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.9	Pearson Correlation	.400*	.151	.460**	.407*	.190	.128	.270	.482**	1	.832**	.501**	.620**	.534**	.472**	.674**
	Sig. (2-tailed)	.013	.367	.004	.011	.253	.444	.101	.002		.000	.001	.000	.001	.003	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.10	Pearson Correlation	.316	.005	.490**	.566**	.167	.236	.278	.466**	.832**	1	.444**	.615**	.509**	.546**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.054	.977	.002	.000	.316	.155	.091	.003	.000		.005	.000	.001	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.11	Pearson Correlation	.462**	.172	.566**	.383*	.349*	.262	.324*	.489**	.501**	.444**	1	.570**	.192	.520**	.666**
	Sig. (2-tailed)	.003	.302	.000	.018	.032	.112	.047	.002	.001	.005		.000	.248	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.12	Pearson Correlation	.531**	.186	.360*	.383*	.189	.363*	.377*	.555**	.620**	.615**	.570**	1	.460**	.737**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.001	.263	.027	.018	.256	.025	.020	.000	.000	.000	.000		.004	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.13	Pearson Correlation	.470**	.371**	.304	.458**	.197	.447**	.340*	.597**	.534**	.509**	.192	.460**	1	.492**	.673**
	Sig. (2-tailed)	.003	.022	.063	.004	.237	.005	.037	.000	.001	.001	.248	.004		.002	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM1.14	Pearson Correlation	.554**	.379*	.407*	.509**	.332*	.602**	.408*	.547**	.472**	.546**	.520**	.737**	.492**	1	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000	.019	.011	.001	.042	.000	.011	.000	.003	.000	.001	.000	.002		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Total_VM 1	Pearson Correlation	.787**	.565**	.589**	.668**	.535**	.649**	.526**	.827**	.674**	.668**	.666**	.748**	.673**	.805**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

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

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

## UJI VALIDITAS MOTIVASI KERJA

		Correlations										
		VM2.1	VM2.2	VM2.3	VM2.4	VM2.5	VM2.6	VM2.7	VM2.8	VM2.9	VM2.10	Total_VM 2
VM2.1	Pearson Correlation	1	.537**	.584**	.415**	.321*	.622**	.536**	.295	.460**	.382*	.770**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.010	.050	.000	.001	.073	.004	.018	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM2.2	Pearson Correlation	.537**	1	.351*	.345*	.164	.548**	.397*	.496**	.209	.416**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.001		.031	.034	.324	.000	.014	.002	.208	.009	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM2.3	Pearson Correlation	.584**	.351*	1	.146	-.022	.457**	.382*	.234	.361*	.391*	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000	.031		.380	.894	.004	.018	.158	.026	.015	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM2.4	Pearson Correlation	.415**	.345*	.146	1	.305	.356*	.034	.569**	.365*	.441**	.611**
	Sig. (2-tailed)	.010	.034	.380		.063	.028	.839	.000	.024	.006	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM2.5	Pearson Correlation	.321*	.164	-.022	.305	1	.185	.069	.270	.415**	.343*	.460**
	Sig. (2-tailed)	.050	.324	.894	.063		.267	.682	.102	.010	.035	.004
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM2.6	Pearson Correlation	.622**	.548**	.457**	.356*	.185	1	.672**	.592**	.449**	.383*	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.028	.267		.000	.000	.005	.018	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM2.7	Pearson Correlation	.536**	.397*	.382*	.034	.069	.672**	1	.266	.026	.133	.526**
	Sig. (2-tailed)	.001	.014	.018	.839	.682	.000		.107	.879	.425	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM2.8	Pearson Correlation	.295	.496**	.234	.569**	.270	.592**	.266	1	.433**	.621**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.073	.002	.158	.000	.102	.000	.107		.007	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM2.9	Pearson Correlation	.460**	.209	.361*	.365*	.415**	.449**	.026	.433**	1	.335*	.629**
	Sig. (2-tailed)	.004	.208	.026	.024	.010	.005	.879	.007		.040	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
VM2.10	Pearson Correlation	.382*	.416**	.391*	.441**	.343*	.383*	.133	.621**	.335*	1	.696**
	Sig. (2-tailed)	.018	.009	.015	.006	.035	.018	.425	.000	.040		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Total_VM 2	Pearson Correlation	.770**	.683**	.588**	.611**	.460**	.802**	.526**	.755**	.629**	.696**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

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

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

**LAMPIRAN 9**  
**UJI REABILITAS**

**PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,888	14

**KINERJA MANAJERIAL**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,904	14

**KOMITMEN ORGANISASI**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,904	14

**MOTIVASI KERJA**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,847	10



**LAMPIRAN 10**  
**UJI NORMALITAS**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.43783600
Most Extreme Differences	Absolute	.092
	Positive	.092
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		.566
Asymp. Sig. (2-tailed)		.906
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

**LAMPIRAN 11**  
**UJI MULTIKOLINEARITAS**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	44.113	7.042		6.265	.000		
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	-.010	.131	-.013	-.078	.938	.643	1.556
	Komitmen Organisasi	.245	.151	.294	1.616	.115	.557	1.796
	Motivasi Kerja	.504	.227	.395	2.220	.033	.582	1.718
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial								

## LAMPIRAN 12

### UJI HETEROSKEDASTISITAS

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.923	3.908		.236	.815
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.072	.073	.197	.982	.333
	Komitmen Organisasi	-.154	.084	-.395	-1.834	.075
	Motivasi Kerja	.191	.126	.319	1.518	.138

a. Dependent Variable: abs\_res

## LAMPIRAN 13

### UJI REGRESI LINIER SEDERHANA

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.354 <sup>a</sup>	.125	.101	5.317

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	145.585	1	145.585	5.149	.029 <sup>b</sup>
	Residual	1017.784	36	28.272		

	Total	1163.368	37		
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial					
b. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran					

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	59.812	6.427		9.307	.000
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.275	.121	.354	2.269	.029
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial						



LAMPIRAN 14

UJI REGRESI MRA 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 <sup>a</sup>	.427	.376	4.429
a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran*Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran , Komitmen Organisasi				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	496.411	3	165.470	8.435	.000 <sup>b</sup>
	Residual	666.957	34	19.616		
	Total	1163.368	37			
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial						
b. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran*Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran , Komitmen Organisasi						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	61.178	7.335		8.341	.000
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	-.130	.139	-.167	-.932	.358
	Komitmen Organisasi	.056	.174	.067	.320	.751

	Partisipasi Penyusunan Anggaran*Komitmen Organisasi	.006	.002	.703	2.921	.006
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial						



**LAMPIRAN 15**  
**UJI REGRESI MRA 2**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666 <sup>a</sup>	.443	.394	4.365
a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran*Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran , Motivasi Kerja				

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	515.505	3	171.835	9.018	.000 <sup>b</sup>
	Residual	647.864	34	19.055		
	Total	1163.368	37			
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial						
b. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran*Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran , Motivasi Kerja						

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	64.013	9.007		7.107	.000
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	-.226	.159	-.291	-1.424	.163
	Motivasi Kerja	.022	.308	.017	.071	.943
	Partisipasi Penyusunan Anggaran* Motivasi Kerja	.011	.004	.842	2.680	.011
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial						

