

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA
ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN
KINERJA MANAJERIAL PADA PT PLN (PERSERO)
WILAYAH IX MALUKU**

SKRIPSI



Oleh :

Nama : Feronika Giah Anjarwati

Nomor Mahasiswa : 07312469

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2011**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA
ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN
KINERJA MANAJERIAL PADA PT PLN (PERSERO)
WILAYAH IX MALUKU**

SKRIPSI

**ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Akuntansi,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**



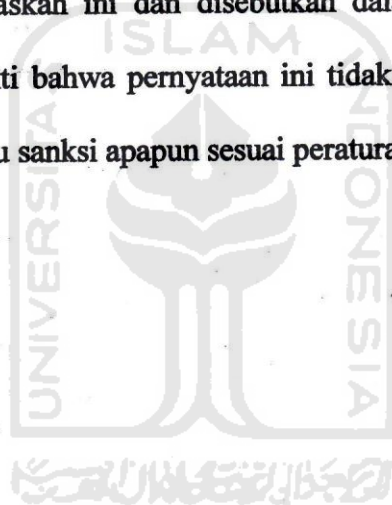
Oleh

**Nama : Feronika Giah Anjarwati
Nomor Mahasiswa : 07312469**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2011**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, Desember 2011

Penyusun,



(Feronika Giah Anjarwati)

HALAMAN PERSEMBAHAN



Skripsi ini kupersembahkan untuk :

- *Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya.*
- *Papa dan mama tercinta serta adik-adikku tersayang.*
- *Semua sahabat-sahabat dan teman-teman.*

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA
ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN
KINERJA MANAJERIAL PADA PT PLN (PERSERO)
WILAYAH IX MALUKU**



Hasil Penelitian
diajukan oleh
Nama : Feronika Giah Anjarwati
Nomor Mahasiswa : 07312469
Program Studi : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal *7 Desember 2011*

Dosen Pembimbing,

(Drs. Kesit Bambang Prakosa, M.Si)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) Wilayah IX Maluku

Disusun Oleh: FERONIKA GIAH ANJARWATI
Nomor Mahasiswa: 07312469

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 18 Januari 2011

Penguji/Femb. Skripsi : Drs. Kesit Bambang Prakosa, M.Si

Penguji : . Mahmudi, SE, M.Si, Ak



الجامعة الإسلامية
الاستد الاندو

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

MOTTO

“Hai orang-orang beriman jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu,
sesungguhnya Allah SWT Bersama
orang-orang yang sabar”
(Q.S. Al Baqarah: 153)

“Sukses adalah sebuah perjalanan, bukan tujuan akhir”
Ben Sweetland

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu
telah selesai, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain. Dan hanya
kepada Allah-lah hendaknya kamu berharap.”
(Q.S. Al Insiroh : 6-8)

“Beramallah kamu untuk duniamu seakan – akan kamu hidup selama – lamanya
dan beramallah kamu untuk akhiratmu seolah – olah kamu akan mati esok hari”
(Al – Hadist diriwayatkan HR.Baihaqi)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah hirabbil 'alamin, puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ini yang merupakan tugas akhir dalam persyaratan untuk menyelesaikan program Srata-I pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Pada PT PLN (Persero) Wilayah IX Maluku”** semoga hasil karya ini dapat memberikan manfaat terbaik untuk perkembangan ilmu di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak sangat penulis harapkan. Penulis juga menyadari akan adanya keterbatasan dan kemampuan yang ada, maka dalam menyusun tugas akhir ini tidak lepas dari sumbangan dan bantuan moril mapupun materil dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Edy Suandy Hamid selaku Rektor Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan izin kepada penulis untuk penelitian skripsi ini.

2. Bapak Prof. Drs. H. Hadri Kusuma, MBA., DBA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan izin kepada penulis untuk penelitian skripsi ini.
3. Ibu Dra. Isti Rahayu M.Si., Ak. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
4. Bapak, Drs.Kesit Bambang Prakosa, M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan saran dan masukan selama penyusunan skripsi.
5. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Seluruh staff dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Kedua orang tuaku Bapak Sugiono dan Ibu Zakiah yang senantiasa melimpahiku dengan doa dan dukungan moril maupun materil dari semenjak kecil hingga saat ini. Tak ada yang lebih indah atas cinta orang tua kepada anaknya. Terimakasih Mama dan Papa.
8. Adik-adikku tersayang Famela Giah Demonika dan Feno Giah Romdhoni atas segala dukungan dan doanya yang jadi penyemangat.
9. Seseorang yang selama ini selalu mendampingi, menyayangi, mendukung dan membimbingku dalam segala hal dan dalam keadaan apapun Tommy Priyohutomo, makasih ya ai udah sabar menghadapi dan menerima semua kekurangan aku, makasih juga atas semua perhatian dan pengertiannya selama ini. Semoga apa yang sudah kita jalani merupakan

jalan terbaik yang ditunjukkan oleh Allah untuk mencapai ridho dan restu-Nya.Amin

10. Kawan-kawan seperjuanganku di kampus FE UII Ninda, Ciken, Nova, Wea, Mamed, Mila, Arung, Ayux, Sifa. Temen-temen seperjuangan sejak SMP sampai sekarang teteh Inun, teteh Indi, Fitri, Debi, Ririn, Gagah, Hendra, Noval, Yandik, Ade, Vita dll. Sukses untuk kita semua, amin.
11. Komisi FE UII yang telah memberiku kesempatan ambil bagian dalam setiap kegiatannya.
12. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga kebaikan dan bantuannya dapat menjadi amal yang ikhlas dan diridhoi Allah SWT. Amin.

Semoga Allah memberikan balasan yang setimpal atas segala bantuan dan kebaikan yang telah diberikan kepada penulis. Amin. Sekali lagi semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca, khususnya bagi penulis sendiri. Amin.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Yogyakarta, Desember 2011

Penulis,

(Feronika Giah Anjarwati)

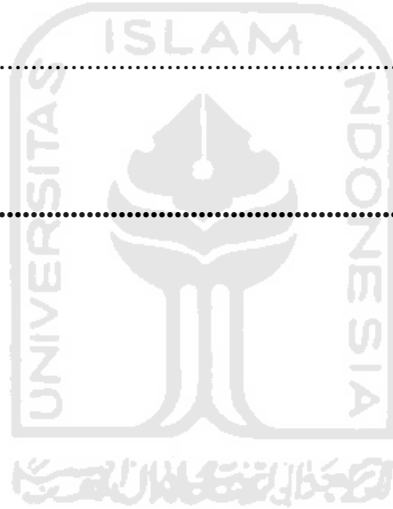
DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan	iv
Berita Acara	v
Halaman Persembahan	vi
Motto	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran	xvi
Abstrak	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB II LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9

2.1.1 Partisipasi Anggaran	9
2.1.2 Kinerja Manajerial	11
2.1.3 Gaya Kepemimpinan	12
2.1.4 Budaya Organisasi	13
2.1.5 Komitmen Organisasi	14
2.2 Pengembangan Hipotesis	16
2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	16
2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	18
2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	19
2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	20
2.3 Model Penelitian	21
 BAB III METODE PENELITIAN	 22
3.1 Jenis Penelitian	22
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	22
3.3 Metode Pengumpulan Data	23
3.4 Definisi Operasi dan Pengukuran Variabel	24
3.4.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran	24
3.4.2 Kinerja Manajerial	25

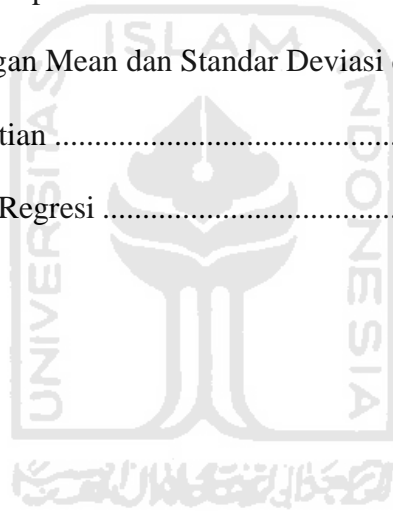
3.4.3	Komitmen Organisasi	27
3.4.4	Gaya Kepemimpinan	28
3.4.5	Budaya Organisasi.....	28
3.5	Teknik Analisis Data... ..	29
3.5.1	Analisis Deskriptif.....	30
3.5.2	Analisis Verifikatif.....	30
3.6	Uji Kualitas Data	31
3.6.1	Uji Validitas.....	31
3.6.2	Uji Reliabilitas.....	32
3.7	Hipotesa Penelitian.....	33
3.7.1	Uji Parsial.....	33
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		35
4.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	36
4.2	Analisis Karakteristik Responden	39
4.3	Analisis Deskriptif.....	43
4.4	Analisis Verifikatif.....	47
4.4.1	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	48
4.4.2	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi Budaya Organisasi	49
4.4.3	Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi Komitmen Organisasi.....	50

4.4.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi Gaya Kepemimpinan.....	52
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	53
BAB V PENUTUP	56
5.1 Kesimpulan.....	56
5.2 Implikasi Hasil Penelitian.....	57
5.3 Keterbatasan Penelitian	59
5.4 Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Rangkuman hasil uji validitas instrumen pertanyaan.....	37
Tabel 4.2	Ringkasan hasil pengujian reliabilitas	38
Tabel 4.3	Jenis Kelamin Responden.....	40
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	40
Tabel 4.5	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan	41
Tabel 4.6	Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja.....	42
Tabel 4.7	Hasil perhitungan Mean dan Standar Deviasi dari variable – variabel penelitian	43
Tabel 4.8	Hasil Analisis Regresi	48



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Kuesioner Penelitian.....	63
Lampiran 2	: Identitas Responden	72
Lampiran 3	: Data Seluruh Variabel	74
Lampiran 4	: Tabel Frequency	78
Lampiran 5	: Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	79
Lampiran 6	: Reliability Partisipasi Penyusunan Anggaran	80
Lampiran 7	: Validitas Kinerja Manajerial	81
Lampiran 8	: Reliability Kinerja Manajerial.....	82
Lampiran 9	: Validitas Komitmen Organisasi	83
Lampiran 10	: Reliability Komitmen Organisasi	84
Lampiran 11	: Validitas Gaya Kepemimpinan	85
Lampiran 12	: Reliability Gaya Kepemimpinan.....	87
Lampiran 13	: Validitas Budaya Organisasi	88
Lampiran 14	: Reliability Budaya Organisasi.....	89
Lampiran 15	: Tabel Descriptives	90
Lampiran 16	: Tabel Regression Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	91
Lampiran 17	: Tabel Regression Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi Budaya Organisasi	92
Lampiran 18	: Tabel Regression Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi Komitmen Organisasi	93

Lampiran 19 : Tabel Regression Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja
Manajerial dimoderasi Gaya Kepemimpinan 94



ABSTRACT

Penelitian ini meneliti pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Tujuan penelitian adalah untuk menemukan bukti empiris tentang (a) hubungan dan pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial; (b) budaya organisasi dapat menjadi moderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial; (c) komitmen organisasi dapat menjadi moderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial; (d) gaya kepemimpinan dapat menjadi moderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial; (e) budaya organisasi berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran; (f) komitmen organisasi berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran; (g) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

Responden penelitian ini seluruh pegawai pada level manajemen yang bekerja pada kantor PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku. Data dalam penelitian ini sebanyak 32 responden yang sesuai dengan jumlah seluruh pegawai pada level manajemen yang bekerja pada kantor PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku. Pengumpulan data dengan daftar pertanyaan yang diadopsi dari peneliti terdahulu. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan moderating regression analysis (MRA) dan regresi interaksi antarvariabel. Kuisisioner dibuat dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan secara berstruktur yang mana responden dibatasi dalam memberikan jawaban pada alternative jawaban tertentu saja. Pengukuran variabel dalam penelitian ini adalah menggunakan skala likert. Teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi berganda dengan metode absolute selisih.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antar partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dalam hubungan antara budaya organisasi dan partisipasi penyusunan anggaran, hasil perhitungan juga menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi sebagai variabel moderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi sebagai variabel moderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku. Dan pengaruh yang tidak signifikan antara gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku. Hasil lain juga didapati terjadi pengaruh positif dan tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Dan pengaruh positif dan tidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap partisipasi penyusunan anggaran.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis saat ini harus menyesuaikan dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat akibat adanya globalisasi, sehingga konsumen dapat dengan mudah mendapatkan informasi pasar, referensi produk dan mengetahui produk yang berkualitas sesuai dengan harapan konsumen. Agar dapat bertahan dalam lingkungan bisnis seperti ini maka perusahaan harus dapat menciptakan *value* bagi para konsumen baik itu dalam bentuk produk maupun jasa yang berkualitas. Terwujudnya mutu produk yang baik bagi perusahaan sangatlah tergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu membuat perencanaan, mengorganisasikan, mengarahkan dan memecahkan masalah (Oktavia, 2009)

Anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk suatu periode tertentu yang akan digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan selama periode tersebut (Hanson, 1966). Manajemen perlu menyusun anggaran karna anggaran merupakan gambaran perencanaan dan pengendalian atas seluruh aktivitas operasional perusahaan. Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, manager membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti

faktor partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.

Partisipasi anggaran menggambarkan keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Organisasi sering mengikut sertakan para manajer tingkat menengah dan bawah dalam proses penyusunan anggaran. Keikutsertaan para manajer ini sangat penting dalam upaya memotivasi bawahan untuk turut serta dalam mencapai tujuan perusahaan. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain dan bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan standar yang ditetapkan dan karyawan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975 dalam Ariadi, 2006). Semakin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja (Indriantoro, 1993 dalam Kurnia, 2004).

Selain partisipasi anggaran, komitmen terhadap organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Komitmen organisasi, didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Rivai, 2003). Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall dalam Sumarno 2005). Manajer

yang memiliki tingkat komitmen organisasi akan memiliki pandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter dalam Ritonga, 2008).

Keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi tidak lepas dari faktor kepemimpinan dan sikap bawahan dalam melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans 2002 dalam Sri Trisnaningsih 2007).

Budaya Organisasi dalam kaitannya dengan kinerja organisasi sangatlah luas. Hal ini disebabkan nilai-nilai budaya organisasi dapat diterjemahkan sebagai filosofi usaha. Asumsi dasar, motto organisasi, misi dan tujuan umum organisasi, serta prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (*corporate culture*) adalah sebagai aturan main yang ada dalam perusahaan yang menjadi pegangan bagi sumberdaya manusia perusahaan dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh J.Sumarno (2005) yang dilakukan terhadap kantor cabang perbankan Indonesia di Jakarta menghasilkan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. (Wahyudin Nor, 2007) menemukan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan

variabel independen (partisipasi penyusunan anggaran). Kadek Juli Suardana dan I Ketut Suryanawa menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Termotivasi dari hasil penelitian terdahulu, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang diterapkan pada organisasi dan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel moderating budaya organisasi, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan, terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada salah satu Badan Usaha Milik Negara.

Penelitian dilakukan di wilayah Maluku karena Maluku membutuhkan banyak masukan dari berbagai pihak. Dalam kenyataan pun banyak terlihat fenomena sosial bahwa ada beberapa pegawai yang memandang pegawai lain dilihat dari status jabatannya sehingga besarnya faktor kedekatan antara pimpinan dengan bawahan, yaitu dengan adanya kedekatan dan hubungan tersebut maka memberikan kemudahan dalam kenaikan jabatan sehingga menimbulkan kecemburuan antara pegawai lain. Dengan adanya fenomena sosial tersebut maka peneliti mencoba untuk memberikan masukan bagi organisasi dalam menata dan memperbaiki kinerja para pegawai agar dapat bekerja lebih baik lagi demi kemajuan PLN Maluku pada khususnya dan negara pada umumnya. Pada penelitian terdahulu peneliti menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan dua variabel moderating, yaitu pengaruh variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap

kinerja aparat pemerintah daerah dengan menggunakan variabel moderating gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi sedangkan pada penelitian ini peneliti menambahkan variabel moderating yang lain yaitu budaya organisasi. Oleh karena itu peneliti mencoba melakukan penelitian dengan judul penelitian: **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT PLN (PERSERO) WILAYAH IX MALUKU”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, maka peneliti merumuskan pokok permasalahan, yaitu :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku?
2. Apakah variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku?
3. Apakah variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku?
4. Apakah variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris mengenai :

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku.
4. Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi peneliti : Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan wawasan peneliti sehubungan dengan pengaruh antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku,
- b. Bagi PT PLN (Persero) Maluku : hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam penyusunan

anggaran agar lebih memperhatikan implikasi atau keterlibatan aspek perilaku manusia, khususnya dalam hal partisipasi anggaran. Selain itu penelitian ini juga memberikan informasi mengenai pentingnya partisipasi anggaran, komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial,

- c. Bagi peneliti selanjutnya : hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi untuk penelitian lebih lanjut, terutama bagi penelitian yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja manajerial yang lebih sempurna dan komprehensif.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang penelitian- penelitian terdahulu, landasan teori yang digunakan dalam penelitian, dan perumusan hipotesa.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai metode penelitian yang dilakukan, yang terdiri dari penjelasan mengenai jenis penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, variabel penelitian, pengukuran dan pengujian hipotesis.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dijelaskan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini. Selain itu juga disampaikan hasil pengujian hipotesis penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi ini, oleh karena itu di dalam bab ini disampaikan beberapa kesimpulan serta saran yang relevan dengan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam bab IV.



BAB II

LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

Pada kajian pustaka ini akan dibahas tentang teori-teori yang berkaitan dengan tema ini secara mendalam dan lebih spesifik, meliputi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Selain itu juga dibahas penjelasan mengenai penelitian sebelumnya dan penyusunan hipotesis penelitian.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Partisipasi Anggaran

Menurut Brownell dalam Coryanata (2004) partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi merupakan perilaku, pekerjaan, dan aktivitas yang dilakukan oleh manajer selama aktivitas berlangsung. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan ciri penyusunan anggaran yang menekankan kepada partisipasi manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan dan penentuan sasaran anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Brownell (1982) menjelaskan partisipasi sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja para individu dan menetapkan penghargaan atas dasar sasaran anggaran yang telah dicapai serta keterlibatan dan pengaruh para individu dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran

lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai (Brownell dan McInnes, 1986; Dunk, 1990).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur partisipasi anggaran terdiri dari enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen ini telah banyak digunakan oleh peneliti terdahulu dengan tingkat validitas dan reliabilitas yang memuaskan (Brownell, 1982; Dunk, 1993; Nouri dan Parker, 1998). Responden diminta untuk memberikan penilaian dengan memilih salah satu dari enam point skala likert. Definisi partisipasi dalam anggaran secara terperinci dijelaskan dalam Milani (1975) yaitu :

- a. Sejauh mana keterlibatan para pengurus dalam penyusunan anggaran.
- b. Alasan-alasan pihak manajer puncak pada saat anggaran diproses.
- c. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer puncak tanpa diminta.
- d. Sejauh mana manajer pusat pertanggungjawaban mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
- e. Kepentingan manajer pusat pertanggungjawaban dalam partisipasinya terhadap anggaran.
- f. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

2.1.2 Kinerja Manajerial

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Schiff dan Lewin (1970), mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran digunakan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Seiring dengan peranan anggaran tersebut, Argyris (1952) dalam Titisari (2004) juga menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan tersebut.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial yang terdiri dari sembilan item pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney (1963). Instrumen ini telah banyak digunakan oleh peneliti terdahulu. Responden diminta untuk memberikan penilaian dengan memilih salah satu dari tiga point skala likert. Definisi komitmen organisasi secara terperinci dijelaskan dalam Mahoney (1963) yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi, Luthans (2002) dalam Trisnaningsih (2007). Teori kepemimpinan perilaku (*behavioral*) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok kerja (Kreitner dan Kinicki, 2005:302). Kelompok kerja dalam perusahaan merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer. Gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selanjutnya, teori kepemimpinan perilaku (*behavioral*) berasumsi bahwa gaya kepemimpinan oleh seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan terdiri dari tujuh belas item gambaran orang yang tidak disukai oleh manajer baik itu dimasa lalu ataupun yang saat ini masih bekerja bersama yang diadopsi dari Fiedler dan Yukl (1981). Instrumen ini telah banyak digunakan oleh peneliti terdahulu. Responden diminta untuk memberikan penilaian dengan memilih salah satu dari delapan point skala likert. Definisi gaya

kepemimpinan secara terperinci dijelaskan dalam Fiedler dan Yukl (1981) yaitu apakah orang tersebut menyenangkan, bersahabat, menolak, tegang, jaga jarak, dingin, mendukung, reseh/suka cekcok, murung, menggerutu, terbuka, tidak dapat dipercaya, sopan, angkuh, koperatif, tidak jujur, dan baik.

2.1.4 Budaya Organisasi

Terminologi mengenai budaya organisasi tampaknya tidak dapat didefinisikan secara singkat. Ada beberapa pengertian yang menjelaskan tentang hal ini. Pengertian budaya organisasi yang diturunkan dari pengertian "corporate culture" merupakan nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi perusahaan yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Dalam buku budaya organisasi, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama. Siagian (2002) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu terhadap perusahaan lain. Disisi lain, budaya organisasi juga sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi karyawan dan konsumen. Berdasarkan berbagai asumsi tersebut, hal penting yang perlu ada dalam definisi budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam perusahaan.

Selain dipahami, seluruh jajaran menyakini sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak perusahaan.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi terdiri dari delapan item pertanyaan yang terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Trisnaningsih (2007). Responden diminta untuk memberikan penilaian dengan memilih salah satu dari empat point skala likert. Definisi budaya organisasi secara terperinci dijelaskan dalam Trisnaningsih (2007) yaitu :

- a. Dalam organisasi, keputusan penting lebih sering dibuat oleh individu daripada secara kelompok,
- b. Manajer lebih tertarik pada hasil pekerjaan dibandingkan dengan orang yang mengerjakannya,
- c. Keputusan lebih sering Dibuat oleh bawahan
- d. Para pimpinan cenderung mempertahankan pegawai yang berprestasi
- e. Perubahan-perubahan ditentukan berdasarkan surat keputusan pimpinan
- f. Pimpinan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru
- g. Perusahaan mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat di sekitar perusahaan
- h. Perusahaan peduli terhadap masalah pribadi pegawai.

2.1.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry,1981; Porter et. al., 1974).

Partisipasi anggaran akan menimbulkan adanya kecukupan anggaran dan kemudian mempengaruhi kinerja (Nouri dan Parker,1998). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung (moderasi) melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall ,1990) dalam Nouri dan Parker (1998).

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner, 1982). Bagi individu dengan komitmen organisasi yang tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang diprioritaskan. Individu dengan komitmen organisasi yang kuat dalam dirinya akan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi serta berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Sebaliknya, individu dengan komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadinya.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi terdiri dari sembilan item pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday (1979). Instrumen ini telah banyak digunakan oleh peneliti terdahulu. Responden diminta untuk memberikan penilaian dengan memilih salah satu dari enam point skala likert. Definisi komitmen organisasi secara terperinci dijelaskan dalam Mowday (1979) yaitu :

- a. Keinginan manajer dalam memberikan upaya yang ada untuk membantu organisasi menjadi sukses.
- b. Manajer membanggakan organisasi kepada teman-temannya sebagai suatu organisasi yang baik untuk bekerja.
- c. Manajer akan menerima hampir setiap jenis penugasan agar tetap bekerja di organisasi tersebut.
- d. Manajer menemukan sistem nilai (*value*) dirinya sama dengan system nilai (*value*) organisasi.
- e. Bangga mengatakan kepada orang lain bahwa dirinya bekerja di organisasi tersebut.
- f. Organisasi ini memberikan peluang kerja terbaik bagi dirinya dalam meningkatkan kinerja organisasi.
- g. Merasa pilihannya bekerja di organisasi ini sangat tepat dibandingkan dengan organisasi lain yang sudah dipertimbangkan sebelumnya.
- h. Keperdulian terhadap kemajuan organisasi tempatnya bekerja sangat besar.
- i. Baginya organisai ini yang terbaik dari semua kemungkinan organisasi yang dipilih untuk bekerja.

2.2 Pengembangan Hipotesa

2.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai

sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial (Schiff dan Lewin, 1970 dalam Kirby, 1994). Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah (Agyris, 1952) sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan J.Sumarno (2005) melakukan studi lapangan terhadap pimpinan (manajer) kantor cabang utama bank-bank di Jakarta dan menemukan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Berbeda dengan penelitian diatas Suryanawa dan Suardana menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sesuai dengan temuan-temuan penelitian yang telah dilakukan maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial khususnya pada PT PLN (persero) wilayah IX Maluku.

H1: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

Menurut Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito dan Muthaher (2007) budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Dalam merumuskan atrategi perusahaan, organisasi didesain dengan mengembangkan budaya yang cocok dengan keadaan lingkungannya. Hubungan yang pas antara nilai-nilai budaya, strategi perusahaan dan lingkungan bisnis dapat memperkuat keberhasilan perusahaan (Daniel dalam Suwanto dan Koeshartono, 2009). Kreitner dan Kinicki (2000) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perekat perusahaan melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Setiap perusahaan pasti memiliki makna sendiri terhadap kata budaya itu sendiri, yang meliputi : identitas, ideologi, etos, budaya, pola perilaku, eksistensi, aturan, filosofi, tujuan. spirit, sumber informasi, gaya dan visi perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (*corporate culture*) adalah sebagai aturan main yang ada dalam perusahaan yang menjadi

pegangan bagi sumberdaya manusia perusahaan dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam perusahaan.

H2 : Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi, semakin tinggi kinerja manajerial.

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

Beberapa penelitian di bidang akuntansi mengemukakan bahwa para manajer tingkat bawah mempunyai informasi yang lebih akurat daripada para atasannya mengenai kondisi-kondisi lokal pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Penelitian ini didasarkan pada gagasan bahwa para manajer bawah (manajer pusat pertanggungjawaban) seringkali memiliki informasi yang lebih baik mengenai level anggaran yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan aktivitas-aktivitas unit organisasinya daripada atasannya (manajer puncak). Oleh karena itu, para manajer bawahan akan berusaha untuk memberikan informasi tersebut ke dalam usulan anggarannya untuk menjamin bahwa mereka memperoleh sumber-sumber yang mencukupi untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi

dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner, 1982). Kecukupan anggaran tidak hanya secara langsung meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kerja yang tinggi pula (Randall dalam Nouri dan Parker, 1998). Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan sendiri (Wiener dalam Refikha, 2009).

H3 : Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi, semakin tinggi kinerja manajerial.

2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

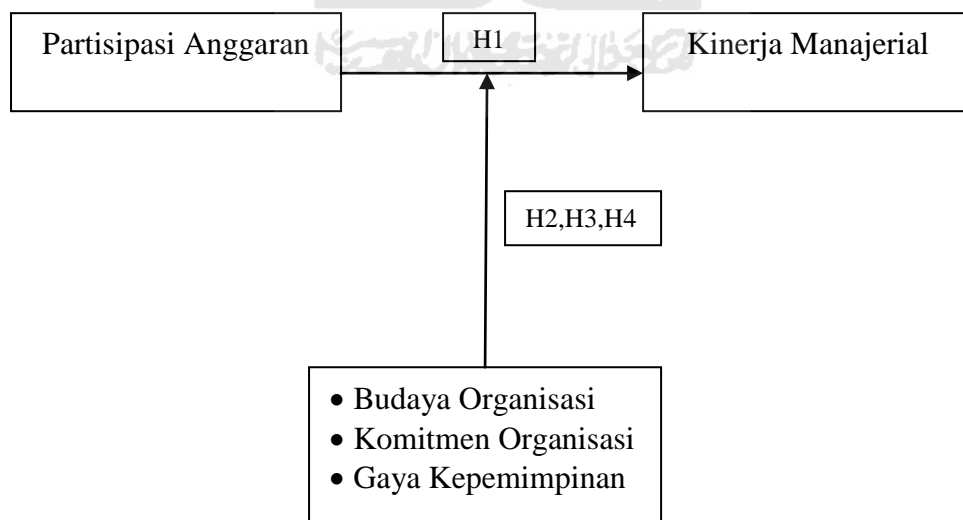
Menurut Decoster dan Fertakis (1968) gaya kepemimpinan dapat di bagi dalam dua dimensi, yaitu pertama, struktur inisiatif (*initiating structure*) yang menunjukkan perilaku pemimpin yang dihubungkan dengan kinerja pekerjaan. Yang kedua, gaya kepemimpinan pertimbangan (*consideration*) yang menunjukkan hubungan dekat, saling mempercayai dan saling memperhatikan antara pimpinan dan bawahan. Sedangkan menurut pendekatan teori *path-goal* seorang pemimpin membutuhkan fleksibilitas dalam

menggunakan gaya apapun yang sesuai dengan situasi tertentu. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk menguji apakah gaya kepemimpinan akan berperan sebagai variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah :

H4 : Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan, semakin tinggi kinerja manajerial.

2.3 Model Penelitian

Dari 7 hipotesis yang telah dirumuskan, maka dapat dibangun sebuah model penelitian, seperti yang disajikan pada gambar :



BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai metode penelitian yang dilakukan, yang terdiri dari penjelasan mengenai jenis penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasi dan pengukuran variabel, teknik analisis data, uji kualitas data, dan pengujian hipotesis.

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan jenisnya data yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan atas data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2004:14). Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah masa kerja responden pada jabatannya sekarang. Data kualitatif, merupakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar (Sugiyono, 2004:13). Data kualitatif dalam penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi, pendidikan, jabatan, dan keterlibatan responden dalam penyusunan anggaran.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (1997) populasi adalah wilayah generalisasi, yang terdiri dari obyek atau sesuatu subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik

kesimpulan, jadi populasi bukan hanya orang tetapi juga obyek dan benda alam lainnya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada level manajemen yang bekerja pada kantor PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku, dengan rincian sebagai berikut:

1. General Manajer	1 orang
2. Sekretaris	1 orang
3. Manajer	5 orang
4. Manajer Cabang	3 orang
5. Asisten Manajer	<u>22 orang</u>
Jumlah Populasi orang	32 orang

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2006). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah populasi, hal ini dikarenakan relatif sedikitnya jumlah populasi yang tersebar di satu perusahaan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Dalam penelitian ini berupa hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden, yaitu pegawai pada level manajemen yang bekerja pada PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku, tentang komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Kuesioner diambil dari penelitian sebelumnya yang telah teruji. Instrumental dari partisipasi anggaran diadopsi dari

Milani dalam J.Sumarno (2005); kuesioner kinerja manajerial diadopsi dari Mahoney dalam J.Sumarno (2005); kuesioner komitmen organisasi dikembangkan oleh Mowday dalam J.Sumarno (2005); budaya organisasi dikembangkan oleh Trisnaningsih (2007) dan kuesioner gaya kepemimpinan diadopsi dari Fiedler dan Yukl dalam J.Sumarno (2005).

3.4 Definisi operasi dan Pengukuran variabel

Terdapat lima variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

3.4.1 Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) di dalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Responden diminta untuk memberikan penilaian dengan memilih salah satu dari enam point skala likert.

Definisi partisipasi dalam anggaran secara terperinci dijelaskan dalam Milani (1975) yaitu :

- a) Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus. (terdapat dalam pernyataan no. 1)
- b) Alasan-alasan pihak manajer puncak pada saat anggaran diproses. (terdapat dalam pernyataan no. 2)
- c) Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer puncak tanpa diminta. (terdapat dalam pernyataan no. 3)

- d) Sejauh mana manajer pusat pertanggungjawaban mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir. (terdapat dalam pernyataan no. 4)
- e) Kepentingan manajer pusat pertanggungjawaban dalam partisipasinya terhadap anggaran. (terdapat dalam pernyataan no.5).
- f) Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun. (terdapat dalam pernyataan no. 6)

3.4.2 Kinerja Manajerial mengadopsi pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney (1963). Setiap responden di minta untuk menjawab sembilan item pertanyaan yang menyangkut tingkat kinerja manajerial di setiap bidang. Adapun instrumen kinerja, meliputi sembilan dimensi kinerja, yaitu :

1) Perencanaan

Untuk menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.

2) Investigasi

Untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi, untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.

3) Pengkoordinasian

Untuk tukar-menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan atasan.

4) Evaluasi

Untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, kinerja pelayanan.

5) Pengawasan

Untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

6) Pemilihan Staff (*Staffing*)

Untuk mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7) Negosiasi

Untuk pembelian, penjualan atau melakukan kontrak barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.

8) Perwakilan

Untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum organisasi anda.

9) Kinerja Secara Keseluruhan

Variabel kinerja di ukur dengan instrument *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney (1965) dan telah digunakan oleh Brownell dan Mc Innes (1986), Kren (1992), serta Indriantoro (2000). Dalam instrument ini setiap responden di minta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala rendah (nilai 1) menunjukkan tingkat kinerja di bawah rata-rata, skala sedang (nilai 2) menunjukkan tingkat kinerja rata-rata dan skala tinggi (nilai 3) menunjukkan tingkat kinerja di atas rata-rata.

3.4.3 Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Variabel komitmen organisasi di ukur dengan instrumen yang digunakan oleh Mowday (1979) dan Wahyudin Nor (2004).

Komitmen Organisasi dijelaskan oleh Mowday (1979):

- 1) Keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai organisasi.
(terdapat dalam pernyataan no. 4,6,7,9)
- 2) Kemauan untuk berusaha atau bekerja untuk kepentingan organisasi. . (terdapat dalam pernyataan no. 1,3)
- 3) Hasrat untuk menjaga keanggotaan organisasi. . (terdapat dalam pernyataan no. 2,5,8)

3.4.4 Gaya Kepemimpinan merupakan perilaku manajer dalam berinteraksi dengan lingkungan organisasi, misalnya dengan bawahan, atasan, atau kolega. Dimensi gaya kepemimpinan menurut Fiedler & Yukl (1981) dalam menggambarkan seseorang dengan enam belas pasangan kata yang menjelaskan bahwa apakah orang tersebut menyenangkan, bersahabat, menolak, tegang, jaga jarak, dingin, mendukung, reseh/suka cekcok, murung, menggerutu, terbuka, tidak dapat dipercaya, sopan, angkuh, koperatif, tidak jujur, dan baik.

3.4.5 Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam perusahaan dan diacu sebagai filosofi kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Trisnaningsih (2007). Adapun instrumental budaya organisasi terdiri dari delapan pernyataan antara lain:

- 1) Keputusan penting dibuat oleh individu. (terdapat pada pernyataan no.1)
- 2) Lebih tertarik pada hasil pekerjaan dibandingkan dengan orang yang mengerjakannya. (terdapat pada pernyataan no.2)
- 3) keputusan lebih sering dibuat oleh bawahan. (terdapat pada pernyataan no.3)
- 4) Para pemimpin cenderung mempertahankan pegawai yang berprestasi. (terdapat pada pernyataan no.4)
- 5) Perubahan-perubahan ditentukan berdasarkan surat keputusan pimpinan. (terdapat pada pernyataan no.5)
- 6) Pimpinan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru. (terdapat pada pernyataan no.6)
- 7) Organisasi mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat di sekitar perusahaan. (terdapat pada pernyataan no.7)
- 8) Organisasi peduli terhadap masalah pribadi pegawai. (terdapat pada pernyataan no.8)

3.5 Teknik Analisis Data

Untuk mengetahui hasil setiap penelitian, maka harus diadakan analisis terhadap data yang telah diperoleh. Adapun alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.5.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang menggambarkan fenomena atau karakteristik dari data (Jugiyanto, 2004:163). Statistik deskriptif memberikan gambaran/deskripsi tentang jawaban para responden atas kuesioner yang diberikan untuk variabel penelitian.

3.5.2 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif merupakan analisis yang menggunakan rumus dan teknik perhitungan untuk mengatasi masalah yang sedang diteliti. Teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Sederhana dan Analisis Regresi berganda dengan Metode Absolut Selisih. Analisis regresi linier sederhana ini digunakan untuk menentukan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Analisis regresi digunakan untuk memperoleh persamaan dan garis yang menunjukkan persamaan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian dengan regresi moderasi dengan metode absolut selisih digunakan untuk menerangkan variasi kinerja manajerial dari dua interaksi variabel independen.

Untuk menguji hipotesis 1 digunakan regresi linier sederhana (*simple regression analysis*). Hipotesis 2, 3, dan 4 di uji dengan regresi berganda.

Model yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam persamaan sebagai berikut :

Hipotesis pertama :

$$Y = \alpha + \beta X$$

Hipotesis kedua :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3 [X_1-X_2]$$

Hipotesis ketiga :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_3 + b_3 [X_1-X_3]$$

Hipotesis keempat :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_4 + b_3 [X_1-X_4]$$

Keterangan :

Y = kinerja manajerial

β = koefisien regresi

X1 = partisipasi penyusunan anggaran

X2 = budaya organisasi

X3 = komitmen organisasi

X4 = gaya kepemimpinan

3.6 Uji Kualitas Data

3.6.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu indikator sejauh mana ketepatan dan kecermatan kuesioner dalam melakukan fungsi ukurnya. Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor tiap-tiap butir

dengan total skor sehingga didapat nilai *Pearson Correlation*. Apabila korelasi antara tiap-tiap skor butir pertanyaan terhadap total skor butir pertanyaan menunjukkan hasil yang signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa tiap-tiap butir pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2001).

Nilai batas yang digunakan untuk menentukan valid tidaknya suatu item pertanyaan adalah 0,05. Dengan demikian, jika suatu item pertanyaan memiliki $r < 0,05$ maka item pertanyaan tersebut dikatakan valid. Item pertanyaan yang tidak valid harus di buang sehingga tidak perlu digunakan dalam kuesioner (Anwar, 2001).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas atau keandalan instrumen adalah sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama (Sugiyono, 2004).

Pengujian terhadap reliabilitas kuesioner dilakukan dengan metode Cronbach Alpha. Nilai batas yang digunakan untuk menentukan reliabilitas tidaknya suatu kuesioner adalah 0,60 (Hair *et.al*, 2006). Dengan demikian, jika suatu kuesioner memiliki koefisien reliabilitas Cronbach Alpha $> 0,60$ (Nunnaly, 1978), maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner tersebut reliable, sehingga layak digunakan dalam penelitian sebagai alat pengumpul data.

3.7 Uji Hipotesis

Sebagaimana telah disebutkan di atas, bahwa terdapat beberapa hipotesis dan untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut, digunakan alat uji, yaitu :

3.7.1 Uji Parsial (Uji – t)

Untuk membuktikan uji kebenaran hipotesis digunakan uji t yaitu dengan menguji koefisien regresi linier berganda secara sendiri-sendiri sehingga dapat diketahui variabel bebas bersama-sama berpengaruh secara signifikan.

Ho1 : Partisipasi Anggaran tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Ha1 : Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Ho2 : Partisipasi Anggaran dengan variabel moderasi Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Ha2 : Partisipasi Anggaran dengan variabel moderasi Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Ho3 : Partisipasi Anggaran dengan variabel moderasi Komitmen Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Ha3 : Partisipasi Anggaran dengan variabel moderasi Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Ho4 : Partisipasi Anggaran dengan variabel moderasi Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Ha4 : Partisipasi Anggaran dengan variabel moderasi Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Bila $\text{sig } t < 0,05$, maka H_0 di tolak dan H_a di terima, sedangkan $\text{sig } t > 0,05$, maka H_0 gagal di tolak, dan H_a gagal di terima. $\alpha = 5\%$ (sig 95%).



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku yang dimoderasi budaya organisasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan serta mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap partisipasi penyusunan anggaran. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil jawaban pegawai pada level manajemen yang bekerja di kantor PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku yaitu sebanyak 32 responden. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan data sebanyak 32 eksemplar, dan seluruh kuesioner dapat dikembalikan dengan data-data yang lengkap, sehingga jumlah data yang dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 32 data.

Sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis, maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif merupakan analisis yang berbentuk uraian yang didukung dengan teori data yang telah ditabulasi kemudian diiktisarkan. Sedangkan analisis verifikatif merupakan analisis yang menggunakan rumus dan teknik perhitungan untuk mengatasi masalah yang sedang diteliti. Teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana dan Analisis Regresi Moderasi dengan metode Absolut Selisih.

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas, sehingga hasil kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan tidak menimbulkan nilai yang bias.

4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas yaitu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat validitas atau kesahihan suatu instrumen. Untuk menguji validitas alat ukur atau instrumen digunakan rumus *Product Moment Pearson*, yaitu mengkorelasikan skor butir pernyataan dalam angket dengan skor komposit/faktor butir-butirnya. Suatu instrumen dapat dinyatakan valid jika koefisien korelasi $> r$ tabel. Berpedoman pada sampel sebanyak 32 orang, pada level signifikan 5%, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,3494.

Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada Tabel 4.2. berikut

Tabel 4.1
Rangkuman hasil uji validitas instrumen pertanyaan

Variabel	Item	r xy	r tabel	Keterangan	Variabel	Item	r xy	r tabel	Keterangan
Partisipasi	PA1	0.876	0.3494	Valid	Gaya	GP1	0.929	0.3494	Valid
Anggaran	PA2	0.858	0.3494	Valid	Kepemimpinan	GP2	0.941	0.3494	Valid
	PA3	0.884	0.3494	Valid		GP3	0.905	0.3494	Valid
	PA4	0.860	0.3494	Valid		GP4	0.919	0.3494	Valid
	PA5	0.851	0.3494	Valid		GP5	0.924	0.3494	Valid
	PA6	0.849	0.3494	Valid		GP6	0.916	0.3494	Valid
Kinerja	KM1	0.802	0.3494	Valid		GP7	0.905	0.3494	Valid
Manajerial	KM2	0.697	0.3494	Valid		GP8	0.926	0.3494	Valid
	KM3	0.608	0.3494	Valid		GP9	0.935	0.3494	Valid
	KM4	0.758	0.3494	Valid		GP10	0.905	0.3494	Valid
	KM5	0.636	0.3494	Valid		GP11	0.861	0.3494	Valid
	KM6	0.457	0.3494	Valid		GP12	0.869	0.3494	Valid
	KM7	0.589	0.3494	Valid		GP13	0.913	0.3494	Valid
	KM8	0.814	0.3494	Valid		GP14	0.910	0.3494	Valid
	KM9	0.584	0.3494	Valid		GP15	0.936	0.3494	Valid
Komitment	KO1	0.852	0.3494	Valid		GP16	0.872	0.3494	Valid
Organisasi	KO2	0.801	0.3494	Valid		GP17	0.943	0.3494	Valid
	KO3	0.656	0.3494	Valid	Budaya	BO1	0.848	0.3494	Valid
	KO4	0.758	0.3494	Valid	Organsasi	BO2	0.693	0.3494	Valid
	KO5	0.861	0.3494	Valid		BO3	0.871	0.3494	Valid
	KO6	0.894	0.3494	Valid		BO4	0.836	0.3494	Valid
	KO7	0.773	0.3494	Valid		BO5	0.853	0.3494	Valid
	KO8	0.873	0.3494	Valid		BO6	0.899	0.3494	Valid
	KO9	0.677	0.3494	Valid		BO7	0.720	0.3494	Valid
							BO8	0.848	0.3494

Sumber : Data primer diolah, 2011

Seperti telah dikemukakan diatas ternyata koefisien korelasi semua butir dengan skor total nilainya lebih besar dari nilai r tabel (0.3494) sehingga semua butir instrumen pertanyaan baik pada variabel partisipasi penyusunan anggaran, budaya organisasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja manajerial yang tertuang dalam angket penelitian dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan

untuk penelitian selanjutnya. Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada lampiran.

2. Uji Keandalan Instrumen Penelitian (Reliability Test)

Dalam pengujian ini dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Program *SPSS for 17.00* memberikan fasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha (α) > 0,60 (Nunnaly, dalam Ghozali, 2005: 42)

Hasil uji reliabilitas pertanyaan tentang variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan kinerja manajerial, dapat diringkas sebagaimana yang tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2

Ringkasan hasil pengujian reliabilitas

Variabel	Koef. Alpha	Nilai kritis	Status
Partisipasi penyusunan anggaran	0,930	0,6	Reliabel
Budaya organisasi	0,929	0,6	Reliabel
Komitment Organisasi	0,925	0,6	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0,987	0,6	Reliabel
Kinerja manajerial	0,838	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, (2011)

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien Cronbach Alpha pada masing-masing variabel nilainya lebih besar dari 0,60. Dengan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Nunnally semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal. Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.2. Analisis Karakteristik Responden

Untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik pegawai yang akan diteliti (responden) dilakukan pengolahan terhadap data kasar melalui perhitungan statistik deskriptif. Dengan mendeskripsikan skor dari suatu ubahan atau variabel yang ada didapatkan suatu gambaran tentang permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini.

Data yang telah diperoleh selanjutnya dianalisis dengan bantuan program SPSS 17.0 dengan teknik analisa data. Berikut ini disajikan hasil analisis statistik deskriptif yang diperoleh berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden atas dasar pertanyaan dalam kuesioner.

a. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin responden, terdiri atas dua kelompok, yaitu kelompok laki-laki dan perempuan. Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden ditunjukkan pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.3

Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah orang	Persentase
Laki-laki	25	78%
Perempuan	7	22%
Total	32	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa manajer PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku mayoritas adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 25 orang atau sebesar 78% dan sebanyak 7 orang atau sebesar 22% berjenis kelamin perempuan.

b. Umur Responden

Berdasarkan Umur responden, diketahui bahwa umura termuda pegawai adalah 28 tahun dan umur tertua adalah 56 tahun, sehingga dapat dijelaskan deskriptif umur responden seperti pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

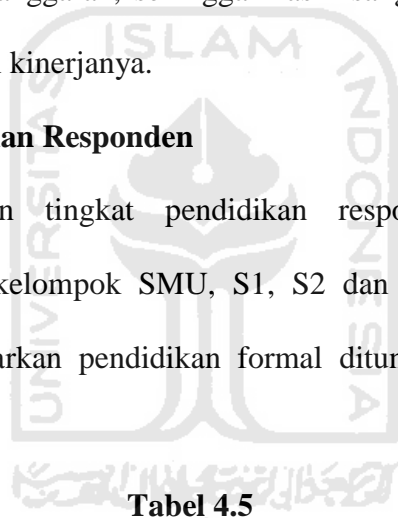
Usia	Jumlah orang	Persentase
28 - 34 tahun	4	12.5%
35 - 41 tahun	4	12.5%
42 - 48 tahun	15	46.9%
49 - 56 tahun	9	28.1%
Total	32	100.0%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden berumur 42 s/d 48 tahun yaitu sebesar 46,9% atau sebanyak 15 orang, responden yang berumur antara 49- 56 tahun sebanyak 9 orang atau sebesar 28,1%, dan berumur antara 35 – 41 tahun serta 28 – 34 tahun masing-masing sebesar 12,5% atau sebesar 4 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku merupakan pegawai senior, sehingga telah memiliki pengalaman yang cukup banyak dalam menyusun anggaran, sehingga masih sangat besar harapan untuk selalu ditingkatkan kinerjanya.

c. Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan tingkat pendidikan responden, terdiri atas 4 kelompok, yaitu kelompok SMU, S1, S2 dan S3. Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan formal ditunjukkan pada Tabel 4.5 berikut:



Tabel 4.5

Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Jumlah orang	Persentase
SLTA atau lebih rendah	0	0%
Strata 1 (S1)	17	53.1%
Strata 2 (S2)	14	43.8%
Strata 3 (S3)	1	3.1%
Total	32	100.0%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan karyawan PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku mayoritas adalah berpendidikan S1 (Sarjana) yaitu sebesar 53,1% atau sebanyak 17 orang. Distribusi tingkat pendidikan yang lain adalah berpendidikan Pasca Sarjana S2 sebesar 43,8% atau sebanyak 14 orang, Sarjana S3 sebesar 3,1% atau sebanyak 1 orang, dan tidak ada responden yang berpendidikan terakhir SLTA. Hal ini menunjukkan bahwa manajer pada PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku mempunyai latar belakang pendidikan terakhir yang tinggi, sehingga akan mendorong dalam partisipasinya dalam menyusun anggaran sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerialnya.

d. Masa Kerja

Masa kerja manajerial dapat ditunjukkan seperti pada Tabel 4.6

Tabel 4.6

Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah orang	Persentase
1 - 5 tahun	6	18.8%
6 - 10 tahun	5	15.6%
11 - 15 tahun	10	31.3%
> 15 tahun	11	34.4%
Total	32	100.0%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa masa kerja manajerial PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku mayoritas lebih dari 15 tahun yaitu sebesar 34,4% atau sebanyak 11 manajer. Sedangkan masa kerja manajer antara 11 – 15 tahun sebesar 31,3% atau 10 orang, antara 6 – 10 tahun sebanyak 15,6% atau 5 orang dan antara 1 – 5 tahun sebesar 18,8% atau sebanyak 6 orang.

4.3. Analisis Deskriptif

Berikut akan dijelaskan analisis deskriptif yaitu menjelaskan deskripsi data dari seluruh variabel yang akan dimasukkan dalam model penelitian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7

**Hasil perhitungan Mean dan Standar Deviasi
dari variabel-variabel penelitian**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi anggaran	32	1,67	5,00	3,4688	1,00931
Kinerja manajerial	32	1,22	3,00	2,1424	0,41115
Komitmen organisasi	32	2,22	6,00	4,5764	0,78994
Gaya kepemimpinan	32	2,18	8,00	6,1048	1,54984
Budaya organisasi	32	1,25	4,00	3,1719	0,72662
Valid N (listwise)	32				

Sumber : Data primer diolah, 2011

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan bahwa penilaian responden terhadap Partisipasi penyusunan anggaran memiliki nilai minimum sebesar 1,67 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Partisipasi penyusunan anggaran memiliki skor penilaian terendah sebesar 1,67 dan termasuk dalam Partisipasi penyusunan anggaran yang rendah. Nilai maksimum sebesar 5,00 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Partisipasi penyusunan anggaran, penilaian terbesar sebesar 5,00 dan termasuk dalam Partisipasi penyusunan anggaran yang sangat tinggi. Nilai rata-rata sebesar 3,4688 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Partisipasi penyusunan anggaran rata-rata memberikan penilaian sebesar 3,4688 dan termasuk dalam partisipasi anggaran yang cukup tinggi, dimana manajer ikut serta dalam setiap anggaran, menerima apabila usulnya direvisi, aktif dalam memberikan pendapat dan kontribusi, tentang anggaran ke atasan karena memandang bahwa sumbangannya sangat penting dan atasan sering meminta pendapat dalam usulan anggaran. Sedangkan standar deviasi sebesar 1,00931 artinya ukuran penyebaran dari variabel Partisipasi penyusunan anggaran adalah sebesar 1,00931 dari 32 responden yang diteliti.

Pada variabel kinerja manajerial memiliki nilai minimum sebesar 1,22 artinya bahwa penilaian terendah pada variabel ini sebesar 1,22 yang berarti manajer masih memiliki kinerja yang rendah. Nilai maksimum sebesar 3 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja manajerial terbesar sebesar 3 yang berarti kinerja manajerial sangat bagus, dimana manajer telah memiliki bidang perencanaan, bidang investigasi, bidang pengkoordinasian,

evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan yang bagus dalam melakukan pengambilan keputusan. Nilai rata-rata sebesar 2,1424 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja manajerial rata-rata memberikan skor penilaian sebesar 2,1424 yang berarti rata-rata manajer memiliki kinerja manajerial yang baik. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,41115 artinya ukuran penyebaran dari variabel kinerja manajerial sebesar 0,41115 dari 32 responden yang diteliti.

Pada variabel komitmen organisasi memiliki nilai minimum sebesar 2,22 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi memiliki skor penilaian terendah sebesar 2,22 dan termasuk dalam kondisi komitmen organisasi yang rendah. Nilai maksimum sebesar 6 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi penilaian terbesar sebesar 6 dan termasuk dalam komitmen organisasi yang tinggi. Nilai rata-rata sebesar 4,5764 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas komitmen organisasi rata-rata termasuk dalam komitmen organisasi yang tinggi, dimana manajer telah memiliki keinginan dalam membantu organisasi, menerima segala penugasan, merasa bangga dapat bekerja di perusahaan BUMN ini, memiliki peluang dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasional karena peduli terhadap masa depan organisasi. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,78994 artinya ukuran penyebaran dari variabel komitmen organisasi adalah sebesar 0,78994 dari 32 responden yang diteliti.

Pada variabel Gaya kepemimpinan memiliki nilai minimum sebesar 2,18 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Gaya kepemimpinan penilaian rendah sebesar 2,18 yaitu termasuk dalam kondisi Gaya kepemimpinan yang rendah, artinya pemimpin kurang efektif dalam memimpin organisasi dan kurang memberikan motivasi eksternal kepada karyawannya untuk dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi. Nilai maksimum sebesar 8 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Gaya kepemimpinan penilaian tertinggi sebesar 8 yaitu termasuk dalam kondisi Gaya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi untuk dapat mengarahkan karyawan agar mencapai tujuan organisasi. Nilai rata-rata sebesar 6,1048 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Gaya kepemimpinan rata-rata memberikan penilaian sebesar 6,1048 yaitu termasuk dalam kondisi Gaya kepemimpinan yang baik. Sedangkan standar deviasi sebesar 1,54984 artinya ukuran penyebaran dari variabel Gaya kepemimpinan adalah sebesar 1,54984 dari 32 responden yang diteliti.

Hasil deskriptif terhadap budaya organisasi memiliki nilai minimum sebesar 1,25, nilai maksimum 4 dan nilai rata-rata sebesar 3,1719. Nilai rata-rata sebesar 3,1719, termasuk dalam budaya organisasi yang cukup tinggi, dimana manajer memberikan dorongan kepada bawahan agar memperhatikan dan mampu mengatasi masalah masyarakat dan lingkungan sekitar, dengan prinsip mendahulukan pekerjaan dinas dibandingkan dengan pekerjaan pribadi, serta memilah tugas yang dikerjakan lebih dahulu. Selain itu instansi memberikan dorongan untuk mampu menerima tugas dan memberikan kesempatan untuk

memperbaiki kesalahan yang diperbuat, sehingga harapannya karyawan dapat memperoleh prestasi dan penghargaan yang tinggi. Sedangkan standar deviasi sebesar 0,72662 artinya ukuran penyebaran dari variabel budaya organisasi adalah sebesar 0,72662 dari 32 responden yang diteliti.

4.4. Analisis Verifikatif

Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak (*software*) komputer program SPSS 17. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana, dan analisis regresi moderasi. Pengujian dengan regresi berganda dengan model interaksi digunakan untuk menerangkan variasi kinerja manajerial dari interaksi variabel independen. Efek utama dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen tidak dapat diinterpretasikan. Fokusnya adalah pada kesignifikanan dan sifat pengaruh interaksi dua variabel independen yang ada dalam persamaan. Jika koefisien regresi interaksi signifikan pada level 5% , menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini baik hipotesis penelitian ini didukung.

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menguji hipotesis 1 sedangkan analisis regresi moderasi digunakan untuk menguji hipotesis 2, 3, dan 4. Hasil analisis pada 4 model regresi dapat ditampilkan seperti tabel 4.8.

Tabel 4.8**Hasil Analisis Regresi**

Model	Dependen Var.	Prediktor	Koef. Regresi	t hitung	sig.t	Keterangan
1	Kinerja Manajerial	(Constant)	1.553	6.368	0.000	
		X1	0.170	2.513	0.018	H1 didukung
2	Kinerja Manajerial	(Constant)	1.151	3.857	0.001	H2 didukung
		X1	0.063	0.860	0.397	
		X2	0.196	2.016	0.053	
		[X1-X2]	0.212	2.158	0.040	
3	Kinerja Manajerial	(Constant)	0.754	1.948	0.061	H3 didukung
		X1	0.312	3.227	0.003	
		X3	-0.024	-0.230	0.820	
		[X1-X3]	0.318	2.527	0.017	
4	Kinerja Manajerial	(Constant)	0.524	1.479	0.150	H4 tidak
		X1	0.240	3.549	0.001	Didukung
		X4	0.084	1.780	0.086	
		[X1-X4]	0.092	1.457	0.156	

Sumber : Data primer diolah, 2011

4.4.1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil analisis regresi linier sederhana seperti pada tabel 4.9 di atas dapat ditulis persamaan regresi yaitu sebagai berikut :

$$Y = 1,553 + 0,170 X$$

Nilai konstanta sebesar 1,553, hal ini berarti bahwa kinerja manajerial

PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku akan sebesar 1,553 jika partisipasi

penyusunan anggaran sama dengan nol. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kinerja manajerial akan rendah jika manajer tidak terlibat dalam partisipasi penyusunan anggaran.

Koefisien regresi partisipasi penyusunan anggaran (X_1) bernilai 0,170 berarti menunjukkan bahwa apabila partisipasi penyusunan anggaran meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,170 satuan dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Nilai probabilitas (sig-t) sebesar $0,018 < 0,05$, nilai ini jauh lebih rendah dibandingkan dengan 0,05 maka pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran manajer maka kinerja manajer akan semakin meningkat, begitu pula sebaliknya.

Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan “Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial” **dapat didukung**.

4.4.2. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

dimoderasi Budaya Organisasi

Dari tabel diatas maka dapat dinyatakan formula persamaan regresi moderasi model 2 sebagai berikut:

$$Y = 0,151 + 0,063X_1 + 0,196X_2 + 0,212[X_1 - X_2]$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dapat diinterpretasikan :

Untuk membuktikan hipotesis kedua ini hanya dilihat dari

signifikansi dari koefisien regresi interaksi (β_3). Jika nilai probabilitas pada koefisien interaksi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat diketahui bahwa Interaksi Partisipasi penyusunan anggaran dan Budaya organisasi [$X_1.X_2$] mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial, dengan koefisien regresi sebesar 0,212 yang artinya apabila interaksi Budaya Organisasi dan Partisipasi penyusunan anggaran meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja manajerial meningkat sebesar 0,212. Hal ini berarti dalam kondisi budaya organisasi yang baik maka Partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial, dan sebaliknya Partisipasi penyusunan anggaran akan menurunkan kinerja manajerial apabila manajer memiliki Budaya Organisasi yang buruk. Berdasarkan tingkat signifikansi sebesar 0,040 yang nilainya kurang dari 0,05 ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis 2 yang menyatakan semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang berorientasi pada orang akan semakin tinggi kinerja manajerial **dapat didukung**.

4.4.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

dimoderasi Komitmen Organisasi

Dari tabel 4.8 di atas maka dapat dinyatakan formula persamaan regresi moderasi model 3 sebagai berikut:

$$Y=0,754+ 0,312X_1 - 0,024 X_2 + 0,318[X_1 \cdot X_3]$$

Untuk membuktikan hipotesis ketiga ini hanya dilihat dari signifikansi dari koefisien regresi interaksi (β_3). Jika nilai probabilitas pada koefisien interaksi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat diketahui bahwa Interaksi Partisipasi penyusunan anggaran dan Komitmen Organisasi [$X_1 \cdot X_3$] mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Manajerial, dengan koefisien regresi sebesar 0,318 yang artinya apabila interaksi Komitmen Organisasi dan Partisipasi penyusunan anggaran meningkat sebesar 1 satuan maka Kinerja manajerial meningkat sebesar 0,171. Hal ini berarti dalam kondisi Komitmen Organisasi tinggi maka Partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan Kinerja manajerial, dan sebaliknya Partisipasi penyusunan anggaran akan menurunkan Kinerja manajerial apabila manajer memiliki Komitmen Organisasi rendah. Berdasarkan tingkat signifikansi sebesar 0,017 yang nilainya kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan.

Dari hasil analisis regresi interaksi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga **terbukti** dimana Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi, semakin tinggi kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena manajer yang memiliki dorongan individu yang tinggi maka akan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi. Hal

ini tentunya akan semakin meningkatkan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

4.4.4. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi oleh Gaya Kepemimpinan

Dari tabel 4.8 di atas maka dapat dinyatakan formula persamaan regresi moderasi model 4 sebagai berikut:

$$Y = 0,524 + 0,240X_1 + 0,084X_4 + 0,092[X_1-X_4]$$

Untuk membuktikan hipotesis keempat ini hanya dilihat dari signifikansi dari koefisien regresi interaksi (β_3). Jika nilai probabilitas pada koefisien interaksi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Interaksi antara Partisipasi penyusunan anggaran dan Gaya kepemimpinan [X_1-X_4] tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial, dengan koefisien regresi sebesar 0,092 dan probabilitas sebesar $0,156 > 0,05$ yang artinya hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial tidak dipengaruhi oleh Gaya kepemimpinan dari manajer. Dari hasil analisis regresi interaksi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan, semakin tinggi kinerja manajerial, **tidak didukung**.

4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa “Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial”. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Sumarno (2005) melakukan studi lapangan terhadap pimpinan (manajer) kantor cabang utama bank-bank di Jakarta dan menemukan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Namun hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Suryanawa dan Suardana menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena anggaran yang disusun dengan partisipasi seluruh manajer akan menghasilkan anggaran yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendali. Keuntungan dari semua ini adalah setiap orang pada semua tingkatan organisasi diakui sebagai tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak, orang lebih cenderung untuk mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut. Dengan adanya penyusunan anggaran yang partisipatif ini diharapkan kinerja manajer akan meningkat, karena manajer akan menginternalisasikan tujuan yang telah ditetapkan dan secara otomatis manajer akan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi untuk mencapai tujuan tersebut.

Pada pengujian hipotesis kedua menemukan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi orientasi pada orang, semakin tinggi kinerja manajerial. Dengan demikian budaya organisasi merupakan variabel moderator hubungan antara partisipasi anggaran

dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito dan Muthaher (2007) budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini berarti partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial jika disertai dengan budaya organisasi yang berorientasi pada orang. Dengan kata lain, budaya organisasi secara signifikan mampu bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Temuan penelitian ini seperti halnya penelitian Supomo (1998) mengindikasikan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran lebih efektif jika keputusan-keputusan yang penting dalam organisasi lebih sering dibuat secara kelompok. Partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi jika atasan setingkat kepala bagian peduli dan perhatian terhadap masalah pribadi para bawahan, serta lebih tertarik pada orang (yang mengerjakan) daripada hasil pekerjaan orang tersebut. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya aspek hubungan antar bawahan dan atasan dalam upaya meningkatkan kinerja para karyawan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menemukan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi, semakin tinggi kinerja manajerial. Artinya komitmen organisasi

merupakan variabel moderator hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Randall ,1990) dalam Nouri dan Parker (1998). Partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi jika atasan setingkat manajerial peduli dan perhatian terhadap komitmen para bawahan dalam berpartisipasi untuk menyusun anggaran maka tujuan sasaran anggaran yang akan dapat dicapai. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula Komitmen yang rendah dari manajer PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku akan berimplikasi pada rendahnya kinerja, komitmen untuk bertanggung-jawab terhadap tujuan sasaran anggaran yang hendak dicapai

Hasil pengujian hipotesis keempat tidak menemukan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan, semakin tinggi kinerja manajerial. Artinya gaya kepemimpinan bukan moderator yang tepat terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Sumarno (2005) yang menemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial tidak signifikan. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang ada di PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku masing-masing manajer, memiliki gaya yang berbeda-beda, sehingga banyak para atas yang menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada dalam organisasi. Akibatnya gaya kepemimpinan yang ada ini tidak mampu memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial yang ada.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

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

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat partisipasi penyusunan anggaran pegawai dalam pengambilan keputusannya di PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku semakin besar pula kinerja manajer tersebut.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi yang akan semakin tinggi kinerja manajerial.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan Komitmen Organisasi dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial di PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku. Hal ini berarti partisipasi penyusunan anggaran akan menaikkan Kinerja manajerial apabila manajer memiliki Komitmen Organisasi tinggi, dan sebaliknya partisipasi penyusunan anggaran akan menurunkan Kinerja manajerial apabila manajer memiliki Komitmen Organisasi yang rendah

4. Tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan Gaya kepemimpinan dalam memoderasi antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial di PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku.

5.2. Implikasi Hasil Penelitian

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan bagi PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku berdasarkan hasil penemuan diatas yaitu :

- a) Dalam mengambil sebuah keputusan didalam menyusun suatu anggaran sebaiknya pihak pimpinan dapat mengikutsertakan seluruh manajer untuk memberikan segala upaya yang ada dalam membantu perusahaan ini menjadi sukses. Sehingga manajer akan merasa peduli terhadap tingkat kemajuan perusahaan yang harapannya agar Kinerja manajerial menjadi lebih baik.
- b) Terkait budaya organisasi di lingkungan PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku hendaknya memperhatikan budaya berorientasi pada orang akan semakin tinggi kinerja karyawan bukan berorientasi pada pekerjaan. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan budaya organisasi berorientasi pada orang akan semakin meningkatkan kinerja seperti peduli terhadap masalah pribadi pegawai, menumbuhkan kerja kelompok, mempertahankan pegawai-pegawai yang berprestasi, memberikan petunjuk kerja yang jelas dan lainnya.
- c) Terkait Komitmen organisasi di lingkungan PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku perlu menanamkan komitmen bagi para manajernya dalam berpartisipasi penyusunan anggaran demi tercapainya tujuan sasaran anggaran.

Langkah ini dilakukan dengan dengan menumbuhkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan, meningkatkan kemauan untuk bekerja lebih giat, dan membentuk loyalitas, agar tidak mudah berpindah ke pekerjaan lainnya. Untuk itu perlu didukung dengan lingkungan kerja nyaman seperti tersedianya fasilitas , kebersihan ruang kerja, pencahayaan yang cukup, serta ketenangan di lingkungan kerja. Pihak manajemen perusahaan juga harus dapat meningkatkan fleksibilitas dan otonomi misalnya memberikan waktu istirahat yang cukup dan seimbang dengan waktu bekerja, dan selalu terbuka bagi karyawan yang akan memberikan sumbangan pemikiran yang berupa pendapat dan inisiatif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang tujuannya adalah untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

- d) Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Untuk itu seorang pemimpin mempunyai tugas yang membantu bawahannya dalam pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) mereka dan menyediakan petunjuk (*cara/jalan/path*) dan/atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut seiring dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Artinya, peranan seorang pemimpin adalah menyediakan berbagai petunjuk yang dibutuhkan seorang bawahan, sehingga dalam bekerja mereka dapat memunculkan perilaku ekstra peran sebagaimana yang diharapkan. Selain itu para pimpinan dalam menerapkan perilaku kepemimpinan mereka harus memahami secara mendalam kemampuan,

kondisi emosional/karakter masing-masing bawahan bila ingin menggunakan/menerapkan perilaku kepemimpinan tertentu, agar bawahan memiliki komitmen yang kuat dalam usahanya mencapai tujuan organisasi

5.3.Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang mempengaruhi hasil penelitian, diantaranya, yaitu diperlukannya penelitian pada aspek yang sama untuk mengetahui konsistensi hasil penelitian ini. Kedua, ruang lingkup dalam penelitian ini sangat kecil, dengan sampel yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari manajer PT. PLN (Persero) wilayah IX Maluku yang berjumlah 32 orang, yang mungkin saja hasilnya berbeda jika menggunakan sampel dari organisasi atau perusahaan lainnya yang jumlah karyawannya jauh lebih besar.

Penelitian ini merupakan metode survey menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan, padahal metode survey menurut Indriantoro dan Supomo (1999) adalah pengumpulan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis.

5.4. Saran

Berdasarkan keterbatasan yang ada, hendaknya peneliti selanjutnya mampu mengembangkan penelitian ini, dengan obyek dan perusahaan yang berbeda, dengan jumlah sampel yang lebih besar, sehingga hasil penelitian diharapkan akan lebih membuktikan teori-teori dan hipotesis penelitian. Selain

itu peneliti selanjutnya hendaknya menambahkan metode wawancara kepada beberapa manajer yang ditemui, tentang hambatan-hambatan apa saja dalam proses penyusunan anggaran, sehingga kesimpulan yang diperoleh tidak hanya didasarkan pada analisis kuantitatif, tetapi juga didukung secara kualitatif.



DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher, "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating", *Simposium Nasional Akuntansi X*, 2007.
- F.X.Suwarto dan D. Koeshartono, *Buku Budaya Organisasi Kajian Konsep dan Implementasi*, 2009.
- Kadek Juli Suardana dan I Ketut Suryanawa, Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran pada Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi.
- Ompusunggu, dan Icuik Rangga Bawono, "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information Terhadap Informasi Asimetris (Studi pada Badan Layanan Umum Universitas Negeri di Kota Purwokerto Jawa Tengah)". *Simposium Nasional Akuntansi IX Padang*, 2006.
- Sri Trisnaningsih, "Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor", *Simposium Nasional Akuntansi X*, 2007.
- Sumarno, "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)". *Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo*, 2006.

Wahyudin Nor, “Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial”, *Simposium Nasional Akuntansi X Makassar*, 2007.



Lampiran 1
Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Kepada:

Yth: Bapak/Ibu/Saudara/i

Di Tempat

Saya adalah Mahasiswa Fakultas Ekonomi Akuntansi Universitas Islam Indonesia yang saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul *“Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) wilayah IX Maluku”*. Penelitian ini merupakan syarat untuk kelulusan dijenjang pendidikan Strata Satu (S1).

Berkaitan dengan hal tersebut, saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk bersedia mengisi kuisisioner sesuai dengan pernyataan-pernyataan yang tertera berikut ini. Bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat saya harapkan demi terselesainya penelitian ini. Jawaban dan identitas responden akan terjamin kerahasiannya dan hanya di gunakan untuk kepentingan penelitian.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuisisioner ini, dengan rendah hati saya ucapkan terima kasih.

(Feronika Giah A.)

KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. Usia Responden : Tahun
2. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki
2. Perempuan
3. Tingkat Pendidikan : 1. S3
2. S2
3. S1
4. SLTA
4. Masa Kerja : Tahun

ITEM PERNYATAAN

PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

Bapak/ Ibu dimohon untuk menjawab enam pertanyaan di bawah ini, dengan cara memberi tanda (√) pada kolom antara 1 sampai dengan 6 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/ Ibu dengan jawaban yang tersedia dibawah ini.

1. Kategori mana di bawah ini yang dapat menjelaskan dengan sebaik-baiknya tentang kegiatan Anda ketika anggaran sedang disusun ?

Saya ikut dalam penyusunan:

1	2	3	4	5	6
Semua anggaran					Tidak satupun anggaran

2. Kategori mana di bawah ini yang dapat menjelaskan dengan sebaik–baiknya alasan yang diberikan oleh atasan Anda ketika revisi anggaran dibuat ?

Alasannya :

1	2	3	4	5	6
Sangat masuk akal					Sangat tidak masuk akal

3. Seberapa sering Anda menyatakan permintaan, pendapat dan atau usulan tentang anggaran kepada atasan Anda, tanpa diminta ?

1	2	3	4	5	6
Sangat sering					Tidak pernah

4. Menurut perasaan Anda, seberapa banyak pengaruh Anda yang tercermin dalam anggaran final ?

1	2	3	4	5	6
Sangat banyak					Tidak ada

5. Bagaimana anda menilai kontribusi anda terhadap anggaran ?

Kontribusi saya :

1	2	3	4	5	6
Sangat penting					Sangat tidak penting

6. Seberapa sering atasan Anda minta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun?

1	2	3	4	5	6
Sangat sering					Tidak pernah

KINERJA MANAJERIAL

Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk mengukur kinerja anda sendiri pada setiap bidang tugas yang tersebut dalam daftar pertanyaan dibawah ini dengan cara menuliskan skor dengan sekala 1 sampai 3 yang menurut anda paling tepat menggambarkan kinerja anda. Sekala 1 sampai 3 tersebut dibagi dalam 3 kategori sebagai berikut :

Kinerja dibawah rata-rata	Kinerja rata-rata	Kinerja diatas rata-rata
1	2	3

NO	BIDANG TUGAS	SKALA KINERJA
1	<p>Perencanaan</p> <p>Menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman....</p>	
2	<p>Investigasi</p> <p>Mengumpulkan dan menyampaikan informasi, untuk catatan laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.</p>	
3	<p>Pengkoordinasian</p> <p>Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk menkaitkan dan menyesuaikan, program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan atasan....</p>	

4	<p>Evaluasi</p> <p>Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan, keuangan, kinerja pelayanan.....</p>	
5	<p>Pengawasan</p> <p>Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan....</p>	
6	<p>Pemilihan staf</p> <p>Mempertahankan angkatan kerja dibagian kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai...</p>	
7	<p>Negosiasi</p> <p>Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak barang untuk dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok...</p>	
8	<p>Perwakilan</p> <p>Menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum organisasi anda....</p>	
9	<p>Kinerja secara keseluruhan</p>	

KOMITMEN ORGANISASI

Bapak/ Ibu dimohon untuk menjawab 9 (sembilan) pertanyaan di bawah ini dengan cara memberi tanda (\surd) pada kolom skala antara 1 sampai dengan 6 yang menunjukkan seberapa dekat jawaban Bapak/ Ibu dengan jawaban yang tersedia, seperti dibawah ini.

Keterangan: **STS** = Sangat Tidak Setuju

SS = Sangat Setuju

No	Keterangan	STS					SS
		1	2	3	4	5	6
1	Saya berkeinginan memberikan upaya yang ada untuk membantu organisasi menjadi sukses.						
2	Saya membanggakan organisasi ini kepada teman-teman saya sebagai suatu organisasi yang baik untuk bekerja.						
3	Saya akan menerima hampir setiap jenis penugasan agar tetap bekerja di organisasi ini.						
4	Saya menemukan sistem nilai (<i>value</i>) saya sama dengan system nilai (<i>value</i>) organisasi.						
5	Saya bangga mengatakan kepada orang lain bahwa saya bekerja di organisasi ini.						
6	Organisasi ini memberikan peluang kerja terbaik bagi saya						

	dalam meningkatkan kinerja organisasi.								
7	Saya merasa pilihan saya bekerja di organisasi ini sangat tepat dibandingkan dengan organisasi lain yang sudah saya pertimbangkan sebelumnya.								
8	Keperdulian saya terhadap kemajuan organisasi tempat saya bekerja sangat besar.								
9	Bagi saya organisasi ini yang terbaik dari semua kemungkinan organisasi yang dipilih untuk bekerja.								

GAYA KEPEMIMPINAN

Pikirkan seseorang dengan siapa Bapak/ Ibu bekerja paling tidak menyenangkan, orang ini dapat seseorang yang sedang bekerja dengan Bapak/ Ibu atau seseorang yang Bapak/ Ibu kenal dimasa lalu. Orang tersebut tidak harus orang yang paling tidak Bapak/ Ibu sukai, akan tetapi harus orang dengan siapa Bapak/ Ibu sulit menyelesaikan pekerjaan. Lukiskanlah orang tersebut dengan memberi tanda (√) pada skala berikut ini.

										Skor
Menyenangkan	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak Menyenangkan	
Bersahabat	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak bersahabat	

Menolak	1	2	3	4	5	6	7	8	Menerima	
Tegang	1	2	3	4	5	6	7	8	Santai/Releks	
Jaga Jarak	1	2	3	4	5	6	7	8	Dekat	
Dingin	1	2	3	4	5	6	7	8	Hangat	
Mendukung	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak Mendukung	
Reseh/Suka Cekcok	1	2	3	4	5	6	7	8	Harmonis	
Murung	1	2	3	4	5	6	7	8	Riang	
Terbuka	8	7	6	5	4	3	2	1	Tertutup	
Menggerutu	1	2	3	4	5	6	7	8	Loyal	
Tidak dapat dipercaya	1	2	3	4	5	6	7	8	Dapat dipercaya	
Sopan	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak sopan	
Angkuh	1	2	3	4	5	6	7	8	Ramah	
Koperatif	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak Koperatif	
Tidak jujur	1	2	3	4	5	6	7	8	Jujur	
Baik	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak baik	
									Total	

BUDAYA ORGANISASI

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan budaya organisasi pada organisasi anda bekerja anda dalam proses penyusunan anggaran. Untuk pertanyaan-pertanyaan dibawah ini, Bapak/ Ibu cukup memberi tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/ Ibu.

Keterangan : STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

SS =Sangat Setuju

No	Keterangan	STS 1	TS 2	S 3	SS 4
1	Organisasi di tempat saya bekerja, keputusan penting lebih sering dibuat oleh individu daripada secara kelompok	1	2	3	4
2	Di tempat saya bekerja, saya lebih tertarik pada hasil pekerjaan dibandingkan dengan orang yang mengerjakannya	1	2	3	4
3	Organisasi di tempat saya bekerja, keputusan lebih sering Dibuat oleh bawahan	1	2	3	4
4	Para pimpinan di tempat saya bekerja, cenderung mempertahankan pegawai yang berprestasi	1	2	3	4
5	Organisasi di tempat saya bekerja, perubahan-perubahan ditentukan berdasarkan surat keputusan pimpinan	1	2	3	4
6	Organisasi di tempat saya bekerja, pimpinan memberikan petunjuk kerja yang jelas kepada pegawai baru	1	2	3	4
7	Organisasi di tempat saya bekerja, mempunyai ikatan tertentu dengan masyarakat di sekitar perusahaan	1	2	3	4
8	Organisasi di tempat saya bekerja, peduli terhadap masalah pribadi pegawai	1	2	3	4

Lampiran 2
Identitas Responden

No	Usia	Jenis Kelamin	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja
1	43	L	S1	10
2	46	L	S1	12
3	44	L	S1	13
4	29	P	S1	5
5	45	L	S2	14
6	47	L	S1	15
7	30	L	S1	5
8	50	L	S3	17
9	42	P	S1	7
10	36	P	S1	5
11	45	L	S2	8
12	49	P	S2	10
13	47	L	S1	13
14	32	L	S1	5
15	51	L	S1	16
16	50	L	S2	19
17	28	P	S1	4
18	45	L	S2	14
19	55	L	S2	18
20	43	L	S2	16
21	38	L	S1	5
22	50	L	S2	17
23	47	L	S2	16
24	39	L	S2	11
25	46	P	S1	16
26	53	L	S2	15
27	43	L	S1	13

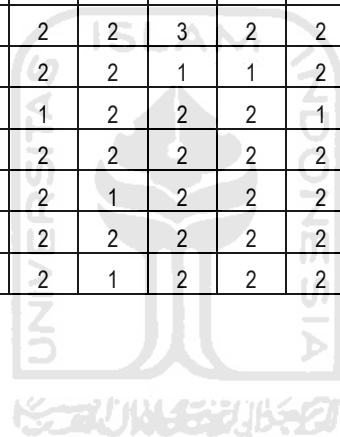
No	Usia	Jenis Kelamin	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja
28	42	P	S1	10
29	56	L	S2	20
30	41	L	S1	10
31	54	L	S2	21
32	47	L	S2	16



Lampiran 3
Data Seluruh Variabel

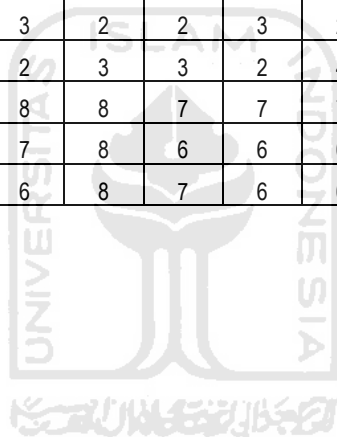
No responden	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Total	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	Total	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	Total
1	4	4	5	4	4	3	24	2	3	3	2	2	2	2	2	2	20	6	6	4	5	5	4	4	5	4	43
2	3	4	4	4	2	3	20	2	2	2	2	3	1	1	1	2	16	5	3	3	4	5	5	5	5	5	40
3	5	5	5	4	5	5	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	3	3	5	3	3	3	3	3	28
4	3	3	3	3	3	4	19	3	2	2	3	3	2	2	2	2	21	6	5	5	5	5	6	5	5	5	47
5	5	4	5	5	4	4	27	3	3	3	3	2	1	2	2	3	22	6	6	4	6	6	6	4	6	4	48
6	2	4	2	4	4	3	19	2	3	2	2	3	1	2	2	2	19	5	4	3	4	4	5	4	5	4	38
7	2	3	2	3	2	3	15	2	2	1	1	2	1	1	1	2	13	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
8	4	2	4	4	2	2	18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	6	5	5	5	5	5	4	5	3	43
9	2	2	2	1	2	1	10	3	3	2	2	3	2	2	3	3	23	3	3	4	4	3	3	4	3	4	31
10	2	1	3	4	4	4	18	2	2	3	2	3	3	2	3	3	23	5	5	3	5	6	6	4	5	5	44
11	2	4	2	4	4	3	19	3	3	3	2	2	1	1	2	2	19	6	3	5	4	5	5	5	5	4	42
12	2	4	3	4	4	3	20	2	2	3	2	2	3	2	3	2	21	5	6	5	5	6	5	3	5	3	43
13	5	5	5	5	5	5	30	3	3	2	3	3	1	2	3	3	23	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54
14	5	5	5	5	5	5	30	3	2	3	3	3	1	2	2	3	22	6	5	3	5	5	5	3	5	4	41
15	5	5	5	5	5	5	30	2	2	2	2	2	2	2	2	3	19	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
16	4	3	4	4	2	4	21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	5	5	4	4	5	4	4	5	4	40
17	5	5	5	5	5	5	30	2	2	2	2	2	1	1	2	3	17	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
18	5	5	5	5	5	5	30	2	2	3	2	3	2	2	2	3	21	6	5	3	5	6	5	5	6	4	45
19	4	2	4	3	3	3	19	2	2	2	2	2	1	1	1	3	16	5	5	2	4	5	5	4	4	4	38

No responden	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Total	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	Total	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	Total
20	4	3	4	4	3	4	22	3	2	3	2	2	2	3	3	3	23	6	6	6	5	6	6	5	6	5	51
21	3	2	2	2	3	2	14	2	3	3	1	3	1	3	1	1	18	6	6	6	6	6	6	5	6	4	51
22	4	3	4	2	3	3	19	2	3	2	2	3	2	3	2	3	22	5	5	3	4	5	5	4	5	3	39
23	5	4	4	5	4	3	25	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54
24	2	2	3	2	2	3	14	3	3	3	3	2	2	3	3	2	24	6	6	4	4	5	6	5	5	6	47
25	2	2	2	3	2	2	13	1	1	2	1	1	1	2	1	1	11	5	5	3	3	5	3	3	5	3	35
26	3	3	3	3	3	4	19	2	2	2	2	2	2	3	2	2	19	5	5	3	4	5	4	5	5	4	40
27	2	2	1	2	2	3	12	1	1	2	2	2	2	1	1	2	14	2	2	3	2	2	2	2	2	3	20
28	1	2	1	3	3	3	13	1	1	2	1	1	2	2	2	1	13	5	4	4	4	4	4	4	5	4	38
29	5	5	5	5	5	5	30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
30	3	3	3	3	3	3	18	1	2	2	2	2	1	2	2	2	16	5	4	3	3	5	4	4	4	3	35
31	4	2	4	4	4	3	21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	5	5	4	4	5	5	5	5	5	43
32	3	3	2	4	3	3	18	2	2	3	2	2	1	2	2	2	18	5	3	3	5	5	3	4	5	3	36



No responden	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	GP7	GP8	GP9	GP10	GP11	GP12	GP13	GP14	GP15	GP16	GP17	Total	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	Total
1	5	5	5	5	4	5	5	6	5	4	5	6	4	6	4	6	5	85	4	3	4	4	4	4	3	4	30
2	6	6	5	5	4	5	6	6	6	4	6	6	5	6	4	5	5	90	4	3	3	3	4	4	4	4	29
3	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	136	3	3	3	3	3	3	3	2	23
4	6	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	6	5	4	5	87	3	3	4	4	4	4	3	3	28
5	7	7	7	8	8	8	8	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	131	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	5	7	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	5	5	5	6	102	3	3	3	4	4	3	3	3	26
7	3	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	3	60	2	4	3	4	2	2	2	1	20
8	7	8	8	6	7	6	6	8	8	8	6	7	7	7	7	6	7	119	4	3	4	4	4	3	1	4	27
9	8	8	8	7	8	6	8	7	7	6	7	7	8	6	6	6	7	120	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	6	6	8	7	6	6	5	111	3	3	2	3	3	2	2	3	21
11	7	8	7	6	7	7	6	8	7	7	8	6	7	6	7	7	7	118	3	4	4	3	3	3	3	4	27
12	8	7	8	6	6	6	8	7	7	6	6	5	7	6	6	7	6	112	1	3	4	3	4	3	1	3	22
13	5	5	6	7	8	8	6	4	4	5	5	6	6	6	6	6	6	99	3	3	4	4	4	4	3	4	29
14	7	8	7	7	7	8	8	8	7	8	6	5	8	7	8	6	7	122	1	1	3	4	4	4	1	3	21
15	7	7	7	4	7	6	4	7	7	7	6	7	4	7	7	7	6	107	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	8	8	6	7	8	7	7	7	8	8	5	8	7	8	6	5	7	120	3	3	3	3	4	3	3	3	25
17	7	7	7	6	6	6	5	7	7	5	5	5	5	6	6	6	6	102	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	2	3	2	3	3	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	38	4	3	4	4	4	3	3	3	28
19	8	7	6	6	7	6	7	8	8	7	5	8	8	7	7	7	6	118	3	2	4	4	4	3	3	3	26
20	8	8	8	7	8	6	8	7	7	6	7	7	8	6	6	6	7	120	3	3	4	4	4	3	3	4	28
21	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	6	6	8	7	6	6	5	111	1	2	1	2	2	1	3	1	13
22	7	8	7	6	7	7	6	8	7	7	8	6	7	6	7	7	7	118	3	3	3	3	3	3	3	3	24

No responden	GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6	GP7	GP8	GP9	GP10	GP11	GP12	GP13	GP14	GP15	GP16	GP17	Total	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	Total
23	8	7	8	6	6	6	8	7	7	6	6	5	7	6	6	7	6	112	4	4	4	4	4	4	4	4	32
24	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	133	3	3	4	4	4	4	4	3	29
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	5	5	85	2	2	3	2	2	2	2	2	17
26	8	7	6	6	7	6	7	8	8	7	5	8	8	7	7	7	6	118	4	4	4	4	4	4	4	4	32
27	7	8	8	6	7	6	6	8	8	8	6	7	7	7	7	6	7	119	1	3	3	3	3	3	3	3	22
28	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	42	1	2	1	1	1	1	1	2	10
29	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	4	2	37	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	8	7	6	6	7	6	7	8	8	7	5	8	8	7	7	7	6	118	3	2	3	3	4	3	3	3	24
31	8	8	8	7	8	6	8	7	7	6	7	7	8	6	6	6	7	120	2	2	2	2	2	2	2	2	16
32	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	6	6	8	7	6	6	5	111	3	3	3	3	3	3	2	3	23



Lampiran 4
Tabel Frequency

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	25	78.1	78.1	78.1
	Perempuan	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Jenjang Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strata 1 (S1)	17	53.1	53.1	53.1
	Strata 2 (S2)	14	43.8	43.8	96.9
	Strata 3 (S3)	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28 - 34 tahun	4	12.5	12.5	12.5
	35 - 41 tahun	4	12.5	12.5	25.0
	42 - 48 tahun	15	46.9	46.9	71.9
	49 - 56 tahun	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 tahun	6	18.8	18.8	18.8
	6 - 10 tahun	5	15.6	15.6	34.4
	11 - 15 tahun	10	31.3	31.3	65.6
	> 15 tahun	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Lampiran 5
Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran

Correlations

		Total
PA1	Pearson Correlation	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
PA2	Pearson Correlation	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
PA3	Pearson Correlation	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
PA4	Pearson Correlation	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
PA5	Pearson Correlation	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
PA6	Pearson Correlation	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32

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

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

Lampiran 6

Reliability Partisipasi Penyusunan Anggaran

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PA1	17.3750	24.823	.810	.916
PA2	17.5000	25.613	.789	.919
PA3	17.3438	24.491	.820	.915
PA4	17.1250	26.500	.800	.917
PA5	17.3750	26.500	.787	.919
PA6	17.3438	27.007	.788	.919

Lampiran 7
Validitas Kinerja Manajerial

Correlations

		Total
KM1	Pearson Correlation	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KM2	Pearson Correlation	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KM3	Pearson Correlation	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KM4	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KM5	Pearson Correlation	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KM6	Pearson Correlation	.457**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	32
KM7	Pearson Correlation	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KM8	Pearson Correlation	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KM9	Pearson Correlation	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32

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

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

Lampiran 8
Reliability Kinerja Manajerial

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KM1	17.0938	10.281	.725	.801
KM2	17.0313	10.870	.594	.817
KM3	16.9063	11.507	.500	.827
KM4	17.1875	10.738	.677	.808
KM5	16.9688	11.257	.525	.824
KM6	17.5938	11.926	.303	.848
KM7	17.2500	11.290	.456	.832
KM8	17.2188	10.112	.736	.799
KM9	17.0000	11.355	.453	.832

Lampiran 9
Validitas Komitmen Organisasi

Correlations

		Total
KO1	Pearson Correlation	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KO2	Pearson Correlation	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KO3	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KO4	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KO5	Pearson Correlation	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KO6	Pearson Correlation	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KO7	Pearson Correlation	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KO8	Pearson Correlation	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
KO9	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32

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

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

Lampiran 10
Reliability Komitmen Organisasi

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KO1	36.0625	39.028	.803	.912
KO2	36.4375	39.157	.733	.917
KO3	37.1875	41.448	.552	.929
KO4	36.6875	41.512	.694	.919
KO5	36.2813	39.693	.818	.911
KO6	36.5000	37.871	.855	.908
KO7	36.9063	41.572	.714	.918
KO8	36.3750	39.855	.836	.911
KO9	37.0625	42.641	.598	.925

Lampiran 11
Validitas Gaya Kepemimpinan

Correlations

		Total
GP1	Pearson Correlation	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP2	Pearson Correlation	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP3	Pearson Correlation	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP4	Pearson Correlation	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP5	Pearson Correlation	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP6	Pearson Correlation	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP7	Pearson Correlation	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP8	Pearson Correlation	.926**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP9	Pearson Correlation	.935**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP10	Pearson Correlation	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32

		Total
GP11	Pearson Correlation	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP12	Pearson Correlation	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP13	Pearson Correlation	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP14	Pearson Correlation	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP15	Pearson Correlation	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP16	Pearson Correlation	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
GP17	Pearson Correlation	.943**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32

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

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

Lampiran 12
Reliability Gaya Kepemimpinan

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GP1	97.3750	605.661	.918	.986
GP2	97.2500	612.645	.932	.986
GP3	97.4688	616.322	.892	.986
GP4	98.0313	621.709	.910	.986
GP5	97.5938	612.055	.913	.986
GP6	97.9063	612.539	.904	.986
GP7	97.6875	606.093	.891	.986
GP8	97.2500	614.774	.917	.986
GP9	97.5313	606.451	.926	.986
GP10	97.6875	615.512	.892	.986
GP11	98.0938	625.249	.844	.987
GP12	97.7500	621.935	.853	.987
GP13	97.4063	605.088	.899	.986
GP14	97.6875	621.190	.899	.986
GP15	97.9063	617.765	.928	.986
GP16	97.9063	628.539	.858	.987
GP17	97.9688	618.418	.936	.986

Lampiran 13
Validitas Budaya Organisasi

Correlations

		Total
BO1	Pearson Correlation	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
BO2	Pearson Correlation	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
BO3	Pearson Correlation	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
BO4	Pearson Correlation	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
BO5	Pearson Correlation	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
BO6	Pearson Correlation	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
BO7	Pearson Correlation	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
BO8	Pearson Correlation	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32

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

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

Lampiran 14
Reliability Budaya Organisasi

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	22.4375	24.577	.784	.919
BO2	22.3438	28.104	.612	.930
BO3	22.0313	25.773	.827	.915
BO4	21.9688	26.676	.786	.918
BO5	21.9063	26.152	.805	.917
BO6	22.2188	25.338	.862	.912
BO7	22.5000	26.581	.622	.931
BO8	22.2188	25.854	.796	.917

Lampiran 15
Tabel Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi anggaran	32	1.67	5.00	3.4688	1.00931
Kinerja manajerial	32	1.22	3.00	2.1424	.41115
Komitmen organisasi	32	2.22	6.00	4.5764	.78994
Gaya kepemimpinan	32	2.18	8.00	6.1048	1.54984
Budaya organisasi	32	1.25	4.00	3.1719	.72662
Valid N (listwise)	32				



Lampiran 16

Tabel Regression Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.417 ^a	.174	.146	.37987

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.911	1	.911	6.315	.018 ^a
	Residual	4.329	30	.144		
	Total	5.240	31			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.553	.244		6.368	.000
	X1	.170	.068	.417	2.513	.018

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 17

**Tabel Regression Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial
dimoderasi Budaya Organisasi**

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	[X1-X2], X2, X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.595 ^a	.354	.285	.34776

a. Predictors: (Constant), [X1-X2], X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.854	3	.618	5.111	.006 ^a
	Residual	3.386	28	.121		
	Total	5.240	31			

a. Predictors: (Constant), [X1-X2], X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.151	.298		3.857	.001
	X1	.063	.073	.155	.860	.397
	X2	.196	.097	.347	2.016	.053
	[X1-X2]	.212	.098	.346	2.158	.040

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 18

**Tabel Regression Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial
dimoderasi Komitmen Organisasi**

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	[X1-X3], X3, X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.617 ^a	.381	.314	.34045

a. Predictors: (Constant), [X1-X3], X3, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.995	3	.665	5.738	.003 ^a
	Residual	3.245	28	.116		
	Total	5.240	31			

a. Predictors: (Constant), [X1-X3], X3, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.754	.387		1.948	.061
	X1	.312	.097	.765	3.227	.003
	X3	-.024	.106	-.047	-.230	.820
	[X1-X3]	.318	.126	.584	2.527	.017

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 19

**Tabel Regression Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial
dimoderasi Gaya Kepemimpinan**

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	[X1-X4], X1, X4 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.660 ^a	.436	.375	.32503

a. Predictors: (Constant), [X1-X4], X1, X4

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.282	3	.761	7.201	.001 ^a
	Residual	2.958	28	.106		
	Total	5.240	31			

a. Predictors: (Constant), [X1-X4], X1, X4

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.524	.354		1.479	.150
	X1	.240	.068	.589	3.549	.001
	X4	.084	.047	.316	1.780	.086
	[X1-X4]	.092	.063	.293	1.457	.156

a. Dependent Variable: Y