

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN TUJUAN ORGANISASI
DAN LOYALITAS KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL
*INTERVENING***



SKRIPSI

Oleh:

Nama: Desri Asnita Nasution

No. Mahasiswa: 16312335

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

**PENGARUH PARTISIPASI ANGRAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN TUJUAN ORGANISASI DAN LOYALITAS
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memnuhi salah satu syarat mendapatkan gelar
Sarjana-1 Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII

Oleh:

Nama : Desri Asnita Nasution

No. Mahasiswa : 16312335

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

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini adalah benar karya saya. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan di suatu perguruan tinggi untuk memperoleh gelar sarjana, dan sependek pengetahuan saya juga tidak terdapat pendapat yang pernah diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang sudah tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi/hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 01 Februari 2021

Penulis,



(Desri Asnila Nasution)

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN TUJUAN ORGANISASI
DAN LOYALITAS KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL
*INTERVENING***

SKRIPSI

Diajukan oleh

Nama : Desri Asnita Nasution

No. Mahasiswa : 16312335

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal, 03 Februari 2021

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Chairina', with a horizontal line underneath and a small asterisk-like mark at the end.

Ayu Chairina Laksmi, S.E., M.App.Com., M.Res.,AK.,CA.,Ph.D

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN
PERSEPSI TUJUAN ORGANISASI DAN LOYALITAS KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

Disusun Oleh : **DESRI ASNITA NASUTION**

Nomor Mahasiswa : **16312335**

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

Pada hari, tanggal: **Senin, 08 Maret 2021**

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Ayu Chairina Laksmi, S.E., M.App.Com., M.Res., Ak., Ph.D.




Penguji : Marfuah, Dra., M.Si., Ak.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia




Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah: 5&6)

“Terbentur, terbentur, terbentuk”

(Tan Malaka)

“Yakinkan dengan IMAN, usahakan dengan ILMU, sampaikan dengan AMAL”

(Himpunan Mahasiswa Islam)



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT dan juga limpahan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN TUJUAN ORGANISASI DAN LOYALITAS KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*”. Tidak lupa pula shalawat serta salam kepada Sang Revolusioner sejati, Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umatnya kepada zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti sekarang ini. Adapaun tujuan penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu pemenuhan syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Univeristas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk kebaikan skripsi ini.

Terselesaikannya skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagi pihak, baik itu bantuan secara langsung melalui tenaga, pikiran, atau hanya sekedar mendoakan untuk kesuksesan penulis. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya bagi pihak-pihak yang telah memberikan dukungan penuh kepada penulis, yang telah membantu secara materiil maupun non materiil sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis berterima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Allah SWT** sang Maha Agung, berkat izin dan kehendak-Nya lah penulis dapat sampai pada titik ini. Dan juga kepada Baginda **Nabi Muhammad SAW**.

2. **Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc, PhD.**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia periode 2018-2022, beserta seluruh pimpinan universitas yang telah mendukung dalam penyelesaian studi.
3. **Bapak Jaka Sriyana, Dr., S.E., M.Si.**, selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah mendukung dalam penyelesaian studi.
4. **Bapak Johan Arifin S.R., M.Si., Ph.D.**, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia yang telah mendukung dalam penyelesaian studi.
5. **Bapak Dr. Mahmudi, S.E., M.Si., Ak.** Selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia yang telah mendukung dalam penyelesaian studi.
6. **Ibu Ayu Chairina Laksmi, S.E., M.App.Com., M.Res., Ak., CA., Ph.D.**, selaku dosen pembimbing penulis yang sangat banyak membantu penulis, yang senantiasa dengan sabar memberikan ilmu dan arahnya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. **Bapak Thamrin Nasution dan Ibu Masniari Tarigan**, selaku orang tua penulis yang senantiasa selalu mendukung dan mendo'akan penulis tanpa putus sehingga dapat menyelesaikan masa studi di Universitas Islam Indonesia. Terima kasih untuk ridho, dan kasih sayang yang tiada tara sehingga penulis bisa seperti sekarang ini.
8. **Abang saya, Ihsan Nasution dan kakak saya Rizki Amalia Nasution**, yang selalu memberikan dukungan serta do'a kepada penulis.
9. **Dwi Ginting dan Sara Sebayang** selaku sepupu penulis yang selalu memberikan semangat, hiburan, dan menjadi tempat bercerita selama proses penyusunan skripsi ini.
10. **Emhade Arman Erhaqim**, selaku orang yang sudah penulis anggap seperti abang sendiri. Terima kasih atas waktu, do'a, semangat, dan wejangan-wejangan yang telah diberikan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.

11. **Erdha Aprilian Permata** selaku teman seperjuangan, saudara yang telah menemani dan menjadi tempat bercerita penulis selama 3 tahun dalam satu atap.
12. **Juni Clara Ginting dan Ralep Aprilla Tarigan** selaku sahabat seperantauan penulis yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat kepada penulis selama masa perkuliahan sampai pada terselesaikannya skripsi ini. Terima kasih telah menjadi tempat berkeluh kesah yang nyaman bagi penulis.
13. **Salma Ginting, Putri Nasution, Della Fadila, Ananda Marvian, Andreanto** selaku sahabat penulis sejak di bangku SMA. Terima kasih sudah menemani penulis sampai saat ini, untuk do'a, canda tawa dan semangat kepada penulis selama ini.
14. **Rifky Nurcahyani dan Fitria Maharani**. Terima kasih atas waktu, semangat, do'a dan kebaikan yang selalu kalian berikan kepada penulis.
15. **Faradini Roselini Wijaya dan Chika Leska** selaku sahabat-sahabat penulis sejak memasuki kampus hingga saat ini. Terima kasih untuk ketulusan hati kalian menemani penulis.
16. **Himpunan Mahasiswa Islam Komisariat FBE UII** sebagai wadah penulis untuk berproses sejak awal memasuki dunia perkuliahan, sebagai tempat berdiskusi dan belajar banyak hal bermanfaat. Terima kasih kepada Kanda dan Yunda yang selalu membimbing penulis, khususnya untuk saudara-saudara seperjuangan dalam satu periode kepengurusan (Imam Adit, Muja, Arin, Dika, Nabil, Taro) dan orang-orang berjasa lainnya yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu.
17. **Keluarga Lembaga Eksekutif Mahasiswa Universitas Islam Indonesia Periode 2017-2018** yang telah mengajarkan banyak hal kepada penulis, hal-hal yang tidak akan penulis dapatkan di dalam kelas. Terimakasih khususnya penulis ucapkan kepada Bang Husain selaku ketua umum, Bang Jarjit selaku kepala bidang JARMEDIN, Riyanda, Gagah, Mbak Dewi, Mbak Dini, dan teman-teman seperjuangan lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

18. **Kelurga KKN Unit SK-27 (Yuni, Punggo, Ilham, Bang Adam, Gun, Iqbal)**. Terima kasih telah memberikan warna dan kenangan manis dalam masa perkuliahan penulis.
19. **Risyad Abrar Lazuardi** selaku rekan seperjuangan penulis dalam struktural Dewan Perwakilan Mahasiswa FBE UII Periode 2019-2020.
20. **Teman-teman Program Studi Akuntansi FBE UII Angkatan 2016**.
21. **Semua pihak** yang ikut serta membantu dan memberikan semangat kepada penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga segala do'a, bantuan, serta bimbingan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT. Mohon maaf yang sedalam-dalam nya penulis sampaikan apabila selama menempuh studi ini terdapat kekhilafan serta kesalahan baik yang disengaja ataupun tidak. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkannya.

Sekian,

Billahittaufiq wal hidayah

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Penulis,



(Desri Asnita Nasution)

DAFTAR ISI

JUDUL	错误!未定义书签。
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	错误!未定义书签。
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Teori Kontinjensi	8
2.1.2 Anggaran	9
2.1.3 Partisipasi Anggaran	11
2.1.4 Kinerja Manajerial	13
2.1.5 Loyalitas Karyawan	15

2.1.6 Tujuan Organisasi	16
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	18
2.3 Hipotesis Penelitian	24
2.3.1. Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	24
2.3.2. Partisipasi Anggaran Terhadap Tujuan Organisasi	25
2.3.3 Partisipasi Anggaran terhadap Loyalitas Karyawan	27
2.3.4 Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Tujuan Organisasi	28
2.3.5 Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Loyalitas Karyawan.....	29
2.3.6 Kerangka Pemikiran	30
BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Populasi dan Sampel	31
3.2 Jenis dan Sumber Data	31
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.4 Instrumen Penelitian.....	32
3.5 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran.....	33
3.6 Teknik Pengujian Data dan Pengujian Hipotesis.....	35
3.6.1 Uji Validitas.....	35
3.6.2 Uji Reliabilitas	36
3.7 Metode Analisis Data	36
3.7.1 Statistik Deskriptif	36
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	37
3.7.3 Analisis Jalur (Path Analysis).....	39
3.8 Uji F (F-test).....	39
3.9 Nilai R² (Koefisien Determinasi)	40
3.10 Uji T (T-test)	40
BAB IV ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN.....	41
4.1. Hasil Pengumpulan Data	41
4.2. Deskripsi Responden	42
4.2.1. Jenis Kelamin.....	42

4.2.2. Umur	42
4.2.3. Masa Kerja.....	43
4.2.4. Pendidikan Terakhir.....	43
4.3. Uji Instrumen Penelitian.....	43
4.3.1. Uji Validitas	43
4.3.2 Uji Reliabilitas	45
4.4. Analisis Deskriptif	46
4.5. Uji Asumsi Klasik.....	48
4.5.1. Uji Normalitas.....	48
4.5.2. Uji Multikolinearitas	49
4.5.3. Uji Heteroskedastisitas	50
4.6 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	50
4.7 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	53
4.8 Uji F	55
4.9 Uji Sig. T	56
4.10 Hasil Pengujian Hipotesis	56
BAB V PENUTUP	61
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN.....	70

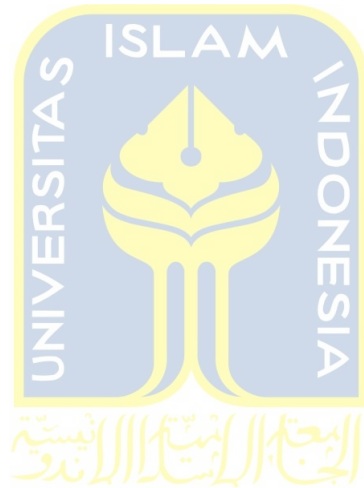
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 4.1 Data Kuesioner yang Disebar	42
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	42
Tabel 4.3 Umur Responden	42
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden	43
Tabel 4.5 Pendidikan Terakhir Responden	43
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas	44
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas	45
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif	46
Tabel 4.9 Uji Normalitas	48
Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas	49
Tabel 4.11 Uji Heteroskedastisitas	50
Tabel 4.12 Analisis Jalur	51
Tabel 4.13 Analisis Koefisien Determinasi	54
Tabel 4.14 Uji F	55
Tabel 4.15 Uji t	56
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Hipotesis	59



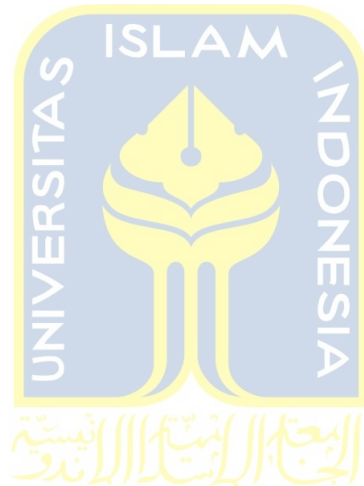
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran.....	30
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Hipotesis.....	60



DAFTAR LAMPIRAN

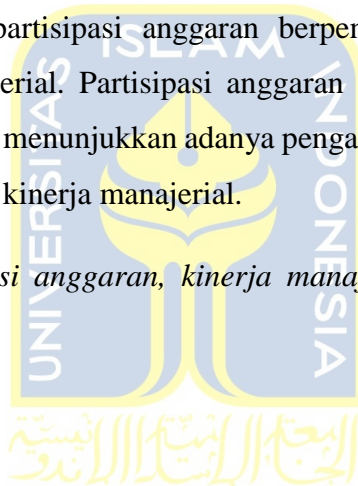
Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian	70
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	71
Lampiran 3 Tabulasi Data Responden	77
Lampiran 4 Hasil Pengolahan Data	81



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada industri perbankan. Penelitian ini juga dilakukan untuk menguji apakah tujuan organisasi dan loyalitas karyawan merupakan variabel *intervening* dalam pola hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada manajer Bank yang terlibat dalam partisipasi anggaran. Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan *software* SPSS versi 26.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran melalui tujuan organisasi dan loyalitas karyawan juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: *Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, tujuan organisasi, dan loyalitas karyawan.*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bank adalah lembaga keuangan yang berperan dalam memberikan jasa keuangan berupa pinjaman dan penyaluran dana serta menghimpun dana dari masyarakat luas (Kasmir, 2014). Bank juga dapat dijadikan sebagai penggerak perekonomian suatu negara. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan disebutkan bahwa bank dibedakan menjadi beberapa jenis berdasarkan kepemilikannya yaitu bank milik pemerintah (BUMN), bank milik swasta, bank milik koperasi, bank milik asing, dan bank milik campuran. Seperti yang kita ketahui bersama, industri perbankan sangat erat kaitannya dengan keuangan dan penganggaran.

Menurut Diansyah (2019), kasus penyalahgunaan anggaran banyak terjadi di industri perbankan Indonesia. Pada tahun 2018, Rokhmad Sunanto selaku Kepala Departemen Penyidikan sektor Jasa Keuangan OJK mengungkapkan adanya kasus penyelewengan dana di Bank Perkreditan Rakyat KS Bali Agung Sadana yang membuat pencatatan palsu dan memberikan kredit kepada para debitur di luar aturan yang berlaku (*sumber: ojk.go.id*). Hal ini secara jelas menunjukkan ketidakpatuhan bank terhadap ketentuan perbankan. Oleh karena itu perlu adanya proses pengendalian dalam manajemen organisasi diterapkan untuk menghindari hal-hal seperti itu.

Proses pengendalian manajemen merupakan salah satu bagian penting dalam menjalankan organisasi. Pengendalian manajemen meliputi; perencanaan, pengoordinasian, pengkomunikasian, evaluasi, pengambilan keputusan, dan memberikan pengaruh terhadap organisasi. Anthony dan Govindarajan (2007) menyatakan bahwa pengendalian manajemen adalah pengendalian yang dilakukan oleh manajer organisasi sebagai alat mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk memastikan bahwa strategi - strategi yang diterapkan oleh organisasi sudah berjalan sesuai dengan perencanaan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, tiap-tiap anggota organisasi perlu memahami tujuan organisasi.

Tujuan adalah target atau hasil yang diinginkan organisasi (Robbins, 2016). Tujuan organisasi menggambarkan tentang hal-hal apa saja yang ingin dicapai organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Tujuan organisasi adalah pernyataan mengenai keinginan organisasi yang akan direalisasikan dan pernyataan mengenai kolektifitas organisasi di masa mendatang (Etzioni, 1964). Tujuan organisasi dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan berbagai aktivitas organisasi.

Anggaran memiliki peranan penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi, baik dalam sektor swasta maupun sektor publik. Selaras dengan yang dinyatakan oleh Kenis (1979) menjelaskan bahwa anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian, pengoordinasian dan penilaian atau prestasi. Anggaran juga digunakan sebagai gambaran atau estimasi rencana kerja suatu organisasi dalam periode waktu tertentu yang dituangkan dalam satuan moneter. Anggaran juga dapat digunakan sebagai tolak ukur suatu organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien. Schiff dan Lewin (1970) juga berpendapat bahwa anggaran memiliki

fungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi dengan baik. Penyusunan anggaran di dalam manajemen membutuhkan anggota-anggota perusahaan untuk turut andil dalam pembuatan anggaran. Aktivitas inilah yang disebut sebagai partisipasi penyusunan anggaran.

Partisipasi merupakan keterlibatan individu atau kelompok dalam penyusunan anggaran (Sopannah, 2015). Partisipasi dalam penyusunan anggaran erat kaitannya dengan kinerja manajerial. Brownell (1982) menyatakan bahwa partisipasi dalam anggaran merupakan sebuah proses yang melibatkan individu dan mempengaruhi anggaran. Partisipasi dijadikan alat untuk mencapai tujuan, dan mengintegrasikan kebutuhan individu maupun organisasi yang dapat berupa prosedur, keterlibatan setiap manajer organisasi, dan pengaruh terhadap manajemen dalam pengambilan keputusan. Partisipasi anggaran adalah sebuah konsep yang diterapkan oleh manajemen untuk menunjukkan sejauh mana bawahan dapat bertindak dan menghasilkan sesuatu (Milani, 1975). Oleh karena itu, dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran diharapkan bisa mengefektifkan dan meningkatkan kinerja manajerial organisasi. Keterlibatan manajer pada setiap pusat pertanggungjawaban menuntut manajer untuk memiliki rasa tanggungjawab yang besar terhadap tugas - tugasnya dan terhadap organisasi. Untuk memiliki rasa tanggungjawab itu sendiri, manajer organisasi dituntut untuk memiliki loyalitas terhadap organisasi. Loyalitas adalah kesetiaan. Mereka yang setia dengan pekerjaannya dan organisasinya akan berusaha untuk memberikan kinerja yang baik bagi organisasinya. Karyawan yang memiliki loyalitas didefinisikan sebagai

elemen dari komitmen karyawan dimana manajer akan mencoba untuk menjaminkannya melalui perencanaan yang efektif, pengorganisasian, dan pengendalian tim secara strategis (Mujtaba, 2014).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian - penelitian sebelumnya yaitu fokus variabel yang digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Peneliti menjadikan tujuan organisasi dan loyalitas karyawan sebagai variabel *intervening* untuk melihat pengaruh variabel tersebut dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penggunaan variabel *intervening* dalam penelitian ini berperan untuk menjembatani hubungan yang terjadi antara variabel dependen dan variabel independen. Penelitian ini juga nantinya diharapkan mampu menunjukkan bagaimana keefektifan sebuah kinerja dapat terbentuk dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nugroho (2018), Sutrisni (2014), Sakti dan Taman (2017), peneliti menjadikan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen. Widiyanto (2018), dan Zahro (2016) dalam penelitiannya menjadikan tujuan anggaran sebagai variabel *intervening*. Penelitian oleh Utami (2014) yang menjadikan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dan variabel *moderating*.

Pemilihan variabel yang akan diuji dalam penelitian ini didasarkan oleh kurangnya penelitian yang dilakukan dengan menggunakan tujuan organisasi dan loyalitas karyawan sebagai variabel yang akan diuji. Penetapan tujuan organisasi akan memberikan umpan balik terhadap kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2015). Oleh karenanya, pemahaman akan penetapan tujuan organisasi dan adanya loyalitas

karyawan dalam pekerjaan menjadi elemen penting yang patut dipertimbangkan ketika ingin mengukur kinerja manajerial sebuah perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, maka permasalahan yang menjadi konsentrasi dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah tujuan organisasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?
3. Apakah loyalitas karyawan merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Menguji dan menganalisis tujuan organisasi sebagai variabel *intervening* dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
3. Menguji dan menganalisis loyalitas karyawan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis terkait masalah-masalah yang berhubungan dengan partisipasi anggaran dan hubungannya dengan kinerja manajerial dengan melibatkan tujuan organisasi dan loyalitas karyawan sebagai variabel.
2. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat memenuhi informasi yang dibutuhkan oleh pembaca dan menambah pengetahuan terkait pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
3. Bagi perusahaan terkait, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam meningkatkan kinerja manajerial perusahaan yang berkaitan dengan partisipasi anggaran.
4. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat memenuhi informasi yang dibutuhkan sebagai sumber referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya yang masih berhubungan dengan ekonomi, khususnya akuntansi.

1.5 Sistematika Penulisan

Pembahasan dalam penelitian ini akan disajikan dalam lima bab yang runtun ditambah dengan daftar pustaka dan lampiran - lampiran terkait.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaatnya serta sistematika pembahasan penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang mendukung penulisan penelitian, informasi - informasi dari penelitian terdahulu, serta hipotesis yang akan diteliti dalam penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode pengumpulan data, analisis data, dan teknis penelitian serta penentuan populasi.

BAB IV ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas tentang hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan dari pengujian hipotesis.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan secara keseluruhan yang diperoleh dari hasil penelitian, dan saran-saran yang berkaitan dengan penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi adalah teori kesesuaian pemimpin pada suatu kondisi. Teori kontinjensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi/perusahaan tertentu. Fiedler (1964) menyatakan bahwa kinerja pemimpin dari suatu perusahaan dilihat dari pemahamannya terhadap situasi dimana dia berada. Teori ini dapat memberikan perubahan-perubahan hubungan baik manajemen atas dengan manajemen bawah.

Dalam penelitian ini, teori kontinjensi digunakan untuk menilai efektifitas penyusunan anggaran secara partisipatif terhadap kinerja manajerial perusahaan. Teori kontinjensi dalam penelitian ini memasukkan tujuan organisasi dan loyalitas karyawan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Variabel tersebut dinamakan faktor-faktor kontinjensi. Faktor kontinjensi dalam penelitian digunakan untuk mengevaluasi keefektifan hubungan yang terjadi antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Ghozali dan Putra (2002) menyatakan bahwa variabel *intervening* adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel lain dan dipengaruhi oleh suatu

variabel. Sedangkan variabel *moderating* adalah variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara dua variabel.

2.1.2 Anggaran

Anggaran adalah alat terpenting untuk pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi (Covaleskidkk., 2006). Penganggaran adalah sebuah tindakan untuk menyiapkan anggaran (Garrison & Noreen, 2012). Schiff dan Lewin (1970) menjelaskan bahwa anggaran merupakan komponen penting dalam perusahaan karena menjadi bagian dari elemen pengendalian manajemen yang fungsinya sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar kegiatan organisasi dapat dijalankan oleh manajer secara efektif dan efisien. Anggaran sangat dibutuhkan oleh perusahaan sebagai alat komunikasi terkait tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan dan strategi - strategi yang diterapkan. Belkaoui (1980) berpendapat bahwa anggaran secara formal dapat dinyatakan dalam bentuk transaksi - transaksi dengan harapan sebagai kesanggupan setiap manajer untuk mengadakan, menggunakan sumber daya ekonomi perusahaan, dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Anggaran bisa juga dikatakan sebagai rencana terperinci yang dibuat oleh manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi. Anggaran harus dipergunakan dalam hal melayani tujuan tradisional atas penilaian kinerja dan hasilnya terhadap anggota organisasi tertentu (Abernethy & Brownell, 1999).

Anggaran sebagai acuan kegiatan manajerial tentunya harus memberikan dampak positif terhadap kinerja manajemen. Oleh karena itu, anggaran dibuat

dengan berbagai manfaat yang akan diperoleh. Menurut Marconi dan Siegel (1989:125) anggaran memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Anggaran memiliki konsensus terkait kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai hasil dari kesepakatan anggota organisasi.
2. Anggaran sebagai *blueprint* dari setiap kegiatan organisasi.
3. Anggaran dapat menjadi alat komunikasi antar departemen organisasi.
4. Menyediakan informasi dari berbagai aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah disepakati.
5. Anggaran mampu mengendalikan dan mengarahkan kegiatan organisasi dan menjadi pembanding antara idealitas dengan realitas.
6. Anggaran dapat memberikan pengaruh terhadap manajemen organisasi untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan.

Hansen dan Mowen (2017) menjabarkan beberapa kelebihan yang didapat dari anggaran yaitu:

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan.
3. Menyediakan standar untuk evaluasi kinerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Penyusunan anggaran dilakukan untuk menjalankan beberapa fungsi dalam manajemen perusahaan. Menurut Schermerhom (1996), fungsi anggaran yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Fungsi Perencanaan

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi hasil kerja yang diinginkan oleh organisasi dan menentukan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

b. Fungsi Koordinasi

Anggaran sebagai alat koordinasi atas pelaksanaan tugas, pengalokasian sumberdaya dan mengatur keberlangsungan kegiatan organisasi.

c. Fungsi Komunikasi

Anggaran digunakan untuk menyampaikan informasi yang terkait dengan tujuan yang hendak dicapai, strategi yang dipakai, kebijakan, pelaksanaan dan penyimpanan yang timbul.

d. Fungsi Pengendalian

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk membandingkan hasil kerja yang sudah diperoleh dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Kemudian melakukan evaluasi ketika memang diperlukan.

e. Fungsi Motivasi

Anggaran menjadi alat untuk memberikan semangat kepada anggota perusahaan dalam melaksanakan tugas - tugas untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3 Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan bagian dari penyusunan anggaran yang melibatkan manajer tingkat bawah. Partisipasi anggaran menjadi alat komunikasi

para manajer dalam pencapaian tujuan organisasi dengan memunculkan rasa tanggungjawab terhadap manajer. Dengan partisipasi seperti ini akan memudahkan memperoleh keselarasan tujuan antara para manajer dan organisasi. Hansen dan Mowen (2017) menyatakan bahwa anggaran yang tidak dikelola dengan baik dapat menggagalkan tujuan-tujuan organisasi sehingga manajer tingkat bawah perlu dilibatkan. Jika tidak, para manajer inilah yang berpotensi untuk menggagalkan tujuan tersebut. Oleh karena itu, partisipasi anggaran perlu diterapkan.

Ada dua pendekatan dalam proses penyusunan anggaran yaitu “*top down*” atau “*bottom up*”. Penganggaran dilakukan secara *top down* ketika anggaran manajer level bawah diatur dan ditentukan oleh manajer puncak. Sedangkan *bottom up*, manajer puncak dalam proses penyusunannya melibatkan partisipasi dari para manajer level bawah untuk mengatur jumlah anggaran yang diperlukan oleh masing-masing manajemen. Partisipasi manajer level bawah dalam penyusunan anggaran lebih bermanfaat untuk pusat pertanggung jawaban yang berada dalam lingkungan dinamis dan tidak pasti karena manajer pada tiap pusat tanggung jawab se-bisa mungkin memiliki informasi yang akan mempengaruhi pendapatan dan belanja organisasi/perusahaan (Anthony & Govindarajan, 2007).

Siegel dan Marconi (1989) menjabarkan beberapa manfaat partisipasi dalam penyusunan anggaran yaitu:

1. Partisipasi orang dalam kerja dapat menjadi *ego-involved* bukan hanya *task-involved*.

2. Partisipasi dapat meningkatkan kerja sama kelompok dalam menetapkan sasaran anggaran.
3. Partisipasi membebaskan orang yang terlibat dari perasaan tertekan terhadap anggaran.
4. Partisipasi dapat menciptakan kesamaan dalam alokasi sumber daya pada bagian organisasi.

2.1.4 Kinerja Manajerial

Menurut Mahoney dkk. (1965) kinerja adalah pencapaian seseorang atau kelompok atas pekerjaan yang dilakukannya dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diemban untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja dapat dikatakan juga sebagai keberhasilan yang dicapai dalam organisasi. Tercapainya tujuan organisasi juga merupakan bagian dari kinerja yang baik dari anggota organisasi.

Kinerja manajerial menekankan pada baik atau buruknya pengelolaan tanggung jawab atas suatu pekerjaan dalam proses perencanaan, koordinasi, dan pengendalian fungsi dari pusat tanggung jawab. Informasi yang diperoleh terkait kinerja manajerial dapat dijadikan sebagai alat untuk memotivasi manajer. Dalam menjalankan fungsi manajerial, organisasi memerlukan seorang manajer untuk menyelesaikan pekerjaan (Robbins, 2016).

Mintzberg (1989:22) menjabarkan beberapa peran manajerial, yakni sebagai berikut:

1. Peranan Informasional

Menurut Mintzberg, informasi merupakan hal penting yang harus diperoleh dan diteruskan oleh manajer. Informasi akan dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan yang tepat.

2. Peranan Antarpribadi

Peran ini akan membantu para manajer untuk menjalankan tugas - tugasnya.

3. Peranan Pengambil Keputusan

Keputusan bisa dibuat setelah adanya informasi yang diterima. Peranan ini berusaha untuk menyempurnakan tiap-tiap unit, menjadi negosiator, dan bertanggung jawab terhadap pengendalian manajemen organisasi.

Mahoney dkk. (1965) mengatakan ada beberapa indikator pengukuran kinerja manajerial yaitu:

1. Perencanaan adalah kebijakan yang dibuat untuk dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Tujuan dilakukannya perencanaan adalah sebagai acuan untuk melaksanakan tujuan, kebijakan, penganggaran dan pembuatan program kerja sehingga berjalan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.
2. Investigasi adalah kegiatan yang dibuat untuk memeriksa kinerja dengan mengumpulkan dan menyampaikan informasi sebagai bahan melakukan analisis pekerjaan.
3. Koordinasi sebagai proses menyelaraskan tindakan tukar-menukar informasi dengan program kerja dan orang-orang di dalam organisasi.

4. Evaluasi adalah penilaian oleh pimpinan terhadap rencana yang telah disusun dan penilaian ini meliputi penilaian terhadap catatan hasil kerja pegawai. Informasi yang diperoleh dijadikan bahan dalam pengambilan keputusan yang dibutuhkan.
5. Supervisi untuk menilai usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
6. Pemilihan staf menjadi penting karena diperlukan untuk memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, dan promosi pekerjaan.
7. Negosiasi sebagai usaha yang dilakukan untuk memperoleh kesepakatan.
8. Representasi yaitu penyampaian terkait visi, misi, dan beberapa kegiatan organisasi melalui pertemuan kelompok bisnis.

2.1.5 Loyalitas Karyawan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia loyalitas diartikan sebagai kepatuhan atau kesetiaan dan karyawan diartikan sebagai orang yang bekerja untuk memperoleh gaji dari sebuah lembaga/perusahaan. Loyalitas karyawan merupakan elemen dari komitmen karyawan dimana manajer akan mencoba untuk menjaminkannya melalui perencanaan yang efektif, pengorganisasian, dan pengendalian tim secara strategis (Mujtaba, 2014).

Robbins (2016) menyatakan bahwa loyalitas dan tingkat kepercayaan memiliki keterkaitan, yakni berupa keinginan untuk melindungi wajah orang lain. Seseorang yang memiliki loyalitas terhadap orang lain atau hal-hal tertentu dapat

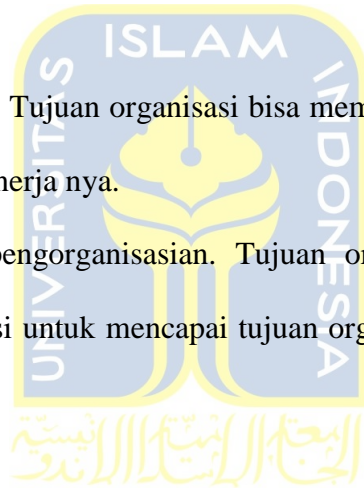
dikatakan mereka mau mengorbankan sesuatu untuk orang atau hal-hal tersebut. Jika loyalitas direfleksikan pada perusahaan, maka loyalitas sangat baik jika dimiliki oleh anggota perusahaan, terkhusus karyawan. Semakin loyal karyawan terhadap perusahaan maka dapat menciptakan hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawan. Kemudian karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap tugas - tugasnya di perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

2.1.6 Tujuan Organisasi

Robbins (2011:6) menjelaskan bahwa tujuan organisasi adalah keadaan yang ingin dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang merupakan usaha jangka Panjang dari pihak yang bersangkutan. Tujuan organisasi berupa hasil-hasil akhir yang akan timbul setelah organisasi melakukan kegiatan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut. Tujuan organisasi menjadi penting untuk dibuat karena tujuan organisasi memiliki hubungan dengan kinerja. Adanya penetapan tujuan organisasi akan memberikan umpan balik terhadap kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2015). Tujuan yang semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan maka akan semakin menantang organisasi untuk meningkatkan kinerja (Locke 1982).

Stoner (1989) menjabarkan beberapa fungsi dari tujuan organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Pedoman bagi kegiatan. Adanya tujuan organisasi akan mengarahkan organisasi melalui anggotanya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang harus dan tidak harus dilakukan.
2. Sumber legitimasi. Tujuan dapat menjadi legitimasi organisasi melalui pernyataan kebenaran atas aktivitas organisasi. Hal ini akan memudahkan dalam mendapatkan sumber daya dan dukungan lingkungan.
3. Standar pelaksanaan. Tujuan yang sudah memenuhi standar dapat dijadikan sebagai standar penilaian atas kinerja organisasi karena dapat diukur dengan mudah.
4. Sumber motivasi. Tujuan organisasi bisa memberikan insentif pada anggota organisasi atas kinerjanya.
5. Dasar rasional pengorganisasian. Tujuan organisasi berinteraksi dengan struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan yang dibutuhkan.

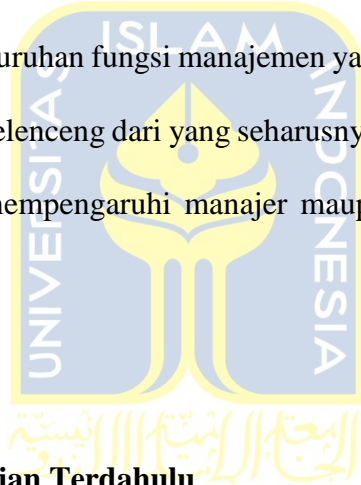


Untuk menciptakan nilai-nilai yang tepat sasaran maka organisasi harus memiliki proses penetapan tujuan yang matang. Pearce dan Robinson (2016) menjelaskan proses penetapan tujuan tersebut:

1. Produksi barang dan jasa oleh organisasi dapat memberikan manfaat.
2. Barang dan jasa untuk pemuasan konsumen.
3. Penggunaan teknologi dalam proses produksi akan lebih berkualitas.
4. Organisasi dapat berjalan baik ketika didukung oleh sumber daya dan lingkungan.

5. Memperoleh keuntungan melalui pembentukan *public image* untuk menarik investor dengan pelayanan manajemen.

Berdasarkan UU Nomor 10 Tahun 1998, tujuan perbankan di Indonesia adalah menunjang pembangunan nasional dengan meningkatkan pertumbuhan ekonomi demi kesejahteraan rakyat (Billadina, 2014). Artinya, dalam mencapai tujuan tersebut perbankan harus menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan asas ekonomi. Salah satu langkahnya adalah melalui penyusunan anggaran. Seperti yang dijelaskan oleh Schermerhom (1996) bahwa fungsi penyusunan anggaran sudah mencakup hampir keseluruhan fungsi manajemen yang akan membantu pergerakan perbankan agar tidak melenceng dari yang seharusnya dijalankan. Penetapan tujuan organisasi juga akan mempengaruhi manajer maupun anggota organisasi dalam penyusunan anggaran.



2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Widianto(2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Motivasi sebagai Variabel Intervening” bertujuan untuk menghasilkan anggaran dan pengaruhnya pada variabel intervening. Penelitian dilakukan pada 14 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Karanganyar dengan responden sebanyak 255 responden. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan dalam komitmen dan tujuan anggaran, sistem remunerasi berpengaruh

signifikan terhadap motivasi, partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, komitmen tujuan anggaran memiliki pengaruh signifikan untuk kinerja manajerial, dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Sakti dan Taman (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Pemoderasi” bertujuan untuk mengetahui pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi, pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan gaya kepemimpinan. Penelitian ini dilakukan di perusahaan lokal yang ada di Kabupaten Sleman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, budaya organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial, dan gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

Penelitian oleh Gustian (2017) yang berjudul “Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan,

Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating” memiliki tujuan menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Penelitian ini mengambil gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi sebagai variabel. Metode penelitian menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada pegawai yang terlibat dalam partisipasi anggaran. Dari penelitian ini diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Reynaldhie (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Apakah Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Ketidakpastian Lingkungan Memoderasi Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial” bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang dapat memoderasi hubungan antara kinerja manajerial dengan proses partisipasi penyusunan anggaran pada perusahaan swasta di wilayah kota Gresik. Peneliti juga ingin melihat hubungan langsung yang terjadi antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan 65 responden penelitian maka diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi memperkuat hubungan terhadap partisipasi penyusunan anggaran sehingga meningkatkan kinerja manajerial sedangkan ketidakpastian lingkungan memperlemah hubungan terhadap partisipasi penyusunan anggaran sehingga menurunkan kinerja manajerial.

Irzan dan Abdullah (2018) dalam penelitiannya terkait “Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Struktur Desentralisasi, dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial” bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, struktur desentralisasi, dan teknologi informasi terhadap kinerja manajerial SKPK Banda Aceh. Dengan mengambil sampel dari 38 SKPK sebagai responden penelitian, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan partisipasi dalam penyusunan anggaran, struktur desentralisasi, dan teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dalam penelitian Zahro (2016) yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Persepsi Keadilan Anggaran dan Komitmen Tujuan Anggaran sebagai Variabel Intervening” memiliki tujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan menguji persepsi keadilan anggaran, termasuk prosedur anggaran atau distribusinya dan komitmen tujuan anggaran sebagai media dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitian yang dilakukan di Universitas Diponegoro ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan distribusi anggaran, persepsi keadilan prosedur anggaran dan komitmen tujuan anggaran. Namun, partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial dengan persepsi keadilan distribusi anggaran, persepsi keadilan prosedur anggaran dan komitmen tujuan anggaran.

Utami (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* dan Variabel *Moderating*” bertujuan untuk mengukur besar tidaknya pengaruh komitmen organisasi seorang manajer dalam hubungannya dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian ini juga dilakukan untuk melihat efektifitas yang terbentuk dalam manajemen perusahaan. Hasil dari penelitian yang dilakukan pada Kantor Cabang Bank di wilayah Yogyakarta dan Jawa Tengah yaitu menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja manajerial serta komitmen organisasi yang juga berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Widianto (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Intervening <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen tujuan anggaran • motivasi • Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi penyusunan anggaran • Sistem remunerasi • Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja manajerial 	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan dalam hubungan komitmen tujuan anggaran • Partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi • Sistem remunerasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial • Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
2.	Sakti dan Taman (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel moderasi <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen organisasi • Budaya organisasi • Gaya kepemimpinan • Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan anggaran partisipatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial • Komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara

		<ul style="list-style-type: none"> • Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja manajerial 	<ul style="list-style-type: none"> • penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial • Budaya organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial • Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif dan kinerja manajerial
3.	Gustian (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel moderasi <ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan • Motivasi kerja • Komitmen organisasi • Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi penyusunan anggaran • Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja manajerial 	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial • Komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial
4.	Reynaldhie (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel moderasi <ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan • Komitmen Organisasi • Budaya Organisasi • Ketidakpastian Lingkungan • Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi anggaran • Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja manajerial 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi memperkuat hubungan terhadap partisipasi penyusunan anggaran sehingga meningkatkan kinerja manajerial • Ketidakpastian lingkungan memperlemah hubungan terhadap partisipasi penyusunan anggaran sehingga menurunkan kinerja manajerial
5.	Irzan dan Abdullah (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi penyusunan anggaran • Struktur desentralisasi • Teknologi informasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi penyusunan anggaran, struktur desentralisasi dan teknologi informasi secara parsial dan simultan berpengaruh

		<ul style="list-style-type: none"> • Variabel terikat • Kinerja manajerial 	terhadap kinerja manajerial
6.	Zahro (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel bebas • Partisipasi penyusunan anggaran • Variabel Intervening • Persepsi keadilan distribusi anggaran • Persepsi keadilan prosedur anggaran • Variabel terikat • Kinerja manajerial 	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi penyusunan anggaran secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. • Partisipasi anggaran juga berpengaruh positif terhadap persepsi keadilan distribusi anggaran, persepsi keadilan prosedur anggaran, dan komitmen tujuan anggaran.
7.	Utami (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel bebas • Partisipasi anggaran • Variabel Intervening • Komitmen Organisasi • Variabel Moderasi • Komitmen Organisasi • Variabel terikat • Kinerja manajerial 	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja manajerial. • Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pernyataan sementara atas suatu masalah yang perlu dikembangkan untuk diuji kebenarannya. Widarjono (2015) menjelaskan bahwa hipotesis timbul akibat dari besarnya jumlah populasi dalam penelitian sehingga tidak memungkinkan untuk mengamati objek-objek dalam populasi. Mengacu pada teori dan kerangka pemikiran maka hipotesis yang dapat diusulkan adalah sebagai berikut:

2.3.1. Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Barki dan Hardwick (1994) menyatakan bahwa partisipasi merupakan tingkah laku dan aktivitas oleh manajer selama aktivitas berlangsung. Partisipasi

dapat mengambil peran dalam berbagai aktivitas kerja, salah satunya adalah dalam penyusunan anggaran. Pihak-pihak yang sudah terlibat dalam penyusunan anggaran harus melaksanakan tugasnya sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu sudah melakukan pengujian terkait pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Brownell (1982) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan yang terjadi antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sementara itu Brownell dan McInnes (1986) menyatakan bahwa partisipasi yang tinggi mampu meningkatkan kinerja manajerial dalam proses penyusunan anggaran. Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Utami (2014), Widiyanto (2018), Irzan (2018) juga menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Namun ternyata terdapat beberapa ketidakkonsistenan hasil dari beberapa penelitian karena dipengaruhi faktor-faktor yang menjadi variabel dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Bryan dan Locke (1967) dalam melakukan penelitian menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Maka, hipotesis yang akan diuji:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.3.2. Partisipasi Anggaran Terhadap Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi sangat penting untuk dipahami oleh anggota organisasi. Kaitan penelitian ini dengan tujuan organisasi yaitu bagaimana anggota organisasi mampu memahami tujuan dari organisasi sebagai tempat yang dipandang sama oleh organisasi sehingga ada keselarasan tujuan antara keduanya.

Robbins (2016) menyatakan bahwa tujuan adalah target atau hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penetapan tujuan ini akan menuntun dalam penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran partisipatif dibutuhkan untuk menyelaraskan tujuan dalam mencapai tujuan organisasi dengan melibatkan anggota organisasi dari manajemen tingkat bawah sampai dengan manajemen tingkat atas. Keselarasan tujuan yang dimaksud adalah ketika tujuan anggota organisasi konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri (Anthony & Govindarajan, 2007).

Anggaran memiliki peran penting terhadap rencana kerja organisasi dan memberikan dampak yang besar. Anggaran berpengaruh terhadap manajemen organisasi untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Siegel & Marconi, 1989). Anggaran yang disusun kemudian berfungsi sebagai alat komunikasi untuk menyampaikan informasi terkait dengan tujuan organisasi (Schermerhorn, 1996). Adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan berpengaruh dalam pengambilan keputusan sehingga diperlukan pemahaman yang tepat terkait tujuan organisasi untuk menghasilkan keputusan - keputusan yang tepat. Salah satu cara konkret yang bisa dilakukan adalah dengan terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

Sejauh ini belum ada penelitian yang menjadikan tujuan organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sakti dan Taman (2017), Gustian (2017), dan Reynaldhie (2016), peneliti hanya mengambil komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel. Sementara itu, tujuan

organisasi pun penting untuk keberlangsungan organisasi sehingga perlu dilakukan penelitian. Oleh karena itu, hipotesis yang akan diuji:

H2: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap tujuan organisasi

2.3.3 Partisipasi Anggaran terhadap Loyalitas Karyawan

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti melibatkan anggota organisasi lainnya selain manajer level puncak untuk mengatur ataupun menyusun jumlah anggaran yang akan dibutuhkan setiap manajemen yang bertanggung jawab pada perusahaan. Andriati (2019) selaku Kabag Pemberitaan dan Publikasi KPK menyampaikan bahwa terdapat kasus yang terkait dengan manipulasi anggaran yang dilakukan oleh karyawan dalam baik di sektor BUMN maupun swasta. Oleh karena itu loyalitas karyawan dibutuhkan untuk meminimalisir hal-hal yang dapat merugikan organisasi/perusahaan melalui anggaran. Sikap loyal dari karyawan juga dapat memaksimalkan keterlibatan karyawan dalam penyusunan anggaran dengan besarnya keinginan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap loyal karyawan juga mencerminkan rasa percaya mereka terhadap perusahaan. Hal ini selaras dengan yang dinyatakan oleh Tjiptono (2006:77) bahwa loyalitas adalah rasa tanggung jawab yang timbul karena adanya sikap setia terhadap perusahaan.

Ditinjau dari penelitian sebelumnya belum ada yang menjadikan loyalitas karyawan sebagai variabel yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, loyalitas karyawan juga merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam keberlangsungan organisasi sehingga perlu dilakukan penelitian. Menurut Prasetyo (2019) selaku Jaksa Agung yang pernah menangani kasus penyelewengan anggaran di ranah BUMN menyatakan bahwa

karyawan adalah salah satu faktor penyebabnya. Oleh karena itu, hipotesis yang akan diuji:

H3: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan

2.3.4 Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Tujuan

Organisasi

Tujuan organisasi merupakan target - target jangka panjang yang ingin dicapai yang dituangkan dalam berbagai program kerja. Adanya penetapan tujuan organisasi akan memberikan umpan balik terhadap kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2015). Penetapan tujuan organisasi atau perusahaan menjadi penting karena akan berhubungan dengan proses pengambilan keputusan dalam manajemen organisasi. Pengambilan keputusan yang tidak tepat dan penetapan tujuan tak terarah dapat berdampak buruk terhadap kinerja manajemen. Tujuan organisasi sebagai salah satu fungsinya adalah menjadi pedoman untuk membuat kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan itu sendiri (Handoko, 2008:110).

Sejauh ini belum ada penelitian yang menjadikan tujuan organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sakti dan Taman (2017), Gustian (2017), dan Reynaldhie (2016), peneliti hanya mengambil komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel. Sementara itu, tujuan organisasi pun penting untuk keberlangsungan organisasi dalam kinerja manajerial sehingga perlu dilakukan penelitian. Oleh karena itu, hipotesis yang akan diuji:

H4: Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial melalui Tujuan Organisasi

2.3.5 Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Melalui Loyalitas Karyawan

Karyawan adalah kunci majunya organisasi/perusahaan (Ardiansyah, 2017). Titiknya terletak pada integritas yang harus dimiliki oleh karyawan tersebut. Integritas salah satunya adalah sikap loyal yang mampu diberikan karyawan. Loyalitas karyawan kemudian erat kaitannya dengan tanggung jawab kerja karyawan dalam organisasi/perusahaan. Andriati (2019) selaku Kabag Pemberitaan dan Publikasi KPK menyampaikan bahwa terdapat kasus yang terkait dengan manipulasi anggaran yang dilakukan oleh karyawan dalam baik di sektor BUMN maupun swasta. Artinya, pelaku manipulasi tersebut dapat dikatakan tidak berintegritas. Hal ini tentunya dapat menurunkan kinerja manajerial karena tindakan dari karyawan merupakan cerminan dari kinerja manajerial pula. Ketika loyalitas dikaitkan dengan tanggung jawab, dapat disimpulkan bahwa orang yang kurang memiliki loyalitas terhadap sesuatu atau dalam hal ini adalah perusahaan maka bisa dikatakan sebagai seseorang yang kurang bertanggung jawab terhadap tugas dan/atau pekerjaannya. Jika hal ini terjadi, sudah jelas akan berdampak terhadap kinerja manajerial karena menjadi kendala untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

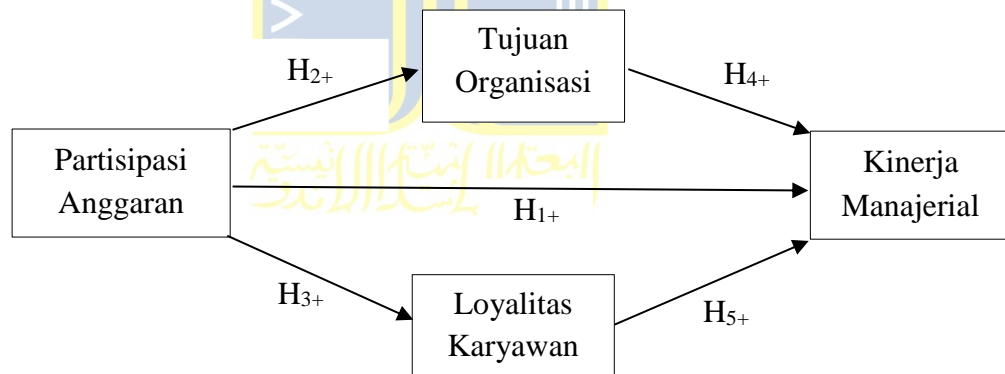
Dari beberapa penelitian sebelumnya belum ada yang menjadikan loyalitas karyawan sebagai variabel yang mempengaruhi partisipasi penyusunan anggaran

terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian terkait hal ini dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Maka, hipotesis yang akan diuji:

H5: Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial melalui Loyalitas Karyawan

2.3.6 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh tujuan organisasi dan loyalitas seorang manajer sebagai variabel *intervening* dalam hubungannya terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan pemaparan hipotesis sebelumnya dan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka kerangka konseptual penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah elemen dari obyek dalam sebuah penelitian (Cooper & Schindler, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah manajer pada semua jenis bank di wilayah Yogyakarta. Sampel ini dipilih karena manajer bank merupakan anggota perusahaan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran unit kerjanya.

Untuk pengambilan sampel, penelitian ini menggunakan *non-probability sampling*. Dalam *non-probability sampling*, tidak semua anggota populasi akan mempunyai *chance* atau kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Cooper & Schindler, 2014). Jenis *non-probability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* karena kuesioner hanya akan dibagikan kepada responden dengan kriteria yang sudah ditetapkan, yaitu manajer suatu bank.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari responden. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang berisi pernyataan terkait pendapat mereka mengenai pertanyaan dalam penelitian ini.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui metode survei untuk mendapatkan data individu terkait. Metode

survei yang dimaksud yaitu kuesioner yang diberikan kepada responden. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang setiap orang diberikan pertanyaan dan diminta untuk memberikan tanggapannya (deVaus, 2014). Pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner dianggap efisien ketika variabel yang akan diukur sudah diketahui dengan pasti dan bagaimana *feedback* yang diharapkan dari responden (Sugiyono, 2017).

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan sebagai tolak ukur dalam melakukan penelitian (Sugiyono, 2017). Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner. Pertanyaan di kuesioner penelitian ini diambil dari beberapa penelitian terdahulu, yaitu dari penelitian Reynaldhie (2016) dan Gustian (2017). Kuesioner penelitian ini menggunakan skala Likert 5 point seperti yang dijelaskan oleh Milani (1975). Skala Likert berguna untuk mengukur opini, sikap, dan persepsi seseorang atau kelompok yang terkait dengan suatu masalah atau fenomena (Sugiyono, 2017). Berikut adalah keterangan skala yang dimaksudkan dalam instrumen penelitian ini:

Skala 1: Sangat Tidak Setuju (STS)

Skala 2: Tidak Setuju (TS)

Skala 3: Netral (N)

Skala 4: Setuju (S)

Skala 5: Sangat Setuju (SS)

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Dalam penelitian ini terdapat tiga klasifikasi variabel yaitu:

1. Variabel Dependen (variabel terikat) merupakan variabel yang dapat dipengaruhi oleh adanya variabel bebas. Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan bahwa variabel dependen adalah variabel yang dihipotesiskan untuk mempengaruhi kejadian tertentu. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja manajerial. Untuk mengukur kinerja manajerial, ada dua metode yang dapat digunakan yaitu:
 - a. Kuesioner “*self-rating*” yaitu penilaian kinerja manajerial yang dilakukan oleh manajer itu sendiri (Mahoney dkk., 1963). Instrumen penelitian meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, penilaian, pengawasan, dan *staffing*.
 - b. Kuesioner “*superior rating*” yaitu penilaian kinerja manajerial oleh atasannya. Dalam penelitian seperti ini, metode “*self rating*” lebih sering dipakai karena dapat memberikan informasi yang lebih subjektif dibandingkan jika menggunakan “*superior rating*” (Heneman, 1974).
2. Variabel Independen (variabel bebas) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain dan tidak terikat dengan variabel mana pun. Variabel independen dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran. Partisipasi anggaran dalam penelitian ini adalah sejauh mana keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran (Sutrisni, 2014). Penelitian ini akan menggunakan instrumen oleh Milani (1975) dimana

setiap responden diberikan pertanyaan dan diminta untuk menjawab setiap pertanyaan untuk mengukur sejauh mana partisipasi dan pengaruh oleh responden dalam penyusunan anggaran. Pertanyaan menggunakan skala Likert 5 point dengan 6 butir pertanyaan. Point 1 menunjukkan partisipasi yang kecil dan point 5 menunjukkan partisipasi yang besar dalam penyusunan anggaran.

3. Variabel *Intervening*. Variabel ini memiliki peran untuk menjembatani hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel *intervening* merupakan variabel yang terletak diantara variabel independen dan variabel dependen yang dapat mempengaruhi hubungan antara keduanya (Sugiyono, 2017). Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah tujuan organisasi dan loyalitas karyawan.
 - a. Tujuan organisasi sebagai pernyataan mengenai keinginan organisasi yang akan direalisasikan dan pernyataan mengenai kolektivitas organisasi di masa mendatang (Etzioni, 1964). Instrumen yang dipakai untuk mengukur variabel ini yaitu menggunakan skala Likert 5 point yang terdiri atas 8 butir pertanyaan.
 - b. Loyalitas karyawan sebagai faktor yang mendorong individu organisasi untuk memiliki rasa bertanggungjawab terhadap tugas dan pekerjaannya dalam organisasi. Instrumen yang dipakai untuk mengukur variabel ini adalah instrumen yang digunakan oleh Mowday dkk. (1979) dan sudah digunakan juga oleh Sutrisni (2014) yaitu dengan

skala Likert 5 point dan terdiri atas 9 butir pertanyaan. Pertanyaan mencakup kesediaan, bangga dengan organisasi, penilaian terhadap organisasi, kesenangan terhadap organisasi, penerimaan, inspirasi, bagian dari organisasi, kepedulian, dan keterlibatan.

3.6 Teknik Pengujian Data dan Pengujian Hipotesis

Pengujian perlu dilakukan sebelum kuesioner dibagikan kepada responden untuk melakukan uji coba terhadap kualitas instrumen penelitian terlebih dahulu yang ditunjukkan melalui tingkat validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian ini, data diukur dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

3.6.1 Uji Validitas

Ghozali (2015) menyatakan bahwa uji validitas digunakan dalam pengukuran validitas kuesioner. Pengujian ini menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam pengukuran data.

Uji validitas dilakukan menggunakan model korelasi Pearson (*Pearson Correlation*). Model ini digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antar instrumen variabel. Tinggi dan rendahnya validitas dari sebuah instrumen menunjukkan seberapa jauh data yang terkumpul sudah sesuai dan tidak menyimpang dari variabel. Variabel dinyatakan valid jika instrumen kuesioner yang disebar memiliki nilai signifikansi masing-masing lebih kecil dari pada 0,05 (Ghozali, 2015).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat ukur kuesioner sebagai indikator dari perubahan atau konstruk (Ghozali & Latan, 2015). Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji ketepatan pengukuran dalam sebuah penelitian. Data yang sudah teruji reliabel akan menjadikan data tersebut dapat dipercaya dan digunakan untuk keperluan penelitian. Reliabilitas didapatkan dari korelasi data yang dikumpulkan dengan pertanyaan sama yang dikumpulkan sedekat mungkin dengan keadaan yang setingkat. Peneliti melakukan penelitian menggunakan teknik *Cronbach's Alpha* yang dapat menunjukkan indeks konsistensi yang cukup sempurna. Variabel dinyatakan reliabel jika nilai koefisien nya di atas 0.60 (Ghozali & Latan, 2015).

3.7 Metode Analisis Data

Kuesioner penelitian yang telah disebar dan direspon oleh responden dikumpulkan untuk disajikan secara ilmiah, informatif dan bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya. Data - data tersebut kemudian diuji dan dianalisis secara deskriptif dan komprehensif. Analisis deskriptif digunakan berdasarkan teori dan pendekatan yang relevan dengan penelitian ini. Pengujian variabel dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software* SPSS versi 26.0.

3.7.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, serta nilai minimum dan nilai maksimum (Sugiyono, 2017). Analisis ini memperlihatkan

pengumpulan dan peningkatan data berupa angka yang kemudian dideskripsikan agar menjadi informasi yang lebih mudah dipahami.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah model persamaan regresi yang digunakan sudah sesuai dan tidak bias. Ada beberapa tahapan dalam uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi (Ghozali, 2015). Namun dalam penelitian ini penulis tidak menggunakan uji autokorelasi karena uji ini hanya digunakan pada model data *time series*, bukan pada data *cross section* seperti data dari kuesioner.

3.7.1.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi pada nilai residual terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi dapat dikatakan baik ketika memiliki data yang terdistribusi secara normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan uji histogram, uji normal P Plot, Uji Chi Square, Skewness dan Kurtosis atau Uji Kolmogrov Smirnov (Widarjono, 2015). Dalam penelitian ini, uji yang digunakan untuk menguji normalitas data adalah uji statistik non-parametrik Kolmogrov Smirnov (K-S). Data residual dapat dikatakan berdistribusi secara normal jika *output* menunjukkan nilai signifikansi $>0,05$. Dan sebaliknya, jika nilai signifikansi yang diperoleh $<0,05$, maka dapat dinyatakan bahwa data residual berdistribusi secara tidak normal (Widarjono, 2015).

3.7.1.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar variabel bebas (independen) pada model regresi. Model regresi dapat dikatakan baik ketika tidak terjadi korelasi pada variabel bebas. Ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi ditunjukkan melalui nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF) yang diperoleh. Dasar pengambilan keputusan pada uji ini jika nilai *tolerance* menunjukkan angka lebih kecil dari 0,10 dan nilai VIF lebih besar dari 10,00 maka dapat disimpulkan bahwa terjadi multikolinearitas pada variabel bebas dalam model regresi (Ghozali, 2015).

3.7.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dalam model regresi. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut sebagai homoskedastisitas dan jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Ghozali (2015) mengatakan bahwa heteroskedastisitas merupakan penyebaran titik data populasi akibat perubahan situasi yang tidak tergambarkan dalam model regresi. Model regresi yang baik yaitu jika menunjukkan homoskedastisitas (Ghozali, 2015). Dasar pengambilan keputusan dalam uji ini yaitu jika nilai signifikansi yang diperoleh lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.3 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur merupakan pengembangan komprehensif dari regresi linier berganda (Streiner, 2013). Analisis jalur digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dalam pola hubungan di antara variabel bebas dan variabel terikat (Retherford, 1993). Dalam bukunya, Sarwono (2014) menjelaskan bahwa nilai koefisien jalur diambil dari koefisien regresi yang distandarkan.

Analisis jalur dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 26.0 dengan ketentuan uji F pada $\alpha = 0,05$ atau $p \leq 0,05$ sebagai taraf signifikansi F (sig. f) sedangkan untuk signifikansi T (sig. t) yaitu $\alpha = 0,05$ atau $p \leq 0,05$. Hal ini akan digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel terhadap variabel terikat.

3.8 Uji F (F-test)

Uji F sering disebut dengan uji kelayakan model. Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan signifikan atau tidak. Tingkat signifikan uji ini adalah $F < 0,05$ yang memiliki pengertian terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen secara bersamaan. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

1. Apabila nilai F signifikan $< 0,05$ atau 5% maka model regresi memiliki tingkat kesesuaian yang baik (*goodness of fit*).
2. Apabila nilai F signifikan $> 0,05$ atau 5% maka model regresi memiliki tingkat kesesuaian yang tidak baik.

3.9 Nilai R² (Koefisien Determinasi)

Uji ini dilakukan untuk melihat seberapa besar kekuatan dari persamaan regresi yang diteliti. Nilai koefisien determinasi yaitu $0 < R^2 < 1$ dimana semakin tinggi nilai R^2 maka semakin besar kekuatan dari persamaan regresi. Dengan demikian semakin besar pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen (Widarjono, 2015).

3.10 Uji T (T-test)

Uji signifikansi t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi atas pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Tingkat signifikansi dapat dilihat dari besarnya nilai probabilitas (*p-value*) dibandingkan dengan nilai signifikansi $\alpha = 0,05$ atau 5%. Dasar pengambilan keputusan untuk uji ini adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi $t < 0,05$ maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikansi $t > 0,05$ maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Pengumpulan Data

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Bank yang ada di lingkup Daerah Istimewa Yogyakarta termasuk BUMN, Swasta ataupun BPR. Sedangkan sampelnya adalah tiap manajer yang bekerja pada berbagai jenis bank di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penyebaran kuesioner penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan melalui *Google form* dan juga secara langsung di beberapa bank yaitu: Bank Syariah Mandiri, BCA, BRI, BNI, BPD DIY, BTN, BPR PALA, BPRS UII, BPR UGM, BMT Mitra Amanah, BPR Restu Artha Yogyakarta, dan BPR Wijayamulya Sentosa. Dari penyebaran 12 kuesioner secara langsung hanya 8 responden dari 8 bank yang bersedia mengisi, yaitu responden dari: BNI, BRI, BPD DIY, BPR PALA, BMT Mitra Amanah, BPRS UII, Bank Syariah Mandiri, dan BPR Wijayamulya Sentosa, sedangkan 4 sisanya tidak kembali dikarenakan bank yang bersangkutan tidak menerima penelitian. Alasan pengajuan penelitian ditolak dikarenakan adanya kesibukan yang harus diselesaikan oleh bank dan juga pembatasan aktivitas dari pihak luar terkait dengan pandemi Covid-19 yang sedang mewabah pada saat *fieldwork* penelitian ini dilakukan. Sementara itu untuk penyebaran kuesioner secara *online* menggunakan *Google form* mendapatkan 26 responden. Total responden yang didapatkan oleh penelitian ini adalah sebanyak 34 responden. Keterangan lebih lengkap terkait dengan pengumpulan kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Data Kuesioner yang Disebar

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	50	100%
Kuesioner yang tidak kembali	16	32%
Kuesioner yang dapat diolah	34	68%

4.2. Deskripsi Responden

4.2.1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin terdiri atas dua kategori, yaitu pria dan wanita. Berdasarkan 34 data yang diperoleh dan digunakan oleh peneliti, sebanyak 16 responden diantaranya adalah pria dan 18 responden sisanya adalah wanita.

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	16	47,05%
	Wanita	18	52,95%
Total		34	100%

4.2.2. Umur

Berdasarkan umurnya, responden dari penelitian ini adalah manajer dengan rentang umur sebagai berikut.

Tabel 4.3
Umur Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase
Umur	Kurang dari 25 Tahun	1	2,94%
	26-30 Tahun	14	41,18%
	31-35 Tahun	2	5,88%
	36-40 Tahun	15	44,12%
	Lebih dari 40 Tahun	2	5,88%
Total		34	100%

4.2.3. Masa Kerja

Berdasarkan masa kerjanya, responden dalam penelitian ini dijabarkan pada tabel berikut.

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase
Masa Kerja	Kurang dari 5 Tahun	2	5,88%
	6-10 Tahun	17	50%
	11-15 Tahun	10	29,41%
	16-20 Tahun	4	11,76%
	Lebih dari 20 Tahun	1	2,95%
Total		34	100%

4.2.4. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan kuesioner penelitian yang disebar, diperoleh data pendidikan terakhir dari tiap-tiap responden yang menjabat sebagai manajer pada Bank. Informasi lebih lanjut dijabarkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.5
Pendidikan Terakhir Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase
Pendidikan Terakhir	SLTP/SLTA	0	-
	D3	0	-
	S1	23	67,65%
	S2	11	32,35%
	S3	0	-
Total		34	100%

4.3. Uji Instrumen Penelitian

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan model korelasi Pearson (*Pearson Correlation*). Model ini digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antar

instrumen variabel (Widarjono, 2015). Pengujian ini menunjukkan sejauh mana validitas alat ukur yang digunakan dalam pengukuran data. Variabel penelitian dinyatakan valid jika kuesioner yang disebar memiliki nilai signifikansi masing-masing lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini disajikan pada tabel 4.6.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Keterangan
Partisipasi Anggaran	PA1	0,854	0,329	Valid
	PA2	0,806		Valid
	PA3	0,820		Valid
	PA4	0,887		Valid
	PA5	0,840		Valid
	PA6	0,848		Valid
Tujuan Organisasi	TO1	0,541		Valid
	TO2	0,603		Valid
	TO3	0,693		Valid
	TO4	0,804		Valid
	TO5	0,595		Valid
	TO6	0,744		Valid
	TO7	0,559		Valid
	TO8	0,708		Valid
Loyalitas Karyawan	LK1	0,802		Valid
	LK2	0,683		Valid
	LK3	0,799		Valid
	LK4	0,587		Valid
	LK5	0,711		Valid
	LK6	0,752		Valid
	LK7	0,689		Valid
	LK8	0,807		Valid
	LK9	0,588		Valid
	KM1	0,649		Valid
	KM2	0,745	Valid	
	KM3	0,752	Valid	
	KM4	0,779	Valid	
	KM5	0,673	Valid	
	KM6	0,605	Valid	

Sumber: Data Diolah SPSS

Validitas item - item pernyataan dalam kuesioner penelitian dapat dinyatakan apabila $R \text{ hitung} > R \text{ tabel}$. Dari perolehan data di atas, didapat bahwa

R hitung > R tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan adalah valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam penelitian dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap tiap-tiap pertanyaan dalam kuesioner penelitian yang sudah dinyatakan valid. Dalam penelitian ini, reliabilitas instrumen penelitian diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* yang menyimpulkan bahwa instrumen penelitian dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,60. Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Koefisien	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,916	0,60	Reliabel
Tujuan Organisasi	0,850	0,60	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0,883	0,60	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,806	0,60	Reliabel

Sumber: Data Diolah SPSS

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas, secara keseluruhan penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's alpha* di atas 0,60. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi secara keseluruhan dan layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian.

4.4. Analisis Deskriptif

Tabel 4.8 berikut menunjukkan hasil dari analisis deskriptif variabel Partisipasi Anggaran, Tujuan Organisasi, Loyalitas Karyawan, dan Kinerja Manajerial setelah diolah.

Tabel 4.8
Hasil Analisis Deskriptif

	n	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	34	2,000	5,000	4,05882	0,639447
Tujuan Organisasi	34	3,375	5,000	4,39706	0,344698
Loyalitas Karyawan	34	2,667	4,889	4,14052	0,525667
Kinerja Manajerial	34	3,167	4,833	3,96078	0,402138

Sumber: Data Diolah SPSS

Hasil dari analisis di atas dijelaskan secara deskriptif terhadap masing-masing variabel.

1. X = Partisipasi Anggaran

Variabel partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 6 butir pertanyaan dengan skala likert 1-5 point. Pada tabel di atas, dapat dilihat berdasarkan 34 responden diperoleh nilai maksimum sebesar 5 dan nilai minimumnya sebesar 2. Angka tersebut menunjukkan tingkat terendah dan tertinggi dari rata-rata jawaban responden. Nilai rata-rata aktual (*mean*) dari partisipasi anggaran yang diperoleh adalah sebesar 4,05882. Untuk standar deviasi partisipasi anggaran yang diperoleh adalah sebesar 0,639447. Hal ini menunjukkan ukuran variansi data terhadap *mean* (jarak rata-rata terhadap *mean*).

2. Z1 = Tujuan Organisasi

Variabel tujuan organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 8 butir pertanyaan dengan skala likert 1-5 point. Dari 34 responden diperoleh nilai maksimum sebesar 5 dan nilai minimum sebesar 3,375. Angka tersebut menunjukkan tingkat terendah dan tertinggi dari rata-rata jawaban responden. Hasil perhitungan di atas menunjukkan nilai standar deviasi tujuan organisasi sebesar 0,344698 dengan rata-rata aktual (*mean*) tujuan organisasi sebesar 4,39706.

3. Z2 = Loyalitas Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan variabel loyalitas karyawan di atas, diperoleh nilai maksimum sebesar 4,889 dan nilai minimum sebesar 2,667. Angka tersebut menunjukkan tingkat tertinggi dan tertinggi dari rata-rata jawaban responden yang diukur menggunakan skala likert 5 point dengan 9 butir pertanyaan. Standar deviasi untuk variabel loyalitas karyawan adalah sebesar 0,525667 dan nilai rata-rata (*mean*) adalah sebesar 4,14052.

4. Y = Kinerja Manajerial

Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen pertanyaan sebanyak 6 butir dengan skala likert 5 point. Pada tabel di atas, dapat dilihat dari 34 responden diperoleh nilai maksimum sebesar 4,833 dan nilai minimumnya sebesar 3,167. Angka tersebut menunjukkan tingkat terendah dan tertinggi dari rata-rata jawaban responden. Nilai rata-rata aktual (*mean*) dari

kinerja manajerial yang diperoleh adalah sebesar 3,96078. Untuk standar deviasi partisipasi anggaran yang diperoleh adalah sebesar 0,402138. Hal ini menunjukkan ukuran variansi data terhadap *mean* (jarak rata-rata terhadap *mean*). Nilai standar deviasi yang diperoleh lebih kecil dari nilai rata-rata (*mean*) yang berarti bahwa sebaran data variabel kinerja manajerial adalah rendah kecil kemungkinan terjadinya penyimpangan data karena variasi data yang relatif kecil.

4.5. Uji Asumsi Klasik

4.5.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel dependen dan variabel independen berdistribusi secara normal. Jika nilai probabilitas yang diperoleh $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi dengan normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan menggunakan metode One Sample Kolmogrov-Smirnov. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.9
Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		34
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,000000
	Std. Deviation	0,28193757
Most Extreme Differences	Absolute	0,179
	Positive	0,179
	Negative	-0,091

Kolmogrov-Smirnov Z	1,046
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,224

a. Test distribution is Normal

b. Calculated from data

Sumber: Data Diolah SPSS

Dari hasil uji Kolmogrov-Smirnov di atas, diperoleh nilai Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,224. Berdasarkan data tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa data residual berdistribusi secara normal pada model regresi ini. Hal itu didukung dengan nilai Asymp. Sig (2-tailed) yang diperoleh di atas 0,05 dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.5.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas ini akan menunjukkan ada atau tidaknya multikolinearitas yang terjadi pada model regresi dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* > 0,10 dan VIF < 10 maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada model regresi.

Hasil uji multikolinearitas ditunjukkan di Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Model 4		Model 5		Keterangan
	VIF	<i>Tolerance</i>	VIF	<i>Tolerance</i>	
Partisipasi Anggaran	1,610	0,621	1,761	0,568	Tidak terjadi multikolinearitas
Tujuan Organisasi	1,610	0,621			
Loyalitas Karyawan			1,761	0,568	

Sumber: Data Diolah SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh bahwa keseluruhan nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10,0. Artinya, dalam model regresi ini tidak terjadi gejala multikolinearitas dan data dapat dikatakan valid.

4.5.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi keberagaman varian dan residual dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan uji Glejser yaitu jika nilai signifikansi > 0,05 maka dapat dinyatakan data tersebut seragam atau homoskedastisitas. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Model 4		Model 5		Keterangan
	T	Sig	T	Sig	
Partisipasi Anggaran	-1,238	0,225	-1,758	0,089	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Tujuan Organisasi	2,015	0,053			
Loyalitas Karyawan			1,582	0,124	

Sumber: Data Diolah SPSS

Berdasarkan hasil uji Glejser di atas, diperoleh nilai signifikansi > 0,50 secara keseluruhan. Artinya, dalam model regresi ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4.6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari hubungan antara variabel independen terhadap

variabel dependen melalui variabel mediasi. Besarnya nilai pengaruh ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur. Analisis jalur tidak bisa berdiri sendiri, semua angka pada koefisien jalur diambil dari model regresi. Hasil analisis jalur ditunjukkan di Tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12
Hasil Analisis Jalur

No.	Hubungan	Koefisien Jalur	T hitung	Probabilitas	Keterangan
<i>Pengaruh Langsung (Direct Effect)</i>					
1	PA → KM	0.648	4.807	0.000	Signifikan
2	PA → TO	0.615	4.417	0.000	Signifikan
3	PA → LK	0.657	4.936	0.000	Signifikan
<i>Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)</i>					
4	PA → TO → KM	0.351	3.221	0.001	Signifikan
5	PA → LK → KM	0.260	2.752	0.005	Signifikan

Sumber: Data Diolah SPSS

Hasil analisis jalur 1 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dapat dilihat pada tabel di atas diperoleh nilai t hitung sebesar 4,807 dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,648 dan alpha $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung bertanda positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil analisis jalur 2 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap tujuan organisasi. Dapat dilihat pada tabel di atas diperoleh nilai t hitung sebesar 4,417 dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,615 dan alpha $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung bertanda positif yang signifikan antara partisipasi anggaran terhadap tujuan organisasi.

Hasil analisis jalur 3 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan partisipasi anggaran terhadap loyalitas karyawan. Dapat dilihat pada tabel di atas diperoleh nilai t hitung sebesar 4,936 dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,657 dan $\alpha 0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan secara langsung antara partisipasi anggaran terhadap loyalitas karyawan.

Hasil analisis jalur 4 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung bertanda positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui tujuan organisasi. Dapat dilihat pada tabel di atas diperoleh nilai T hitung sebesar 3,321. Angka ini didapat dari hasil perkalian koefisien regresi pengaruh langsung dibagi dengan akar kuadrat standar error dari pengaruh langsung tersebut. Nilai koefisien jalur diperoleh dari hasil perkalian nilai pengaruh langsung yang terjadi antar variabel. Pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap tujuan organisasi sebesar 0,615 dikalikan dengan pengaruh langsung tujuan organisasi terhadap kinerja manajerial sebesar 0,571 maka memperoleh nilai sebesar 0,351 dan angka inilah yang kemudian menjadi nilai koefisien jalur atas adanya pengaruh tidak langsung yang terjadi dalam pola hubungan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui tujuan organisasi dan loyalitas karyawan sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan tabel di atas juga dapat dilihat $\alpha 0,001 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui persepsi tujuan organisasi.

Hasil analisis jalur 5 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui loyalitas karyawan. Dapat dilihat pada tabel di atas diperoleh nilai t hitung sebesar 2,752. Angka ini didapat dari hasil perkalian koefisien regresi pengaruh langsung dibagi dengan akar kuadrat standar error dari pengaruh langsung tersebut. Nilai koefisien jalur diperoleh dari hasil perkalian nilai pengaruh langsung yang terjadi antar variabel. Pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap loyalitas karyawan sebesar 0,657 dikalikan dengan pengaruh langsung loyalitas karyawan terhadap kinerja manajerial sebesar 0,396 maka memperoleh nilai sebesar 0,260 dan angka inilah yang kemudian menjadi nilai koefisien jalur atas adanya pengaruh tidak langsung yang terjadi dalam pola hubungan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui tujuan organisasi dan loyalitas karyawan sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan tabel di atas juga dapat dilihat $\alpha < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui loyalitas karyawan.

4.7 Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji ini digunakan untuk melihat seberapa jauh kemampuan model analisis dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin besar nilai koefisien maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Berlaku juga sebaliknya, semakin kecil nilai koefisien maka semakin kecil juga

kemampuan variabel independen dalam memberikan penjelasan terkait dengan variabel dependen. Nilai koefisien determinan ditunjukkan dengan nilai *adjusted R-squared* yang menunjukkan perubahan variabel jika suatu variabel independen ditambahkan dalam model. Hasil analisis koefisien determinasi disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.13
Hasil Analisis Koefisien Determinasi
Model Summary

Model Hubungan	Adjusted R-squared
PA → KM	0,401
PA → TO	0,359
PA → LK	0,415
PA → TO → KM	0,598
PA → LK → KM	0,477

Sumber: Data Diolah SPSS

Hasil analisis uji determinasi pada model 1 menghasilkan nilai *adjusted R-squared* sebesar 0,401 dengan pengertian bahwa besarnya kemampuan model yaitu variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah sebesar 40,1%. Sedangkan 59,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan regresi ini.

Hasil uji koefisien determinasi pada model 2 menghasilkan nilai *adjusted R-squared* sebesar 0,359 yang berarti bahwa besarnya kemampuan model yaitu variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah sebesar 35,9%. Dan sisanya 64,1% dipengaruhi variabel lain di luar dari persamaan regresi ini.

Hasil uji koefisien determinasi pada model 3 menghasilkan nilai *adjusted R-squared* sebesar 0,495 yang berarti bahwa besarnya kemampuan model yaitu variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah sebesar 49,5%.

Sedangkan sisanya 50,5% dipengaruhi variabel lain di luar dari persamaan regresi ini.

Hasil uji koefisien determinasi pada model 4 menghasilkan nilai *adjusted R-squared* sebesar 0,598 yang berarti bahwa besarnya kemampuan model yaitu variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah sebesar 59,8%. Sedangkan sisanya 50,2% dipengaruhi variabel lain di luar dari persamaan regresi ini.

Hasil uji koefisien determinasi pada model 5 menghasilkan nilai *adjusted R-squared* sebesar 0,477 yang berarti bahwa besarnya kemampuan model yaitu variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah sebesar 47,7%. Sedangkan sisanya 52,3% dipengaruhi variabel lain di luar dari persamaan regresi ini.

4.8 Uji F

Uji F sering disebut dengan uji model. Uji ini dilakukan untuk menguji signifikansi dari model regresi yang digunakan. Hasil analisis uji F disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.14
Hasil Analisis Uji F
ANOVA^a

Model Hubungan	F hitung	Sig. F
PA → KM	23,109	0,000
PA → TO	19,513	0,000
PA → LK	24,365	0,000
PA→TO→KM	25,503	0,000
PA→LK→KM	16,034	0,000

Sumber: Data Diolah SPSS

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat nilai signifikan F untuk keseluruhan model adalah sebesar 0,000 yang berarti bahwa nilai F signifikan < konstanta (α) dengan tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian model regresi ini memiliki tingkat kesesuaian model yang baik dan layak.

4.9 Uji Sig. T

Uji t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh dari masing-masing variabel penelitian. Jika nilai signifikan $t < 0,05$ maka hipotesis diterima. Berikut adalah hasil uji t yang telah dilakukan.

Tabel 4.15
Hasil Analisis Uji t

No	Variabel	T Hitung	T Tabel	Sig	Keterangan
1	Model 1 (Variabel partisipasi anggaran)	4,807	2,037	0,000	Signifikan
2	Model 2 (Variabel tujuan organisasi)	4,417	2,037	0,000	Signifikan
3	Model 3 (Variabel loyalitas karyawan)	4,936	2,037	0,000	Signifikan
4	Model 4 (Variabel <i>intervening</i> tujuan organisasi)	3,221	2,040	0,000	Signifikan
5	Model 5 (Variabel <i>intervening</i> loyalitas karyawan)	2,752	2,040	0,024	Signifikan

Sumber: Data Diolah SPSS

4.10 Hasil Pengujian Hipotesis

4.10.1 Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap partisipasi anggaran. Hasil pengujian

signifikansi koefisien regresi menunjukkan bahwa koefisien partisipasi anggaran yaitu sebesar 0,407 dan nilai T statistik sebesar $4,807 > T$ tabel sebesar 2,037 dengan alpha sebesar 5%. Koefisien regresi tersebut dinyatakan signifikan karena angka signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga hasil pengujian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dengan demikian, hipotesis pertama (H_{a1}) penelitian ini didukung oleh data karena partisipasi anggaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.10.2 Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap tujuan organisasi. Hasil pengujian signifikansi koefisien regresi menunjukkan bahwa koefisien pada partisipasi anggaran sebesar 0,332 dan nilai T statistik sebesar $4,417 > T$ tabel sebesar 2,037 dengan alpha sebesar 5%.

Maka, dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua (H_{a2}) didukung oleh data karena partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap tujuan organisasi dan hal ini ditunjukkan dengan tingkat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$.

4.10.3 Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hasil pengujian signifikansi koefisien regresi menunjukkan bahwa koefisien pada partisipasi

anggaran sebesar 0,540 dan nilai T statistik sebesar $4,936 > T$ tabel sebesar 2,037 dengan alpha sebesar 5%.

Maka, dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga (H_{a3}) penelitian ini didukung oleh data karena partisipasi anggaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan ditunjukkan dengan tingkat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$.

4.10.4 Pengujian Hipotesis Keempat (H_4)

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui tujuan organisasi. Berdasarkan tabel analisis jalur 4.12, diperoleh pengaruh tidak langsung dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui tujuan organisasi yaitu sebesar 0,351 dan nilai T statistik sebesar $3,221 > T$ tabel 2,040 dengan alpha sebesar 0,005 atau $< 0,05$. Artinya, partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial apabila melibatkan tujuan organisasi dalam proses penyusunan anggaran untuk memperoleh anggaran yang baik.

Dengan demikian, hipotesis keempat (H_{a4}) penelitian ini didukung oleh data karena partisipasi anggaran melalui tujuan organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial.

4.10.5 Pengujian Hipotesis Kelima (H_5)

Hipotesis kelima dalam penelitian ini menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui loyalitas karyawan.

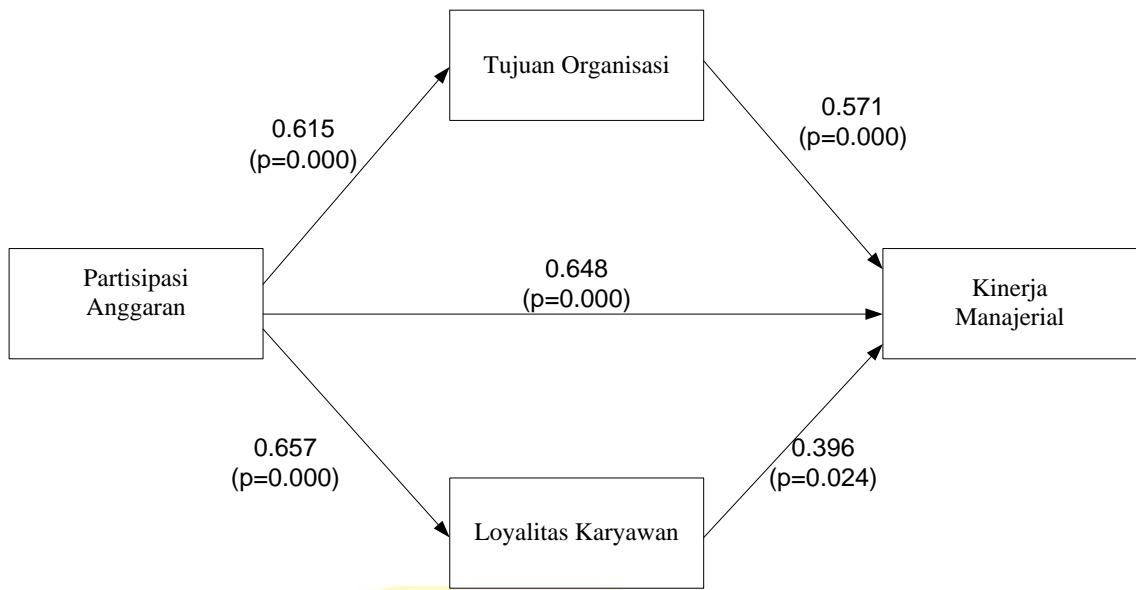
Berdasarkan tabel analisis jalur 4.12, diperoleh pengaruh tidak langsung dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui loyalitas karyawan sebesar 0,260 dan nilai T statistik sebesar $2,752 > 2,040$ dengan alpha sebesar 0,001 atau $< 0,05$. Artinya, partisipasi anggaran dapat lebih meningkatkan kinerja manajerial organisasi/perusahaan apabila partisipan dalam penyusunan anggaran memiliki loyalitas terhadap perusahaan.

Dengan demikian, hipotesis kelima (Ha₅) penelitian ini didukung oleh data karena partisipasi anggaran melalui loyalitas karyawan berpengaruh dan signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Tabel 4.16
Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	β	Sig	Keterangan
1	H1: Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	0,648	0,000	H1 Didukung
2	H2: Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Tujuan Organisasi	0,615	0,000	H2 Didukung
3	H3: Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Loyalitas Karyawan	0,657	0,000	H3 Didukung
4	H4: Partisipasi Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Tujuan Organisasi	0,351	0,005	H4 Didukung
5	H5: Partisipasi Anggaran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Loyalitas Karyawan	0,260	0,001	H5 Didukung

Sumber: Data Diolah SPS



Gambar 4.1
Model Struktur Pengujian Hipotesis



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil pengujian yang telah dilakukan dan diuraikan pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran dapat disimpulkan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengartikan bahwa semakin baik partisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial dari organisasi/perusahaan.
2. Tujuan organisasi memiliki pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung secara signifikan sebagai variabel *intervening* dalam pola hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa tujuan organisasi memang penting sebagai salah satu elemen untuk meningkatkan kinerja manajerial dalam suatu organisasi/perusahaan.
3. Loyalitas karyawan memiliki pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung secara signifikan sebagai variabel *intervening* pada pola hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa loyalitas karyawan diperlukan ketika ingin meningkatkan kinerja manajerial organisasi/perusahaan, dalam hal ini kaitannya dengan partisipasi penyusunan anggaran.

5.2. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan oleh pihak - pihak terkait dalam penelitian ini, antara lain:

1. Hasil penelitian ini dapat membantu industri perbankan untuk mengetahui bahwa tujuan organisasi dan loyalitas karyawan berpengaruh signifikan dalam hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sehingga hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan pihak manajemen dalam mengambil keputusan maupun kebijakan kerja yang berkaitan dengan penyusunan anggaran guna meningkatkan kinerja manajerial agar menjadi lebih baik.
2. Bagi peneliti selanjutnya, hasil-hasil dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi penelitian kedepannya yang berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut antara lain:

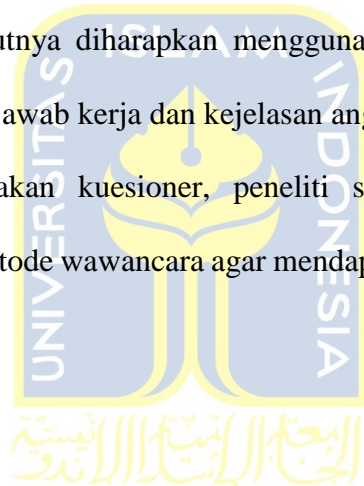
1. Data yang dikumpulkan dan dianalisis dalam penelitian ini hanya menggunakan metode kuesioner, sehingga memungkinkan adanya pengisian kuesioner yang tidak sungguh-sungguh dari responden.

2. Responden dalam penelitian ini terbatas pada manajer Bank yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

5.3 Saran

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

1. Penelitian selanjutnya diharapkan mencari responden dari perusahaan lain.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel independen lain seperti tanggung jawab kerja dan kejelasan anggaran.
3. Selain menggunakan kuesioner, peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode wawancara agar mendapatkan data yang lebih kredibel.



DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M., & Brownell, P. (1999). The Role of Budgets In Organizations Facing Strategic Change:An Exploratory Study. *Journal of Accounting Organizations and Society*, 15(1), 127-143.[http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00059-2](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00059-2).
- Anthony, R., & Govindarajan, V.(2007). *Management Control Systems* (12th Ed.) New York:McGraw-Hill International.
- Ardiansyah. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Online Mahasiswa*, 4(1), 1-10.<http://www.neliti.com>
- Barki, H., & Hardwick, J. (1994). Measuring User Participation, User Involvement, and User Attitude. *Journal of Management Science*, 40(4), 440-465.<http://doi.org/10.2307/249610>.
- Belkaoui, A. (1980). The Impact of Socio-economic Accounting Statements on The Investment Decision:An Empirical Study. *Journal of Accounting Organization and Society*, 5(3), 263-283.[http://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90001-X](http://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90001-X).
- Billadina, N. (2014). “Analisis Komparatif Resiko Keuangan Antara PT. Bank Negara Indonesia Tbk dan PT. Bank Negara Indonesia Syariah TbkPeriode 2010-2012”. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jurusan Manajemen. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta.
- Brownell, P. (1982). The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participative, and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 20(1), 12-27.<http://www.amazon.com>.
- Brownell, P.,&McInness, M. (1986). Budgeting Participation, Motivation and Managerial Performance.*The Accounting Review*,61(4), 587-600. <http://www.amazon.com>.
- Bryan, J. F., & Locke, E. A. (1967). Goal Setting As A Means of Increasing Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 51(3)7-247. <http://doi.org/10.1037/h0024566>.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). McGraw Hill.
- Covaleski, M., Evans, H., John, J. L., & Shields, M. (2006). Budgeting Research:

- Three Theoretical Perspective and Criteria for Selective Integration Handbooks of Management Accounting Research. *Elsevier*, 2, 587-624.<http://www.books.google.com>.
- De Vaus, D. A. (2014). *Surveys in Social Research*,(6th Ed.). New York:Routledge Taylor and Francis Group. <http://www.amazon.com>
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organization*. Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice-Hall.<http://www.books.google.com>
- Fiedler, F. E. A. (1964). *Theory of Leadership Effectiveness*. New York:McGraw-Hill.<http://www.books.google.com>.
- Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2012). *Managerial Accounting*. New York:McGraw-Hill.
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit UNDIP.
- Gustian, R.V. (2017). "Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating". Skripsi. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2016). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed.). Englewood Cliffs:Prentice Hall. <http://www.books.google.com>.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:BPFE-Yogyakarta.
- Haneman, H. (1974). Comparison of Self and Superior Ratings of Managerial Performance. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 638-642. [http://doi.org/10.1016/0039-6028\(74\)90014-4](http://doi.org/10.1016/0039-6028(74)90014-4).
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2017). *Managerial Accounting: Business Decision Making* (7th Ed.).Jakarta:Salemba Empat. <http://www.amazon.com>
- Irzan, M., & Abdullah, S.2018. "Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Struktur Desentralisasi, dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada SKPK Banda Aceh)". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 3(2), 254-264. <http://www.scholar.google.co.id>.
- Mahoney, T. A. (1963). *Development of Managerial Performance:A Research Approach*. South-western Publishing Company.

- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budgetsetting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study. *The Accounting Review*, 274-284. <http://www.scholar.google.co.id>.
- Mintzberg, H. (1989). *Perspective on Strategic Management*. San Fransisco: Ballinger.
- Mowday, R. T., Richard, M. S., & Lyman, W. P. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 47-224. [http://10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Mujtaba, B. G. (2014). *Managerial Skills and Practice for Global Leadership*. Florida: ILEAD Academy. <http://www.books.goole.com>.
- Mulyadi. (1997). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa* (Edisi 2). Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Nugroho, P. (2018). "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial". Skripsi. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Kahar, S. H. A., & Hormati, A. (2018). Peran Budget Emphasis Dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing*, 14(1), 71. <http://doi.org/10.14710/jaa.v14i1.18224>.
- Kamilah, F., Taufik, T., & Darlis, E. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating. *Sorot*, 9(1), 105. <http://doi.org/10.31258/sorot.8.2.2354>.
- Kasmir. (2014). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kenis, I. (1979). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes, and Performance. *The Accounting Review*, October, 707-721. <http://www.jstor.org/stable/245627>.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Locke, E. A. (1982). Relation of Goal Level To Performance With A Short Work Period and Multiple Goal Level. *Journal of Applied Psychology*, 67, 512-514. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.67.4.512>.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2018). *Siaran Pers: OJK Ungkap Kasus Penyelewengan di BPR KS BAS BALI*.

<https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/Siaran-Pers-OJK-Ungkap-Kasus-Penyelewengan-di-BPR-KS-BAS-Bali>.

- Pearce, J. A., & Robinson, B. R. (2016). *Strategic Management*(Edisi 12). McGraw-Hill.
- Rentor, A. B., & Carolina, Y. (2019). Analisis Pengaruh Anggaran Partisipatif, Informasi Asimetris Dan Motivasi Karyawan Terhadap Senjangan Anggaran Pada Bank BUMN Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*,4(1), 13-24. <http://scholar.google.co.id>.
- Retherford, R. D., & Choe, M. K. (1993). *Statistical Models For Causal Analysis*. Honolulu, Hawaii: John Willey & Sons, Inc.
- Reynaldhie, M. T. 2016. "Apakah Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi & Ketidakpastian Lingkungan Memoderasi Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial". Skripsi. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Robbins, S. P. (2011). *Organizational Behavior* (6th Ed.). Australia:Pearson Australia.
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10). Jakarta:Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2016). *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Salemba Empat.
- Sakti, K. M. D., & Taman, A. (2017). Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi UNY*,1(1), 1-19.<https://doi.org/10.1080/1047840X>.
- Sarwono, J. (2014). *Teknik Jitu Memilih Prosedur Analisis Skripsi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Schermerhom, J. R. (1996). *Management and Organizational Behavior Essentials*. Pennsylvania State University:Wiley. <http://www.books.google.com>.
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The Impact of People on Budget. *The Accounting Review*, April, 259-269.<http://www.sciencedirect.com>
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business A Skill Approach*. New York.
- Siegel, G., & Marconi, H. M. (1989). *Behavioral Accounting*. South-Western Publishing Company.

- Sopannah, A. (2015). Ceremonial Budgeting: Public Participation in Development Planning at an Indonesian Local Government Authority. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(2), 73. <http://scholar.google.co.id>.
- Streiner, D. L. (2013). *A Guide for Statistically Perplexed*. Kanada: University of Toronto Press.
- Stoner, James A.F. (1989). *Management*. Jakarta:Penerbit Erlangga.
- Sugiyono, P. D. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. CV ALFABETA.
- Sutrisni.(2014). "Pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manjerial". Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jurusan Akuntansi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.Surakarta.sop
- Tjiptono, D. (2006). *Pasar Modal di Indonesia: Pendekatan Tanya Jawab*. Jakarta:Salemba Empat.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 tentang Perbankan 1998. Retrieved from <https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/1998/10Tahun~1998UU.htm>
- Utami, E.F. P. (2014). "Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening dan Variabel Moderating". Skripsi. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Wardhani, F. I., & Muliani. (2019). Analisis Tingkat Kesehatan Bank Berdasarkan Pendekatan RGEC Pada Bank BUMN Periode 2013-2017. *Jurnal Ekonomi STIEP*, 4(2), 26-33. <http://www.jurnal.stiepontianak.ac.id>.
- Widarjono, A. (2015). *Statistika Terapan Dengan Excel & SPSS*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Widianto, T., & Haryanto, A., T. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Buletin Ekonomi*, 16(1), 109-120. <http://www.scholar.goole.co.id>.
- Yuhertina, I., Pranoto, S., & Priono, H. (2015). Perilaku Disfungsional Pada Siklus Penganggaran Pemerintah; Tahap Perencanaan Anggaran. *Jurnal Akuntansi dan Auditing*, 19(1). <http://doi.org/10.20885/jaai.vol19.iss1.art3>.
- Zahro, H., & Januarti, I. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Persepsi Keadilan Anggaran dan Komitmen Tujuan

Anggaran sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing*, 13(2), 125. <http://doi.org/10.14710/jaa.v13i2.13872>.



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Surat Ijin Penelitian



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Gondong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 1388/DEK/10/Div.URT/X/2020
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth
Pimpinan
-

Assalamu alaikum wr.wb.

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

Nama : Desri Asnita Nasution
No. Mahasiswa : 16312335
Tempat/Tanggal Lahir : Medan / 01 Desember 1997
Program Studi : Akuntansi
Jenjang : Strata I (S1)
Alamat : Komplek Cemara Madina Blok F No. 24, Panyabungan, Mandailing Natal, Sumatera Utara

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

"Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Persepsi Tujuan Organisasi dan Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Intervening"

Dosen Pembimbing : Ayu Chairina Laksmi, S.E, M.App.Com., M.Res., Ak., CA., Ph.D.

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

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 27 Oktober 2020

Dekan,



Prof. Jakir Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.

NIK: 933130101

LAMPIRAN 2
Kuesioner Penelitian

IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi data di bawah ini:

1. Jenis Kelamin : Pria/Wanita
2. Umur : a. Kurang dari 25 tahun d. 36-40 tahun
b. 26-30 tahun e. Lebih dari 40 tahun
c. 31-35 tahun
3. Pendidikan Terakhir : a. SLTP/SLTA d. S2
b. D3 e. S3
c. S1
4. Masa Kerja : a. kurang dari 5 tahun d. 16-20 tahun
b. 6-10 tahun e. Lebih dari 20 tahun
c. 11-15 tahun

PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan cara memberikan centang (√) pada jawaban yang dianggap paling sesuai dengan skala yang paling tepat menurut Anda dengan ketentuan sebagai berikut:

Skala 1: Sangat Tidak Setuju (STS)

Skala 4: Setuju (S)

Skala 2: Tidak Setuju (TS)

Skala 5: Sangat Setuju (SS)

Skala 3: Netral (N)

PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN

Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan peran Bapak/Ibu/Saudara dalam penyusunan anggaran. Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk memberikan centang (✓) pada salah satu pilihan jawaban di kolom antara 1 sampai dengan

5.

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggung jawaban saya.					
2.	Pimpinan saya selalu memberikan alasan yang rasional ketika merevisi anggaran yang saya susun.					
3.	Saya sering menyampaikan pendapat dan usulan terkait penyusunan anggaran.					
4.	Saya memiliki pengaruh dalam menentukan jumlah akhir anggaran di wilayah pertanggung jawaban saya.					
5.	Saya memiliki kontribusi yang sangat penting di wilayah pertanggung jawaban saya					

6.	Saya sering dimintai pendapat atau usulan oleh pimpinan selama penyusunan dan penetapan Rencana Anggaran Kegiatan (RKA).					
----	--	--	--	--	--	--

TUJUAN ORGANISASI

Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk menjawab pertanyaan di bawah ini dengan cara memberikan centang (✓) pada salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai antara skala 1 sampai 5.

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Tujuan organisasi merupakan target-target jangka panjang yang ingin dicapai organisasi.					
2.	Penetapan tujuan organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan organisasi.					
3.	Tujuan organisasi sebagai acuan pergerakan organisasi.					
4.	Adanya tujuan organisasi dapat mempermudah menyusun strategi organisasi.					

5.	Adanya tujuan organisasi dapat mempermudah membuat kegiatan-kegiatan organisasi.					
6.	Saya menetapkan tujuan saya agar selaras dengan tujuan organisasi.					
7.	Saya berpendapat bahwa nilai-nilai yang ingin saya capai dan nilai-nilai organisasi adalah sama dan serupa.					
8.	Penetapan tujuan yang tidak terarah dapat berdampak buruk pada organisasi.					

LOYALITAS KARYAWAN

Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk menjawab pertanyaan di bawah ini dengan cara memberikan centang (√) pada salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai antara skala 1 sampai 5.

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Saya siap bekerja lebih ekstra demi kesuksesan organisasi.					
2.	Saya siap meluangkan waktu lebih banyak untuk bekerja demi organisasi.					

3.	Saya siap menerima semua tipe tugas yang dibebankan kepada saya untuk terus bekerja demi organisasi.					
4.	Saya siap membantu organisasi dalam bentuk finansial.					
5.	Saya siap mengikuti seluruh aturan/kebijakan organisasi sebagaimana telah ditetapkan.					
6.	Saya bangga menceritakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi ini.					
7.	Saya sangat senang sudah memilih organisasi ini untuk tempat bekerja dibandingkan dengan organisasi lainnya, sejak pertama kali memutuskan bergabung dengan organisasi ini.					
8.	Saya sangat peduli dengan nasib dan keberlangsungan organisasi ini.					
9.	Saya merasa inilah organisasi terbaik untuk saya bekerja.					

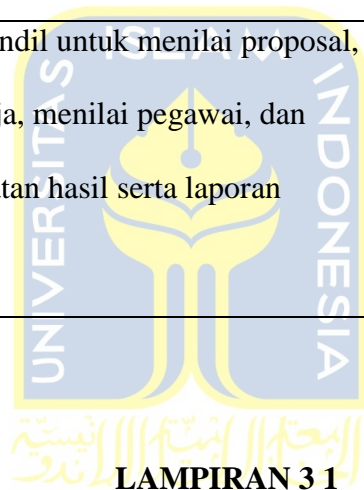
KINERJA MANAJERIAL

Bapak/Ibu/Saudara dimohon untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu/Saudara sendiri pada setiap bidang tugas yang terdapat dalam daftar pertanyaan di bawah ini dengan cara

memberikan centang (√) pada salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai dengan skala yang paling tepat menurut Anda antara 1 sampai 5.

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
Perencanaan						
1.	Saya turut berperan dalam menentukan tujuan, sasaran, kebijakan, dan tindakan organisasi.					
Investigasi						
2.	Saya memiliki andil dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi dalam bentuk laporan, catatan, dan rekening.					
Koordinasi						
3.	Saya memiliki andil untuk menyampaikan dan bertukar informasi dengan orang dalam organisasi, tidak hanya dengan bawahan, tetapi juga pihak lain untuk menyesuaikan program-program kerja.					
Pemilihan Staf						
4.	Saya memiliki andil dalam merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, mempertahankan angkatan kerja, serta memutasi pegawai.					

<i>Pengawasan</i>						
5.	Saya memiliki wewenang untuk mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan pada unit/sub unit, menjelaskan peraturan kerja dan memberikan tugas pekerjaan pada bawahan, serta menangani keluhan.					
<i>Evaluasi</i>						
6.	Saya memiliki andil untuk menilai proposal, mengukur kinerja, menilai pegawai, dan melaporkan catatan hasil serta laporan keuangan.					



LAMPIRAN 3 1

Tabulasi Data Responden

Partisipasi Anggaran

No.	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6
1	5	4	4	4	4	4
2	4	5	4	4	4	4
3	4	4	4	2	2	4
4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5
6	4	5	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5
8	5	4	4	4	4	4
9	4	4	5	5	4	4
10	4	4	5	3	4	4
11	2	2	3	1	2	2

12	4	4	4	4	4	4
13	3	5	3	3	4	4
14	4	5	4	4	4	5
15	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	3	4
17	3	3	3	3	4	3
18	5	4	4	4	4	5
19	4	4	4	4	4	5
20	4	4	5	5	4	4
21	5	5	5	5	5	4
22	4	3	4	3	4	4
23	4	4	4	4	4	4
24	5	4	4	4	4	4
25	4	5	4	4	4	4
26	3	2	3	3	3	2
27	4	4	5	5	4	4
28	5	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4
30	3	3	3	3	3	3
31	5	5	5	5	5	5
32	5	4	5	5	4	5
33	5	5	5	4	4	4
34	5	4	5	4	4	5

Tujuan Organisasi

No.	TO1	TO2	TO3	TO4	TO5	TO6	TO7	TO8
1	4	5	5	5	4	4	4	5
2	4	5	4	4	4	4	4	5
3	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	5	4	4	4	4	3	5
5	4	5	4	4	4	4	4	5
6	4	5	4	4	4	4	4	5
7	4	5	4	4	4	4	4	5
8	4	5	5	5	4	4	4	5
9	5	5	5	5	5	5	4	5
10	4	4	4	5	5	5	5	5
11	4	3	4	3	4	3	3	3
12	5	5	5	5	5	5	4	5
13	5	4	4	4	4	4	5	5
14	5	4	4	4	5	5	5	4
15	5	4	4	4	4	4	5	4
16	4	5	5	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	3	3	4

18	5	5	5	5	5	4	4	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	4	5	4	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	4	4	3	3	3	4
23	5	5	4	5	4	3	4	5
24	5	5	5	5	4	4	4	5
25	4	5	5	4	4	4	4	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	4	5	4	5
28	4	5	5	5	4	4	4	5
29	5	5	5	5	4	4	4	5
30	4	5	5	5	4	4	4	5
31	5	5	5	5	4	4	4	5
32	5	5	5	5	5	4	4	5
33	5	5	5	4	4	4	4	5
34	5	5	4	4	4	4	4	5

Loyalitas Karyawan

No.	LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7	LK8	LK9
1	5	5	5	3	5	4	4	4	4
2	4	4	4	3	4	4	5	4	5
3	5	4	4	2	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	5	4	4	3
5	4	4	4	2	4	4	4	4	4
6	5	4	4	3	4	4	5	4	5
7	4	4	4	3	4	3	3	4	3
8	5	5	5	3	5	4	4	4	4
9	5	5	5	4	5	5	5	5	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4
11	3	3	2	2	3	3	3	2	3
12	4	5	4	5	4	5	5	5	4
13	4	4	3	4	5	4	4	4	4
14	5	5	4	5	4	4	4	4	4
15	5	4	4	4	5	5	5	5	5
16	3	5	4	3	4	3	3	3	4
17	4	4	5	4	4	5	5	5	4
18	5	4	5	5	5	5	4	3	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	4	5	5	4	4	4	5	5
21	4	4	4	5	4	5	5	5	4
22	3	4	3	4	4	4	4	4	3
23	4	3	3	4	4	3	4	4	4

24	5	5	4	4	5	4	4	4	5
25	4	4	4	3	4	4	5	5	5
26	3	2	2	3	3	3	3	3	3
27	5	4	5	5	4	4	4	5	5
28	5	5	5	4	5	4	4	4	4
29	5	5	5	3	5	4	4	4	4
30	3	3	4	3	3	3	3	3	3
31	4	4	3	4	4	3	4	3	4
32	5	4	5	5	4	5	4	5	4
33	5	5	5	4	4	4	4	4	4
34	5	4	5	3	5	4	5	5	5

Kinerja Manajerial

No.	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6
1	4	3	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4
3	2	4	4	4	2	4
4	4	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	3	4
6	2	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	4
10	5	5	4	5	5	5
11	4	3	3	3	3	3
12	4	4	4	4	5	5
13	4	4	4	3	4	3
14	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4
16	4	3	4	4	3	3
17	3	4	3	3	3	4
18	4	5	5	5	4	4
19	4	4	4	3	4	3
20	4	4	4	4	4	4
21	4	5	4	4	4	4
22	3	3	3	4	4	4
23	4	4	4	3	4	4
24	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4
26	4	3	3	3	4	3
27	4	4	4	4	4	4
28	4	5	4	4	3	4
29	4	3	4	4	4	4

30	4	4	4	4	4	4
31	5	4	4	5	4	4
32	4	5	5	5	4	4
33	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	4	4	4

LAMPIRAN 4 2

Hasil Pengolahan Data

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Partisipasi Anggaran Correlations

		pa1	pa2	pa3	pa4	pa5	pa6	total
pa1	Pearson Correlation	1	.579**	.710**	.690**	.630**	.715**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
pa2	Pearson Correlation	.579**	1	.538**	.606**	.644**	.697**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
pa3	Pearson Correlation	.710**	.538**	1	.727**	.575**	.626**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
pa4	Pearson Correlation	.690**	.606**	.727**	1	.793**	.637**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
pa5	Pearson Correlation	.630**	.644**	.575**	.793**	1	.618**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
pa6	Pearson Correlation	.715**	.697**	.626**	.637**	.618**	1	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
total	Pearson Correlation	.854**	.806**	.820**	.887**	.840**	.848**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34

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

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	34	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	6

**Tujuan Organisasi
Correlations**

		to1	to2	to3	to4	to5	to6	to7	to8	Total
to1	Pearson Correlation	1	.228	.294	.392*	.298	.299	.325	.254	.541**
	Sig. (2-tailed)		.195	.091	.022	.087	.086	.060	.148	.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
to2	Pearson Correlation	.228	1	.570**	.581**	.054	.249	.000	.763**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.195		.000	.000	.760	.155	1.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
to3	Pearson Correlation	.294	.570**	1	.686**	.298	.398*	.108	.456**	.693**
	Sig. (2-tailed)	.091	.000		.000	.087	.020	.541	.007	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
to4	Pearson Correlation	.392*	.581**	.686**	1	.491**	.512**	.362*	.721**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	.000		.003	.002	.036	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
to5	Pearson Correlation	.298	.054	.298	.491**	1	.677**	.550**	.372*	.595**
	Sig. (2-tailed)	.087	.760	.087	.003		.000	.001	.030	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
to6	Pearson Correlation	.299	.249	.398*	.512**	.677**	1	.642**	.484**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.086	.155	.020	.002	.000		.000	.004	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
to7	Pearson Correlation	.325	.000	.108	.362*	.550**	.642**	1	.374*	.559**
	Sig. (2-tailed)	.060	1.000	.541	.036	.001	.000		.029	.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
to8	Pearson Correlation	.254	.763**	.456**	.721**	.372*	.484**	.374*	1	.708**
	Sig. (2-tailed)	.148	.000	.007	.000	.030	.004	.029		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Total	Pearson Correlation	.541**	.603**	.693**	.804**	.595**	.744**	.559**	.708**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

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

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	34	100.0

Excluded ^a	0	.0
Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	8

Loyalitas Karyawan Correlations

	lk1	lk2	lk3	lk4	lk5	lk6	lk7	lk8	lk9	Total
lk1 Pearson Correlation	1	.570**	.707**	.318	.656**	.494**	.455**	.515**	.592**	.802**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.067	.000	.003	.007	.002	.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
lk2 Pearson Correlation	.570**	1	.630**	.254	.644**	.405	.329	.346	.303	.683**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.148	.000	.017	.057	.045	.082	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
lk3 Pearson Correlation	.707**	.630**	1	.321	.587**	.585**	.377	.557**	.357	.799**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.064	.000	.000	.028	.001	.038	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
lk4 Pearson Correlation	.318	.254	.321	1	.231	.541**	.313	.468**	.177	.567**
Sig. (2-tailed)	.067	.148	.064		.189	.001	.072	.005	.316	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
lk5 Pearson Correlation	.656**	.644**	.587**	.231	1	.528**	.423	.378	.338	.711**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.189		.001	.013	.027	.051	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
lk6 Pearson Correlation	.494**	.405	.585**	.541**	.528**	1	.711**	.668**	.261	.752**
Sig. (2-tailed)	.003	.017	.000	.001	.001		.000	.000	.135	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
lk7 Pearson Correlation	.455**	.329	.377	.313	.423	.711**	1	.744**	.619**	.689**
Sig. (2-tailed)	.007	.057	.028	.072	.013	.000		.000	.000	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
lk8 Pearson Correlation	.515**	.346	.557**	.468**	.378	.668**	.744**	1	.532**	.807**
Sig. (2-tailed)	.002	.045	.001	.005	.027	.000	.000		.001	.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
lk9 Pearson Correlation	.592**	.303	.357	.177	.338	.261	.619**	.532**	1	.568**
Sig. (2-tailed)	.000	.082	.038	.316	.051	.135	.000	.001		.000
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Total Pearson Correlation	.802**	.683**	.799**	.567**	.711**	.752**	.689**	.807**	.568**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

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

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	34	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	9

Kinerja Manajerial Correlations

		km1	km2	km3	km4	km5	km6	Total
km1	Pearson Correlation	1	.297	.364*	.319	.513**	.084	.649**
	Sig. (2-tailed)		.088	.034	.066	.002	.635	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
km2	Pearson Correlation	.297	1	.712**	.491**	.314	.489**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.088		.000	.003	.070	.003	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
km3	Pearson Correlation	.364*	.712**	1	.608**	.382*	.364*	.752**
	Sig. (2-tailed)	.034	.000		.000	.026	.034	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
km4	Pearson Correlation	.319	.491**	.608**	1	.331	.531**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.066	.003	.000		.056	.001	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
km5	Pearson Correlation	.513**	.314	.382*	.331	1	.481**	.673**
	Sig. (2-tailed)	.002	.070	.026	.056		.004	.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
km6	Pearson Correlation	.084	.489**	.364*	.531**	.481**	1	.605**
	Sig. (2-tailed)	.635	.003	.034	.001	.004		.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
Total	Pearson Correlation	.649**	.745**	.752**	.779**	.673**	.605**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34	34	34

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

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	6

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	34	2.000	5.000	4.05882	.639447
Tujuan Organisasi	34	3.375	5.000	4.39706	.344698
Loyalitas Karyawan	34	2.667	4.889	4.14052	.525667
Kinerja Manajerial	34	3.167	4.833	3.96078	.402138
Valid N (listwise)	34				

Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		34	34
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	.24724823	.28193757
Most Extreme Differences	Absolute	.166	.179
	Positive	.166	.179
	Negative	-.085	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		.969	1.046
Asymp. Sig. (2-tailed)		.304	.224

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.275	.574		.479	.635		
	Partisipasi Anggaran	.186	.088	.296	2.113	.043	.621	1.610
	Tujuan Organisasi	.666	.163	.571	4.077	.000	.621	1.610

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.718	.410		4.194	.000		
	Partisipasi Anggaran	.243	.105	.387	2.316	.027	.568	1.761
	Loyalitas Karyawan	.303	.128	.396	2.371	.024	.568	1.761

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.408	.341		-1.197	.240
	Partisipasi Anggaran	-.065	.052	-.265	-1.238	.225
	Tujuan Organisasi	.196	.097	.432	2.015	.053

a. Dependent Variable: abs_res1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.169	.243		.697	.491
	Partisipasi Anggaran	-.110	.062	-.398	-1.758	.089
	Loyalitas Karyawan	.120	.076	.358	1.582	.124

a. Dependent Variable: abs_res2

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis Regresi Linier Sederhana 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.308	.348		6.633	.000
	Partisipasi Anggaran	.407	.085	.648	4.807	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Analisis Regresi Linier Sederhana 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3.050	.308		9.888	.000
	Partisipasi Anggaran	.332	.075	.615	4.417	.000

a. Dependent Variable: Tujuan Organisasi

Analisis Regresi Linier Sederhana 3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1.947	.450		4.329	.000
	Partisipasi Anggaran	.540	.109	.657	4.936	.000

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Analisis Regresi Linier Berganda 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.275	.574		.479	.635
Partisipasi Anggaran	.186	.088	.296	2.113	.043
Tujuan Organisasi	.666	.163	.571	4.077	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Analisis Regresi Linier Berganda 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.718	.410		4.194	.000
Partisipasi Anggaran	.243	.105	.387	2.316	.027
Loyalitas Karyawan	.303	.128	.396	2.371	.024

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial



Koefisien Determinasi

Hasil Analisis Koefisien Determinasi 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.648 ^a	.419	.401	.311186

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

Hasil Analisis Koefisien Determinasi 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.615 ^a	.379	.359	.275892

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

Hasil Analisis Koefisien Determinasi 3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.657 ^a	.432	.415	.402219

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

Hasil Analisis Koefisien Determinasi 4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.789 ^a	.622	.598	.255099

a. Predictors: (Constant), Tujuan Organisasi, Partisipasi Anggaran

Hasil

Analisis Koefisien Determinasi 5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713 ^a	.508	.477	.290890

a. Predictors: (Constant), Loyalitas Karyawan, Partisipasi Anggaran

Uji F

Hasil Uji F Model 1

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.238	1	2.238	23.109	.000 ^a
Residual	3.099	32	.097		
Total	5.337	33			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hasil Uji F Model 2

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.485	1	1.485	19.513	.000 ^a
Residual	2.436	32	.076		
Total	3.921	33			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Tujuan Organisasi

Hasil Uji F Model 3

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.942	1	3.942	24.365	.000 ^a
Residual	5.177	32	.162		
Total	9.119	33			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Hasil Uji F Model 4

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	3.319	2	1.660	25.503	.000 ^a
	Residual	2.017	31	.065		
	Total	5.337	33			

a. Predictors: (Constant), Tujuan Organisasi, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hasil Uji F Model 5

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.713	2	1.357	16.034	.000 ^a
	Residual	2.623	31	.085		
	Total	5.337	33			

a. Predictors: (Constant), Loyalitas Karyawan, Partisipasi Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

