

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN,
KOMITMEN ORGANISASI, DAN TEKNOLOGI INFORMASI
SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(Studi Empiris pada Dinas Pemerintahan Daerah Sleman)**



SKRIPSI

Oleh:

Nama : Dewi Laraswati Ariani

NIM : 15312281

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2019**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN
ORGANISASI, DAN TEKNOLOGI INFORMASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING
(Studi Empiris pada Dinas Pemerintahan Daerah Sleman)**

SKRIPSI

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

Oleh:

Nama: Dewi Laraswati Ariani

No. Mahasiswa: 15312281

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2019**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 9 April 2019

Penulis,



(Dewi Laraswati Ariani)

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN
ORGANISASI, DAN TEKNOLOGI INFORMASI SEBAGAI VARIABEL
MODERATING
(Studi Empiris pada Dinas Pemerintahan Daerah Sleman)**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

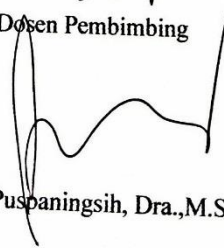
Nama : Dewi Laraswati Ariani

No. Mahasiswa : 15312281

Telah Disetujui Oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 9 April 2019

Dosen Pembimbing



Abriyani Puspaningsih, Dra.,M.Si.,Ak.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN
GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, DAN TEKNOLOGI INFORMASI
SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Disusun Oleh : **DEWI LARASWATI ARIANI**

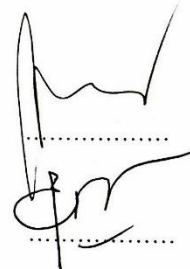
Nomor Mahasiswa : **15312281**

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

Pada hari Selasa, tanggal: 7 Mei 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Abriyani Puspaningsih, Dra., Ak., M.Si

Penguji : Erna Hidayah, Dra., M.Si.,Ak., CA.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

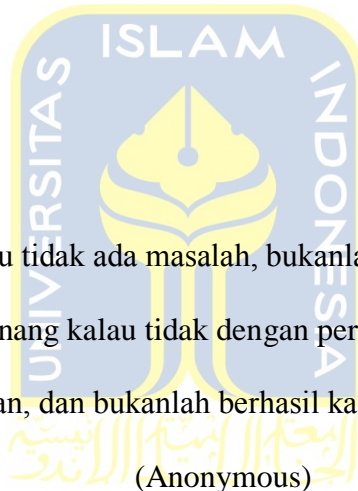


Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN MOTTO

“Sungguh bersama kesukaran itu pasti ada kemudahan. Oleh karena itu, jika kamu telah selesai dari suatu tugas, kerjakan tugas lain dengan sungguh-sungguh dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu memohon dan mengharap.”

(Q.S Asy Syarh : 6-8)



“Bukanlah hidup kalau tidak ada masalah, bukanlah sukses kalau tidak melalui rintangan, bukanlah menang kalau tidak dengan pertarungan, bukanlah lulus kalau tidak ada ujian, dan bukanlah berhasil kalau tidak berusaha.”

(Anonymous)

HALAMAN PERSEMBAHAN



Sebuah karya kecil ini akan kupersembahkan untuk: Allah SWT Puji syukur segala nikmat dan rahmat yang telah Engkau limpahkan kepadaku, keluargaku dan seluruh hamba-Mu. Papa, Mama, Kaka dan segenap keluargaku yang sangat kusayangi, yang telah memberikan dukungan dan segenap do'a dalam keadaan apapun. Teman-temanku senasib dan seperjuangan semuanya yang telah memberikan dukungan.



KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirabbil'alamiin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala tauhid, rahmat dan hidayah-Nya, serta penulis haturkan doa dan rasa syukur karena penulis telah menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderating”**. Skripsi ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya keberhasilan dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, dorongan, dan bantuan berbagai pihak baik bersifat material maupun nonmaterial “spiritual”. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. **Allah SWT** yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran kepada hamba-Nya dalam segala urusan.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi panutan penulis dalam menjalani kehidupan serta mengajarkan penulis bagaimana menjadi umat-Nya yang penuh dengan kesabaran.

3. Kedua orang tua tercinta, Bapak **Abdurrani** dan Ibu **Lisawati**. Terima kasih telah memberikan kasih sayang, doa, nasihat, dan dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan penuh semangat.
4. Kakak tersayang, **Novia Mahlisani**. Terima kasih telah memberikan semangat, dukungan, dan bantuan yang tiada henti. Semoga kita bisa menjadi kebanggaan bagi kedua orang tua.
5. Ibu **Abriyani Puspaningsih, Dra.,M.Si., Ak.** selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak berjasa dalam memberikan banyak ilmu selama proses penyusunan skripsi. Terima kasih atas kesabaran dan bimbingan terbaik yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan tepat waktu.
6. Bapak **Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak **Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.** selaku Ketua Jurusan Akuntansi.
8. Bapak **Dr. Mahmudi, S.E., M.Si., CA., CMA.** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia beserta segenap jajaran pengajar program studi Akuntansi.
9. Kerabat-kerabat di Batam supporter setiap saat (**KKN dan I-Girls**) teman terbaik yang selalu memberikan dukungan serta mendengarkan keluh kesah.
10. Major Amigo (**Lia, Ale, Juna, Vavin, Fahry, Sapik**) Terimakasih telah menjadi sahabat yang baik yang selalu mau mendengarkan keluh kesah penulis dan memberikan semangat serta motivasi sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

11. Bth Hrm (**Ayu, Cerlang, Taufiq, Riliana, Nikita, Dea, Adit**) Terimakasih telah menjadi sahabat yang baik yang selalu menjadi penyemangat tiba-tiba.
12. Kerabat FE UII (**Via, Nisah, Vega, Dilla, Silpik**) Terimakasih telah memberikan dukungan dan selalu memberikan motivasi.
13. **LPM EKONOMIKA**, terimakasih telah memberikan banyak ilmu.
14. KKN unit 21 (**Bella, Rosya, Ilham, Bima, Wellan, Fajar, Firman**) Terimakasih telah mengajarkan pelajaran yang tidak didapat di dunia perkuliahan.
15. Terimakasih kepada pihak-pihak responden yang telah membantu saya dalam pengisian kuesioner, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
16. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan dan berpengaruh dalam proses pengerjaan skripsi ini hingga dapat selesai dengan baik

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini jauh dari kata sempurna, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan pada penelitian berikutnya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 9 April 2019

Penulis,

(Dewi Laraswati Ariani)

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG DEPAN SKRIPSI.....	i
HALAMAN JUDUL SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
ABSTRAKSI.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Teori Goal Setting	10
2.1.2 Teori Resource Base View	10
2.1.3 Partisipasi Anggaran	11

2.1.4 Kinerja Manajerial.....	13
2.1.5 Gaya Kepemimpinan.....	14
2.1.6 Komitmen Organisasi.....	16
2.1.7 Teknologi Informasi.....	17
2.2 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu.....	18
2.3 Pengembangan Hipotesis	23
2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	23
2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	23
2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	24
2.3.4 Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	25
2.4 Kerangka Pemikiran.....	26

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel	27
3.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	28
3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian	28

3.3.1 Partisipasi Anggaran.....	29
3.3.2 Kinerja Manajerial.....	30
3.3.3 Gaya Kepemimpinan	30
3.3.4 Komitmen Organisasi	31
3.3.5 Teknologi Informasi	31
3.4 Formulasi Hipotesis	32
3.5 Metode Analisis Data.....	33
3.5.1 Uji Kualitas Data	34
3.5.1.1 Uji Validitas	34
3.5.1.2 Uji Reliabilitas	35
3.5.2 Statistik Deskriptif.....	35
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	36
3.5.3.1 Uji Normalitas.....	36
3.5.3.2 Uji Multikolinearitas	37
3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas.....	39
3.5.4 Uji Hipotesis	40
3.5.5 Uji R ² (Koefisien Determinasi)	41
3.5.6 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	41

3.5.7 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t).....	41
--	----

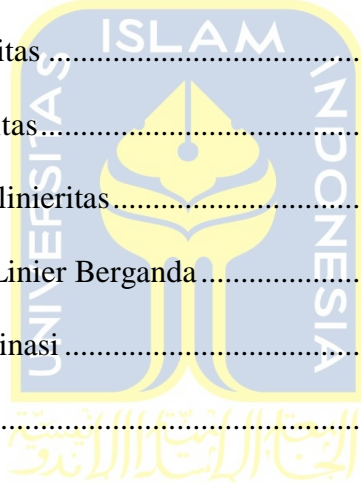
BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden	42
4.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	42
4.1.2 Responden Berdasarkan Usia	43
4.1.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	44
4.2 Analisis Statistik Deskriptif	45
4.3 Uji Validitas	47
4.4 Uji Reliabilitas	50
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	51
4.5.1 Uji Normalitas	51
4.5.2 Uji Multikolinieritas	52
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas	53
4.6 Moderating Regression Analysis (MRA).....	54
4.6.1 Koefisien Determinasi	57
4.6.2 Uji F.....	57
4.6.3 Uji T.....	58
4.7 Pembahasan.....	61

4.7.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	61
4.7.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	62
4.7.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	63
4.7.4 Pengaruh Teknologi Informasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	65
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	67
5.2 Saran.....	68
5.3 Implikasi.....	68
DAFTAR REFERENSI	69
LAMPIRAN	75

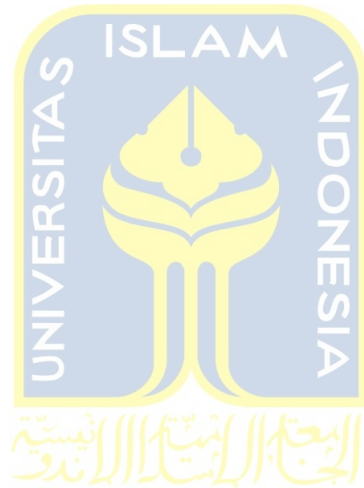
DAFTAR TABEL

2.1	Kategori Pemrosesan Informasi dengan Alat TI	18
2.2	Penelitian Terdahulu.....	19
4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	42
4.2	Responden Berdasarkan Usia	43
4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	44
4.4	Hasil Uji Statistik Deskriptif	46
4.5	Hasil Uji Validitas	48
4.6	Hasil Uji Reliabilitas	51
4.7	Hasil Uji Normalitas.....	52
4.8	Hasil Uji Multikolinieritas.....	53
4.9	Analisis Regresi Linier Berganda.....	55
4.10	Koefisien Determinasi.....	57
4.11	Hasil Uji F	58
4.12	Hasil Uji t.....	58



DAFTAR GAMBAR

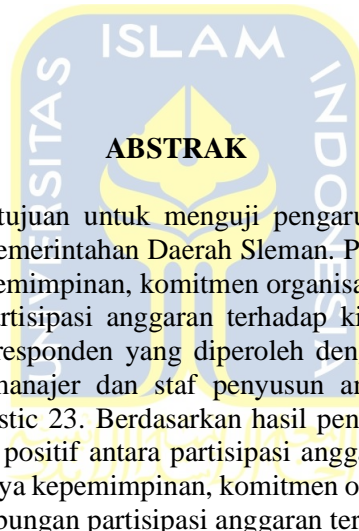
2.1	Model Penelitian.....	26
4.1	Uji Heteroskedastitas.....	54



ABSTRACT

This study aims to examine the effect of budget participation on managerial performance in Local Government Sleman. The study also aims to examine whether the leadership style, organizational commitment, and information technology can moderate the effect of budget participation on managerial performance. The sample in this study was 58 respondents were obtained by distributing questionnaires to the head part, the manager and staff-budgeting. The results of the questionnaires was processed using SPSS Statistics 23. Based on the research results can be concluded that there is a positive influence of budget participation on managerial performance. The results of the analysis moderation leadership style, organizational commitment, and information technology moderation moderates the relationship of budget participation on managerial performance.

Keywords: *budget participation, managerial performance, leadership styles, organizational commitment, information technology.*



Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Pemerintahan Daerah Sleman. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan teknologi informasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sampel dalam penelitian ini adalah 58 responden yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada kepala bagian, manajer dan staf penyusun anggaran. Hasil kuesioner diolah menggunakan SPSS Statistic 23. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis moderasi gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan pengaruh teknologi informasi memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: *partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, teknologi informasi.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia atau *human resources* menurut Martoyo (2007) merupakan penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut. Salah satu upaya atau solusi yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperbaiki perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan adalah membuat perencanaan yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas di dalamnya. Sumber daya manusia merupakan *human capital* di dalam sebuah organisasi. Nurillah & Muid (2014) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah sebuah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan *economic rent*.

Penilaian kualitas sumber daya manusia dalam melaksanakan suatu fungsi termasuk akuntansi, dapat dilihat dari tingkat kompetensi dan tanggung jawabnya pada organisasi tersebut, sehingga perusahaan memerlukan proses perencanaan yang baik sebagai alat bantu agar perusahaan tersebut dapat bekerja secara efektif dan efisien agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan

dapat tercapai. Christianto & Santioso (2015) menyatakan bahwa anggaran bermanfaat sebagai perencanaan dan sebagai kriteria atau pedoman untuk menilai kinerja. Banyak perusahaan meyakini bahwa anggaran mampu meningkatkan kinerja. Terciptanya kinerja yang baik dapat terwujud jika manajer dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Salah satu alat atasan untuk menilai kinerja adalah tingkat keaktifan partisipasi anggaran dari manajer atau karyawan.

Menurut Ferdiani & Rohman (2012) terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran, yaitu manajer tingkat atas (*top management*), manajer tingkat menengah (*middle management*), dan manajer tingkat bawah (*lower management*). Pendekatan partisipasi melibatkan interaksi yang efektif antara manajemen puncak dan manajemen pusat pertanggung jawaban dalam menyusun anggaran. Dengan pendekatan ini berarti para bawahan diikutsertakan atau ikut berpartisipasi untuk memberi ide atau masukan terhadap anggaran yang nantinya akan diimplementasikan. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan yang secara umum dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Sehingga partisipasi dapat diartikan sebagai berbagi pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan suatu pemberdayaan (Gunawan & Santioso, 2015).

Partisipasi anggaran akan menciptakan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas mereka. Adanya peningkatan tanggung jawab dan tantangan dalam proses penyusunan anggaran memberikan

dorongan dalam bentuk non uang yang mengarah pada peningkatan kinerja (Ferdiani & Rohman, 2012). Partisipasi anggaran pada dasarnya merupakan perwujudan dari bentuk keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan dan diharapkan cepat meningkatkan kinerja manajerial (Nazaruddin & Setyawan, 2012). Salah satu manfaat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran yaitu manajer dapat terbantu oleh setiap anggota organisasi dari setiap segmen dalam perusahaan mulai dari manajer tingkat menengah maupun bawah sehingga anggaran yang akan disusun lebih mencakup informasi yang dibutuhkan. Saat ini, partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dipertimbangkan sebagai pendekatan umum yang dapat meningkatkan efektivitas anggaran perusahaan, yang juga akan meningkatkan kinerja manajerial, dan nantinya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Putri & Putra, 2015).

Kinerja manajerial didefinisikan standar yang digunakan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dilimpahkan kepada manajer sebagai penyatuan antara variabel proses, hasil dan output (Hapsari, 2010). Untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun non keuangan (Mahoney, 1963). Menurut Habibie dan Mahmudi (2016) pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Pentingnya pengukuran kinerja berguna bagi karyawan yang bersangkutan dan untuk kepentingan

organisasi. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor penting yang dijadikan sebagai tolak ukur efisiensi dan efektifitas suatu organisasi (Mardiyah & Listianingsih, 2005).

Terdapat beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, faktor-faktor tersebut dapat berupa faktor internal maupun eksternal. Salah satu faktor internal yang dapat mempengaruhi partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yaitu gaya kepemimpinan. Menurut Maharani (2010) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan ditinjau dari sisi perilaku individu dalam menjalankan perusahaan merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin tajam. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun perusahaan. Sehingga gaya kepemimpinan memiliki peran untuk mendorong, mengkoordinasi, dan memotivasi anggota dalam perusahaan agar menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Terdapat beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, salah satunya adalah komitmen organisasi. Menurut Sukmantari & Wirasedana (2015) berpendapat komitmen organisasi merupakan suatu rasa kepercayaan yang kuat terhadap organisasi yang menimbulkan rasa ketersediaan untuk berusaha melakukan yang terbaik demi kemajuan organisasi. Menurut Reynaldhie dan Mahmudi (2016) komitmen organisasi menyangkut tiga sikap, yaitu perasaan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli

dengan nasib organisasi dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Dengan komitmen yang tinggi dari manajer dan para bawahannya, maka manajer dan karyawan perusahaan memiliki motivasi kuat untuk semakin memajukan perusahaan tempat mereka bekerja.

Teknologi informasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Pada era globalisasi seperti sekarang ini tentunya sangat dibutuhkan penggunaan teknologi informasi untuk mendukung setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan agar lebih cepat dan akurat. Lindawati dan Salamah (2012) mengatakan bahwa semakin pesatnya perkembangan sistem informasi dan teknologi informasi menjadikannya senjata dalam bersaing (*competitive weapon*) yang wajib dimiliki oleh perusahaan dalam memenangkan persaingan. Sigilipu (2013) berpendapat bahwa informasi merupakan alat yang penting bagi manajemen untuk membantu menggerakkan dan mengembangkan kegiatan perusahaan, kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan tergantung pada sistem informasi yang digunakan. Sumber daya manusia yang kompeten akan membuat teknologi informasi diterapkan dengan benar dan sesuai sasaran. Selain itu ketersediaan komputer personal (PC) yang didukung oleh berbagai macam perangkat lunak yang mudah pengoperasiannya memungkinkan manajer dapat mengakses informasi dengan cepat dan menyiapkan lebih banyak laporan (Laksmiana & Muslichah, 2002). Kunci utama kesuksesan penerapan teknologi informasi adalah penggunaan perangkat lunak atau software yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Sampai saat ini, hasil penelitian mengenai partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial masih mengalami pertentangan. Pertentangan tersebut yang menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian kembali. Penelitian yang telah dilakukan oleh Sumarno (2005) menemukan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Adapun penelitian yang telah dilakukan oleh Biduri (2011) menyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan penelitian menurut Aditiya dan Linda (2015) menyatakan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini akan mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Mutiara (2017). Penelitian tersebut menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial. Kesimpulan penelitian tersebut menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Maka penelitian ini diambil untuk melakukan penelitian kembali, dengan penambahan variabel gaya kepemimpinan, pengaruh teknologi informasi dan sampel yang berbeda, yaitu pada Dinas – dinas yang ada di Pemerintahan Daerah Sleman, dikarenakan penelitian-penelitian terdahulu banyak melakukan penelitian pada perusahaan baik manufaktur maupun perusahaan bidang perdagangan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada Dinas-dinas di Pemerintahan Daerah Sleman.

Pada penelitian ini digunakan tiga variabel moderating yaitu gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan teknologi informasi.

Penelitian ini dilakukan di Pemerintahan Daerah Kabupaten Sleman pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Dinas Badan Keuangan dan Aset Daerah. Penelitian ini disusun dengan judul: **“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderating”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang dikemukakan di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah gaya kepemimpinan dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?
3. Apakah komitmen organisasi dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
4. Apakah teknologi informasi dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dapat menguatkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi dapat menguatkan hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.
4. Untuk mengetahui apakah teknologi informasi dapat menguatkan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

1.4. Manfaat Penelitian

Apabila tujuan penelitian tersebut dapat terpenuhi, maka yang diharapkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini bagi penulis bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan mempelajari masalah-masalah yang terkait partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pengaruh teknologi informasi.
2. Bagi pembaca penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan yang berhubungan dengan partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.
3. Untuk akademik diharapkan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan teori, terutama yang berhubungan dengan penganggaran.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut:

Yang terdiri dari lima bab pembahasan dan ditambah dengan daftar pustaka serta lampiran- lampiran.

I. PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

II. LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang uraian-uraian yang melandasi penelitian, beberapa referensi mengenai penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini.

III. METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang populasi dan penentuan sampel, metode pengumpulan data dan analisis data, variable penelitian yang digunakan dan teknik analisis data.

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang analisis data, temuan empiris yang diperoleh dalam penelitian, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

V. PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian yang dilakukan, serta saran saran yang berkaitan dengan kesimpulan yang diperoleh.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori Goal Setting

Teori goal setting merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Locke (1978). Teori ini menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori goal setting juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Dalam teori ini juga dijelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan memiliki kemampuan dan keterampilan kerja. Dengan menggunakan pendekatan teori goal setting, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2. Teori Resource Base View (RBV)

Resource Based View (RBV) atau resource based teori (teori berbasis sumber daya) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan merupakan perpaduan antara

sumber daya berwujud dan tidak berwujud, kedua kekuatan tersebut akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan (Sidiq & Astutik, 2017). Sumber daya merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam kegiatan perusahaan, termasuk dalam pengambilan keputusan. Menurut Stoel dan Muhanna (2009) dalam menghadapi dunia bisnis yang selalu berubah dan penuh dengan tekanan kompetitif dalam berbagai aktivitas inovatif dan imitative maka perusahaan selalu mengembangkan dan memelihara kemampuan apapun termasuk kemampuan dalam teknologi informasi sehingga perusahaan menjadi lebih unggul dalam persaingan.

2.1.3. Partisipasi Anggaran

Partisipasi dapat diartikan sebagai berbagi pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan suatu pemberdayaan, sehingga partisipasi sangat berperan penting dalam mewujudkan tercapainya tujuan anggaran (Christianto & Santioso, 2015). Manfaat yang dapat diperoleh dari partisipasi penyusunan anggaran yaitu dapat mengurangi ketidakjelasan peran yang mendukung perbaikan kinerja. Partisipasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Partisipasi dapat diartikan sebagai berbagi pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan suatu pemberdayaan (Christianto & Santioso, 2015). Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja para manajer di bawahnya akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu

tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya. Dari penjelasan diatas dapat diartikan bahwa partisipasi anggaran merupakan hal yang penting karena mencakup proses kerjasama dari berbagai pihak di dalam perusahaan. Oleh karena itu, keterlibatan dari semua pihak di dalam perusahaan harus dijaga agar keberhasilan anggaran dapat tercapai. Penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dalam suatu perusahaan.

Proses penyusunan anggaran tidak lepas dari adanya kontrol yang dilakukan oleh pihak atasan (manajemen) agar kinerjanya dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Kontrol yang dilakukan tercermin dalam perilaku sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen merupakan proses dimana manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk menerapkan strategi organisasi. Pengendalian manajemen ini melibatkan berbagai kegiatan seperti perencanaan, koordinasi, komunikasi, evaluasi, pembuatan keputusan, dan mempengaruhi perilaku orang lain (Anthony & Govindarajan, 2007). Partisipasi anggaran akan menciptakan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas mereka. Adanya peningkatan tanggung jawab dan tantangan dalam proses penyusunan anggaran memberikan dorongan dalam bentuk non uang yang mengarah pada peningkatan kinerja (Ferdiani & Rohman, 2012). Dengan demikian adanya partisipasi anggaran menjadikan proses penyusunan anggaran itu sendiri bukan hanya menjadi kewenangan manajer tingkat atas (top management)

melainkan juga manajer tingkat menengah dan bawah (middle and lower management). Manajer tingkat bawah biasanya memiliki informasi yang lebih unggul mengenai pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dibandingkan dengan atasannya. Adanya asimetri informasi inilah yang menyebabkan partisipasi anggaran dilaksanakan dengan maksud untuk dapat digunakan oleh atasan dalam memperoleh informasi mengenai lingkungan bawahannya. Selain itu, adanya keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran memperkuat kecenderungan mereka untuk lebih mengenal organisasi dan memahami tujuan anggaran (Ferdiani & Rohman, 2012).

2.1.4. Kinerja Manajerial

Secara umum Hapsari (2010) mendefinisikan kinerja merupakan standar yang digunakan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dilimpahkan kepada manajer sebagai penyatuan antara variabel proses, hasil dan output. Sedangkan definisi kinerja manajerial menurut Suardana dan Suryanawa (2010) didefinisikan sebagai tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Definisi lain menurut, Sumarno (2005) kinerja manajerial dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi. Kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan indikator:

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

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

2.1.5 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ditinjau dari sisi perilaku individu dalam menjalankan perusahaan merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang

semakin tajam (Maharani, 2010). Gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua, pertama, struktur inisiatif yang menunjukkan perilaku pimpinan yang berhubungan dengan kinerja pekerjaan. Kedua, gaya kepemimpinan (*consideration*) diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang menunjukkan hubungan yang saling memperhatikan dan dekat antara pemimpin, rekan kerja, atau bawahan (Yogantara & Wirakusuma, 2013).

Menurut Daft (2010) gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua. Pertama, gaya kepemimpinan berorientasi tugas yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas dan memperoleh kepuasan dari terlaksananya tugas-tugas. Pemimpin memotivasi dengan memenuhi kebutuhan psikologis seperti rasa percaya diri dan status yang dicapai melalui penyelesaian tugas-tugas, tidak melalui hubungan dengan bawahan. Ini tidak berarti pemimpin tidak bersahabat dan ramah terhadap bawahan, tetapi jika penyelesaian tugas terancam maka hubungan interpersonal yang baik tidak lagi menjadi hal yang penting. Kedua, gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan yaitu pemimpin yang akan memotivasi dengan cara memenuhi kebutuhan sosial dan mengupayakan pencapaian hubungan antar pribadi yang baik dan pencapaian kedudukan pribadi yang menonjol. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota- anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika pemimpin dapat mencapai tujuan diatas maka seorang pemimpin dapat mencapai tujuan sekundernya seperti status dan rasa percaya diri.

2.1.6 Komitmen Organisasi

Panggabean (2006) mendefinisikan komitmen organisasional adalah sifat hubungan antara anggota organisasi dengan sistem secara keseluruhan. Komitmen organisasional adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara keanggotannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi (Arishanti, 2009).

Menurut Robins dan Judge (2008) komitmen organisasi dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen continuance (*continuance commitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dapat dijelaskan bahwa komitmen adalah sikap seorang karyawan dalam mengidentifikasi diri terhadap nilai-nilai tujuan perusahaan, keinginan terlibat aktif dalam bekerja, serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi perusahaan.

2.1.7 Teknologi Informasi

Teknologi adalah perangkat yang dimanfaatkan individu untuk menyelesaikan tugas mereka (Goodhue & Thompson, 1995). Sementara itu Maharsi (2002) menyatakan bahwa teknologi informasi merupakan suatu perpaduan antara teknologi komputer dan telekomunikasi dengan teknologi lainnya, seperti perangkat keras (hardware), perangkat lunak (software), database, teknologi jaringan dan peralatan telekomunikasi lainnya. Teknologi juga dapat mengacu pada suatu istilah yaitu bagaimana suatu organisasi tersebut mentransfer masukan menjadi keluaran. Teknologi informasi dioperasikan sebagai teknologi yang digunakan untuk memperoleh, memanipulasi, mengkomunikasikan, menyajikan dan memanfaatkan data (Adinata, 2015). Di jaman yang serba canggih seperti sekarang ini penggunaan teknologi bagi sebuah perusahaan sangat dibutuhkan. Penggunaan teknologi informasi sendiri diharapkan dapat membantu pihak yang berkepentingan dalam hal menyelesaikan masalah, mendapat informasi yang akurat, atau pengambilan keputusan penting. Dengan adanya teknologi informasi yang mendukung pekerjaan maka akan dapat mempercepat arus informasi tersebut serta dapat menambah keakuratan informasi.

Dalam Tabel 2.1 Haag dan Cummings (1998) menyajikan lima tugas pemrosesan informasi dengan penggunaan teknologi informasi.

Tabel 2. 1

Kategori Pemrosesan Informasi dengan Alat TI

Tugas Pemrosesan Informasi	Keterangan	Alat TI
Menangkap Informasi	Memperoleh informasi pada titik asalnya	Teknologi Input, Contohnya : <ul style="list-style-type: none">• Mouse• Keyboard• Barcode Reader
Menyampaikan Informasi	Menyajikan informasi dalam bentuk yang paling berguna	Teknologi Output, Contohnya : <ul style="list-style-type: none">• Printer• Screen• Speaker
Menciptakan Informasi	Memproses informasi untuk memperoleh informasi baru	Teknologi Software, Contohnya: <ul style="list-style-type: none">• Word Processing• Payroll• Expert System
Menyimpan Informasi	Menyimpan informasi untuk penggunaan diwaktu yang akan datang	Teknologi untuk Penyimpanan, Contohnya: <ul style="list-style-type: none">• Hard Disk• CD-rom
Mengkomunikasikan Informasi	Menyampaikan informasi ke orang lain atau lokasi lain	Teknologi telekomunikasi, Contohnya: Modem, Satelit

2.2. Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, teknologi informasi dengan berbagai

macam implikasinya, sebelumnya sudah pernah diteliti oleh beberapa peneliti terdahulu. Penelitian terdahulu dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara ringkas pada tabel 2.2.

Tabel 2.2

Tabel Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul	Variabel	Hasil
Sumarno (2005)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan	Partisipasi anggaran dan kinerja manajerial memiliki pengaruh negative. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif. Gaya kepemimpinan terdapat hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial tidak terbukti
Brahmasari dan Suprasetyo (2009)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International	Motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja perusahaan	Motivasi, budaya organisasi memiliki pengaruh positif kepuasan kerja. Kepemimpinan memiliki pengaruh negative terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh

	Wiratama Indonesia)		positif tetapi tidak signifikan. Kepemimpinan, budaya dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan.
Biduri (2011)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi pada Kabupaten Lamongan	Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi	Partisipasi anggaran tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan pada kinerja manajerial. Hubungan antara partisipasi anggaran dengan pendekatan kontigensi (gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi) kepada kinerja manajerial adalah tidak signifikan.
Adinata (2015)	Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Manajerial	Pengaruh sistem informasi akuntansi, teknologi informasi, kinerja manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi informasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

<p>Aditiya dan Linda (2015)</p>	<p>Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang)</p>	<p>Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, motivasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan motivasi tidak berhasil memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.</p>
<p>Habibie dan Mahmudi (2016)</p>	<p>Peran Kapasitas Individu, Motivasi Kerja Memoderasi Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial</p>	<p>Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, kapasitas individu dan motivasi kerja</p>	<p>Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kapasitas individu, motivasi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.</p>

Mutiara (2017)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial pada Bank Sumut Cabang Kisaran	Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Manajerial	Partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial
-------------------	--	---	--



2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajer. Menurut Gunawan dan Santioso (2015) mengemukakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki peran yang sangat penting. Partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran secara tidak langsung akan mempengaruhi diri mereka, karena mungkin mereka dianggap memiliki kemampuan, sehingga dapat memotivasi para bawahan tersebut untuk bekerja lebih baik lagi yang berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Anthony & Govindarajan (2007) mengemukakan bahwa Partisipasi anggaran akan menciptakan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas mereka.

Aditiya dan Linda (2015) membuktikan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, maka akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Partisipasi Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial.

Gaya kepemimpinan ditinjau dari sisi perilaku individu dalam menjalankan perusahaan merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin tajam (Maharani, 2010). Gaya kepemimpinan merupakan keahlian

seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian yang ditujukan kepada bawahannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kamilah, Taufik dan Darlis (2013) dalam penelitiannya menyatakan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, maka akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Gaya Kepemimpinan memperkuat hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial.

2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan manajer merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran, serta frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran (Kamilah, Taufik dan Darlis, 2013). Menurut Nazaruddin dan Setyawan (2012) Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 1990). Dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong manajer untuk mementingkan kepentingan organisasi dan melakukan sesuatu yang akan menunjang keberhasilan dari organisasi tersebut salah satunya berpartisipasi dalam menyusun sebuah anggaran.

Fibrianti dan Riharjo (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, maka akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Komitmen Organisasi memperkuat hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

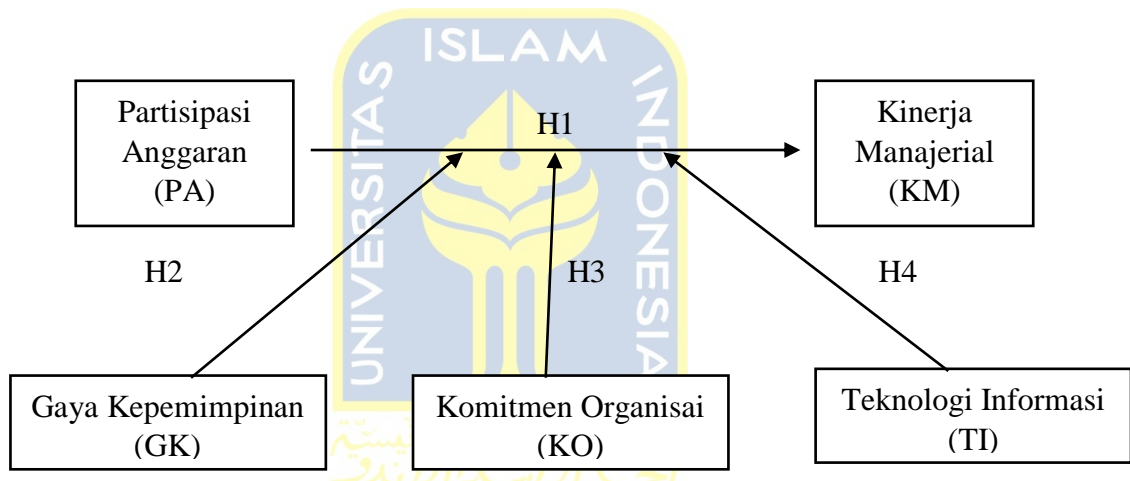
2.3.4 Pengaruh Teknologi Informasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Teknologi informasi didefinisikan sebagai teknologi yang digunakan untuk memperoleh, memanipulasi, mengkomunikasikan, menyajikan dan memanfaatkan data. Menurut Adinata (2015) terdapat 3 kegunaan dari teknologi informasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Pertama TI digunakan untuk mekanisasi tugas-tugas departemen akuntansi, seperti pelaporan pengumpulan data. TI dalam bentuk yang berbeda diintegrasikan ke dalam peralatan produksi, dimana data yang dihasilkan akan disimpan secara otomatis, ini tentu saja akan mempercepat laporan-laporan yang berkaitan dengan produksi. Kedua, TI saat ini memungkinkan untuk menyediakan database yang lebih kompleks, sehingga informasi non keuangan dapat tersedia, misalnya informasi yang berkaitan dengan produk, konsumen, proses produksi. Informasi ini memudahkan para manajer dalam memonitor dan menganalisis operasi mereka. Ketiga, TI memungkinkan dibuatnya rencana yang disesuaikan dengan situasi. Simulasi dan skenario bagaimana jika yang dapat disajikan oleh TI dapat menyediakan alternatif dari konsekuensi suatu keputusan. Karsiati dan Maskudi (2014) mengemukakan bahwa teknologi informasi

berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Sidiq dan Astutik (2017) menunjukkan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, maka akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Teknologi Informasi memperkuat hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial

2.4. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1
Model Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2002) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah karyawan di Dinas Pemerintahan Daerah Sleman.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2002). Ukuran sampel adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah jumlah yang mencukupi untuk riset pada umumnya (Roscoe, 1992). Sampel pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yakni metode penetapan responden untuk dijadikan sampel penelitian berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu (Sugiyono, 2002). Pertimbangan tersebut meliputi kriteria-kriteria sebagai berikut:

- a. Karyawan level manajerial di Dinas Pemerintahan Sleman, seperti Supervisor, Kepala Departemen, Kepala Divisi.
- b. Masa kerja selama menjadi manajer minimal setahun.

3.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden. Data primer adalah sumber data pertama dimana sebuah data akan dihasilkan (Bungin, 2001). Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan melalui kuosioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan instrument yang berisi daftar pertanyaan kepada responden.

Alasan peneliti menggunakan penyebaran kuesioner karena dapat dibagikan secara serentak kepada responden sehingga menghemat waktu serta dapat dijawab oleh responden menurut waktu senggang masing-masing responden. Jangka waktu pengisian dan pengembalian kuesioner ini antara 1 hingga 4 minggu setelah kuesioner dibagikan kepada responden. Pengumpulan kuesioner yang telah diisi oleh responden adalah dengan cara mendatangi kantor instansi tersebut secara langsung. Daftar pertanyaan kuesioner ini diambil dari beberapa literatur yang sudah ada dan pernah diujikan. Pada penelitian ini, pengukuran data didapat dari anggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner.

3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel yang diteliti terdiri dari 5 (lima) variabel, yang diklasifikasikan sebagai berikut:

- a) Variabel Dependen : Kinerja Manajerial
- b) Variabel Independen : Partisipasi Anggaran

- c) Variabel Moderasi : 1. Gaya Kepemimpinan
2. Komitmen Organisasi
3. Teknologi Informasi

3.3.1 Partisipasi Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dalam suatu perusahaan. Anggaran merupakan suatu komponen penting dalam perusahaan. Partisipasi anggaran akan menciptakan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas mereka. Adanya peningkatan tanggung jawab dan tantangan dalam proses penyusunan anggaran memberikan dorongan dalam bentuk non uang yang mengarah pada peningkatan kinerja (Ferdiani & Rohman, 2012). Dengan demikian adanya partisipasi anggaran menjadikan proses penyusunan anggaran itu sendiri bukan hanya menjadi kewenangan manajer tingkat atas (top management) melainkan juga manajer tingkat menengah dan bawah (middle and lower management).

Untuk mengukur tingkat partisipasi seorang manajer atau bawahan dalam proses penyusunan anggaran, digunakan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Instrumen tersebut sudah teruji oleh para peneliti terdahulu, di antaranya (Anthony & Govindarajan, 2007), Frucot dan Shearon (1991), dan Reynaldhie dan Mahmudi (2016). Setiap responden diminta menjawab 6 butir pertanyaan dengan menggunakan skala 1 sampai 4 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Berfungsi untuk mengukur tingkat partisipasi dan pengaruh yang dirasakan serta kontribusi responden dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

3.3.2 Kinerja Manajerial

Sumarno (2005) menyatakan kinerja manajerial dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi, perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi. Kinerja manajerial diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Sumarso (1963). Instrumen ini telah teruji dalam penelitian terdahulu, antara lain oleh (Anthony & Govindarajan, 2007), Frucot dan Shearon (1991), dan Reynaldhie dan Mahmudi (2016). Setiap responden diminta mengukur kinerjanya sendiri dan setiap responden diminta menjawab 8 butir pertanyaan dengan menggunakan skala 1 sampai 4 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

3.3.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ditinjau dari sisi perilaku individu dalam menjalankan perusahaan merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin tajam (Maharani, 2010). Gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua, pertama, struktur inisiatif yang menunjukkan perilaku pimpinan yang berhubungan dengan kinerja pekerjaan. Kedua, gaya kepemimpinan (*consideration*) diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang menunjukkan hubungan yang saling memperhatikan dan dekat antara pemimpin, rekan kerja, atau bawahan (Yogantara dan Wirakusuma, 2013).

Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrumen yang diadopsi dari Yulk (1981) yang dikenal dengan skala LPC (*Least Preferred Cowoker*). Skala

tersebut merupakan pasangan kata yang berlawanan, yaitu meliputi 16 pasangan kata dengan skor 1 sampai 4.

3.3.4 Komitmen Organisasi

Panggabean (2006) mendefinisikan komitmen organisasional adalah sifat hubungan antara anggota organisasi dengan sistem secara keseluruhan. Komitmen organisasional adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara keanggotannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi (Arishanti, 2009).

Komitmen organisasi diukur menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Mowday (1979) yang terdiri dari 8 item pertanyaan dengan skala 1 sampai 4 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Instrumen tersebut merupakan ukuran komitmen organisasi yang paling banyak digunakan dalam banyak penelitian.

3.3.5 Teknologi Informasi

Maharsi (2002) menyatakan bahwa teknologi informasi merupakan suatu perpaduan antara teknologi komputer dan telekomunikasi dengan teknologi lainnya, seperti perangkat keras (hardware), perangkat lunak (software), database, teknologi jaringan dan peralatan telekomunikasi lainnya. Teknologi juga dapat mengacu pada suatu istilah yaitu bagaimana suatu organisasi tersebut mentransfer masukan menjadi keluaran. Teknologi informasi dioperasikan sebagai

teknologi yang digunakan untuk memperoleh, memanipulasi, mengkomunikasikan, menyajikan dan memanfaatkan data (Adinata, 2015).

Teknologi informasi diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Haag dan Cummings (1998) yaitu menangkap, menyampaikan, menciptakan, menyimpan dan mengkomunikasikan informasi. Untuk mengukurnya digunakan kala 1 sampai 4 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju yang terdiri dari 8 item pertanyaan.

3.4 Formulasi Hipotesis

Berdasarkan penelitian sebelumnya dan hipotesis teoritis, dalam penelitian ini peneliti merumuskan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_A). Peneliti akan menguji hipotesis nol (H_0) untuk membuktikan apakah H_0 ditolak atau gagal ditolak.

Hipotesis dinyatakan sebagai berikut:

$H_{01}: \beta_1 \leq 0$: Tidak ada pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

$H_{a1}: \beta_1 > 0$: Ada pengaruh positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

$H_{02}: \beta_2 \leq 0$: Gaya kepemimpinan tidak dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

$H_{a2}: \beta_2 > 0$: Gaya kepemimpinan dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

$H_{03}: \beta_3 \leq 0$: Komitmen organisasi tidak dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Ha3: $\beta_3 > 0$: Komitmen organisasi dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Ho4: $\beta_4 \leq 0$: Teknologi informasi tidak dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Ha4: $\beta_4 > 0$: Teknologi informasi dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer yaitu SPSS (*Statistical Package For Social Science*). Untuk mengetahui tingkat signifikansi korelasi antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y), maka diperlukan model statistik untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Oleh karena hipotesis penelitian yang dirumuskan menunjukkan pada penelitian korelatif, maka teknik yang digunakan dalam menganalisis tingkat signifikansi untuk masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah model statistika analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda. Alasan peneliti menggunakan analisis regresi karena merupakan salah satu alat analisis yang menjelaskan tentang akibat-akibat dan besarnya akibat yang ditimbulkan oleh satu atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat (Sudarmanto, 2005). Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang membahas tentang akibat-akibat atau faktor-faktor yang mempengaruhi variabel terikat (dependen). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diolah dan dianalisis dengan alat-alat statistik sebagai berikut:

3.5.1 Uji Kualitas Data

Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui kuesioner, maka kualitas kuesioner dan kesanggupan dalam menjawab pertanyaan merupakan hal yang sangat penting, keabsahan dalam penelitian ini sangat ditentukan oleh alat ukur variabel yang diteliti. Oleh karenanya uji kualitas data sangat penting untuk dilakukan. Pengujian kualitas data menggunakan dua buah alat uji yaitu uji validitas dan reabilitas.

3.5.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kevalidan kuisisioner. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2010). Validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Adapun kriteria penilaian uji validitas, adalah:

- Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuisisioner tersebut valid.
- Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuisisioner tersebut tidak valid.

Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah kuesioner, yakni keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Sedangkan suatu kuesioner dikatakan reliabel jika

jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Dimana validitas diukur dengan membandingkan r hitung dengan r tabel.

3.5.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten pada lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen (Sekaran, 2006). Uji realibilitas ini dilakukan terhadap semua butir pertanyaan yang sudah lolos uji validitasnya. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha. Teknik ini dipilih karena dapat menunjukkan indeks konsistensi reliabilitas yang cukup baik.

Uji Reliabilitas dilakukan dengan uji Alpha Cronbach. Jika nilai $\alpha > 0,6$ artinya reliabilitas mencukupi (sufficient reliability) sementara jika $\alpha > 0,7$ ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten secara internal karena memiliki reliabilitas yang kuat (Ghozali 2002).

3.5.2 Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan teknik deskriptif yang memberikan informasi mengenai data yang dimiliki dan tidak bermaksud menguji hipotesis. Analisis ini hanya digunakan untuk menyajikan dan menganalisis data disertai dengan penghitungan agar dapat memperjelas keadaan atau karakteristik data yang bersangkutan. Pengukuran yang digunakan dalam statistik deskriptif meliputi

jumlah sampel, nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (mean), dan standar deviasi (Sugiyono, 2002).

Deskripsi karakteristik responden adalah menguraikan atau memberikan gambaran mengenai identitas responden dalam penelitian ini, sebab dengan menguraikan identitas responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini maka akan dapat diketahui sejauh mana identitas responden dalam penelitian ini. Oleh karena itulah deskripsi identitas responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok yaitu: usia responden, jenis kelamin, jabatan responden, dan lama bekerja.

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui baik atau tidaknya model regresi, uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.5.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya memiliki distribusi normal ataukah tidak (Ghozali, 2006). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2006). Uji normalitas dilakukan dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal (Ghozali, 2006). Selain itu, dapat dilakukan dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Ghozali, 2006). Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan

ploting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal (Ghozali, 2006). Jika distribusi data residual adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2006).

Prosedur pengujian Uji Normalitas adalah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis operasional

Ho : data residual berdistribusi normal

Ha : data residual tidak berdistribusi normal

2. Menetapkan kriteria penerimaan dan penolakan :

Ho : diterima jika data tersebar sekitar garis diagonal grafik normal plot dan mengikuti arah garis diagonal dan histogramnya menunjukkan pola distribusi normal

Ha : diterima jika data tersebar jauh dari garis diagonal grafik normal plot dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal dan histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal

3. Membuat grafik normal plot

Pembuatan grafik normal plot berdasarkan pada alat analisis yang digunakan yaitu uji normalitas dilakukan dengan menggunakan dengan program SPSS.

4. Pengambilan keputusan

Menarik kesimpulan sesuai dengan prosedur 2 dan 3.

3.5.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas/independent (Ghozali, 2006). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas

(Ghozali, 2006). Ada tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) nilai *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat (dependent) dan diregres terhadap variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolonieritas yang tinggi (Ghozali, 2006).

Prosedur pengujian Uji Multikolinieritas adalah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis operasional :
Ho : Tidak ada pengaruh multikolinieritas pada model regresi
Ha : Ada pengaruh multikolinieritas pada model regresi
2. Menetapkan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis :
Ho : diterima jika $VIF \leq 10$ dan $Tolerance \geq 0,05$
Ha : diterima jika $VIF > 10$ dan $Tolerance < 0,05$
3. Menghitung nilai VIF dan Tolerance
Perhitungan nilai VIF dan Tolerance berdasarkan pada alat analisis yang digunakan yaitu uji multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan program pengolah data SPSS.
4. Pengambilan keputusan
Menarik kesimpulan sesuai dengan prosedur 2 dan 3.

3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2006). Jika variance dari residual dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel dependent dengan residualnya dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah distudentized (Ghozali, 2006). Prosedur pengujian Uji Heteroskedastisitas adalah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis operasional :
Ho : tidak ada pengaruh heteroskedastisitas pada model regresi
Ha : ada pengaruh heteroskedastisitas pada model regresi
2. Menetapkan kriteria penolakan dan penerimaan hipotesis:
Ho : diterima jika residual pada gambar scatterplot terlihat menyebar secara acak, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y
Ha : diterima jika residual pada gambar scatterplot terlihat tidak menyebar secara acak, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur
3. Membuat gambar scatterplot
Pembuatan gambar scatterplot berdasarkan pada alat analisis yang digunakan yaitu uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

4. Pengambilan keputusan

Menarik kesimpulan sesuai dengan prosedur 2 dan 3.

3.5.4 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu H1, H2, H3 dan H4 yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dimana gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan teknologi informasi sebagai variabel pemoderasi. Penelitian ini menggunakan regresi dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Dalam membuktikan kebenaran uji hipotesis yang diajukan digunakan uji statistik terhadap output yang dihasilkan dari persamaan regresi. Persamaan statistik yang digunakan adalah:

$$KM = \alpha + \beta_1 PA + \beta_2 GK + \beta_3 KO + \beta_4 TI + \beta_5 PA * GK + \beta_6 PA * KO + \beta_7 PA * TI + e \dots\dots (1)$$

Keterangan:

KM	: Kinerja Manajerial
α	: Konstanta
PA	: Partisipasi Anggaran
GK	: Gaya Kepemimpinan
KO	: Komitmen Organisasi
TI	: Teknologi Informasi
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$: Koefisien Regresi
e	: <i>error</i>

Jika koefisien β pada tingkat kesalahan 5% signifikan secara statistik maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan teknologi informasi memoderasi pada hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

3.5.5 Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Regresi dengan lebih dari dua variabel bebas digunakan Adjusted R^2 sebagai koefisien determinasi.

3.5.6 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat (Ghozali, 2011).

3.5.7 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Hasil Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011).

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut akan diuraikan analisis penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pengaruh Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderating. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner. Kuesioner dibagikan ke Dinas Perindustrian dan Perdagangan sebanyak 21, Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah sebanyak 9, dan Dinas Badan Keuangan dan Aset Daerah sebanyak 28. Hasil dari jawaban-jawaban responden ini akan menjadi informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya.

4.1 Karakteristik Responden

4.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 58 responden diperoleh data tentang jenis kelamin responden. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada Tabel 4.1

Tabel 4.1.

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	47	81,0
Perempuan	11	19,0
Total	58	100%

Sumber: Hasil olah data, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari 58 responden, diperoleh hasil responden laki-laki sebanyak 47 atau 81% dan perempuan sebanyak 11 atau 19%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah laki-laki dengan jumlah 81%.

4.1.2 Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 58 responden diperoleh data tentang usia responden. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan usia ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20-30	5	9,0
31-40	21	36,0
41-50	27	47,0
51-60	5	9,0
Total	58	100%

Sumber: Hasil olah data, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi empat kategori yaitu 20-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, dan 51-60 tahun. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data 20-30 tahun sebanyak 5 orang atau 9%, 31-40 tahun sebanyak 21 orang atau 36%, 41-50 tahun sebanyak 27 orang atau 47%, dan usia 51-60 tahun sebanyak 5 orang atau 9%. Hal ini

menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah usia 41-50 tahun sebanyak 47%.

4.1.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 58 responden diperoleh data tentang pendidikan terakhir responden. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan usia ditunjukkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3

Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
D3	2	3,4
D4	1	1,7
S1	46	79,4
S2	9	15,5
Total	58	100%

Sumber: Hasil olah data, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi empat kategori yaitu D3, D4, S1 dan S2. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data D3 sebanyak 2 orang atau 3,4%, D4 sebanyak 1 orang atau 1,7%, S1 sebanyak 46 orang atau 79,4%, dan usia S2 sebanyak 9 orang atau 15,5%. Hal ini menjelaskan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah pendidikan terakhir S1 sebanyak 79,4%

4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Data yang telah dikumpulkan dalam penelitian diolah dan dianalisis menggunakan alat statistik yaitu statistik deskriptif. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian. Pengujian statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai variabel yang akan diteliti. Pengolahan statistik deskriptif menunjukkan mengenai ukuran sampel yang diteliti, rata-rata (*mean*), simpangan baku (*standard deviation*), maksimum, dan minimum dari masing-masing variabel.

Mean merupakan hasil penjumlahan nilai seluruh data dibagi dengan banyaknya data. *Standard Deviation* merupakan akar dari jumlah kuadrat dari selisih nilai data dengan rata-rata dibagi dengan banyaknya data. Standar deviasi mengukur seberapa luas penyimpangan atau penyebaran nilai data tersebut dari nilai rata-rata *mean*. Apabila standar deviasi dari suatu variabel tinggi, maka data dalam variabel tersebut semakin menyebar dari nilai *mean*-nya. Demikian pula sebaliknya, apabila standar deviasi suatu variabel semakin rendah, maka data dalam variabel tersebut semakin mengumpul pada nilai *mean*-nya. Maksimum merupakan nilai terbesar dari suatu rangkaian pengamatan. Minimum merupakan nilai terkecil dari suatu rangkaian pengamatan. Hasil pengolahan statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel 4.4:

Tabel 4.4

Hasil Uji Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	58	10,0	23,0	18,034	3,4942
Kinerja Manajerial	58	12,0	28,0	23,517	3,3678
Gaya Kepemimpinan	58	38,0	64,0	51,414	6,3135
Komitmen Organisasi	58	17,0	31,0	24,724	2,2849
Teknologi Informasi	58	22,0	32,0	26,740	2,8320

Sumber : Hasil olah data, 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah data dari penelitian ini sebanyak 58 data observasi. Hasil uji diatas menunjukkan nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi untuk setiap variabel independen dan dependen. Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh secara keseluruhan untuk partisipasi anggaran memiliki skor nilai terendah sebesar 10, skor nilai tertinggi sebesar 23 dengan nilai rata-rata 18,034 dan nilai standar deviasi sebesar 3,4942. Artinya partisipasi anggaran yang dilakukan di Dinas Pemerintahan Sleman telah dilakukan dengan baik atau telah cukup tinggi.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh secara keseluruhan untuk kinerja manajerial memiliki skor nilai terendah sebesar 12, skor nilai tertinggi sebesar 28 dengan nilai rata-rata 23,517 dan nilai standar deviasi sebesar 3,3678. Artinya kinerja manajerial yang dilakukan di Dinas Pemerintahan Sleman telah dilakukan dengan baik atau telah cukup tinggi.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh secara keseluruhan untuk gaya kepemimpinan memiliki skor nilai terendah sebesar 38, skor nilai tertinggi sebesar 64 dengan nilai rata-rata 51,414 dan nilai standar deviasi

sebesar 6,3135. Artinya gaya kepemimpinan yang dilakukan di Dinas Pemerintahan Sleman telah dilakukan dengan baik atau telah cukup tinggi.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh secara keseluruhan untuk komitmen organisasi memiliki skor nilai terendah sebesar 17, skor nilai tertinggi sebesar 31 dengan nilai rata-rata 24,724 dan nilai standar deviasi sebesar 2,2849. Artinya komitmen organisasi yang dilakukan di Dinas Pemerintahan Sleman telah dilakukan dengan baik atau telah cukup tinggi.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh secara keseluruhan untuk teknologi informasi memiliki skor nilai terendah sebesar 22, skor nilai tertinggi sebesar 32 dengan nilai rata-rata 26,740 dan nilai standar deviasi sebesar 2,4942. Artinya teknologi informasi yang dilakukan di Dinas Pemerintahan Sleman telah dilakukan dengan baik atau telah cukup tinggi.

4.3 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik yang digunakan untuk uji validitas adalah korelasinya menggunakan *Pearson Correlation*. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hasil uji validitas dengan metode *Pearson Correlation* dapat dilihat Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
Partisipasi Anggaran	Item 1	0,759	0,259	Valid
	Item 2	0,679	0,259	Valid
	Item 3	0,837	0,259	Valid
	Item 4	0,824	0,259	Valid
	Item 5	0,887	0,259	Valid
	Item 6	0,788	0,259	Valid
Kinerja Manajerial	Item 1	0,357	0,259	Valid
	Item 2	0,609	0,259	Valid
	Item 3	0,682	0,259	Valid
	Item 4	0,798	0,259	Valid
	Item 5	0,663	0,259	Valid
	Item 6	0,785	0,259	Valid
	Item 7	0,683	0,259	Valid
	Item 8	0,669	0,259	Valid
Gaya Kepemimpinan	Item 1	0,675	0,259	Valid
	Item 2	0,727	0,259	Valid
	Item 3	0,563	0,259	Valid
	Item 4	0,510	0,259	Valid
	Item 5	0,692	0,259	Valid
	Item 6	0,712	0,259	Valid
	Item 7	0,723	0,259	Valid

	Item 8	0,718	0,259	Valid
	Item 9	0,711	0,259	Valid
	Item 10	0,650	0,259	Valid
	Item 11	0,619	0,259	Valid
	Item 12	0,650	0,259	Valid
	Item 13	0,602	0,259	Valid
	Item 14	0,663	0,259	Valid
	Item 15	0,558	0,259	Valid
	Item 16	0,632	0,259	Valid
Komitmen Organisasi	Item 1	0,378	0,259	Valid
	Item 2	0,372	0,259	Valid
	Item 3	0,311	0,259	Valid
	Item 4	0,651	0,259	Valid
	Item 5	0,611	0,259	Valid
	Item 6	0,673	0,259	Valid
	Item 7	0,638	0,259	Valid
	Item 8	0,571	0,259	Valid
Teknologi Informasi	Item 1	0,559	0,259	Valid
	Item 2	0,725	0,259	Valid
	Item 3	0,760	0,259	Valid
	Item 4	0,668	0,259	Valid
	Item 5	0,505	0,259	Valid
	Item 6	0,801	0,259	Valid
	Item 7	0,715	0,259	Valid

	Item 8	0,651	0,259	Valid
--	--------	-------	-------	-------

Sumber: Hasil olah data, 2019

Seperti telah dikemukakan pada Tabel 4.5 diperoleh nilai r_{hitung} dari semua item pada validitas $> r_{tabel}$, maka butir-butir instrumen penelitian tersebut dinyatakan valid. Sehingga semua butir instrumen pertanyaan yang berhubungan dengan partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan teknologi informasi dinyatakan valid sehingga pertanyaan-pertanyaan yang tertuang dalam angket penelitian dapat digunakan dalam penelitian.

4.4 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Semakin setuju koefisien reliabilitas semakin reliabel jawaban yang diperoleh dari responden. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai Cronbach's *Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,60, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan *reliabel*. Jika nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih kecil 0,60, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak *reliable*. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	AlphaCronbach	Nilai Kritis	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,804	0,6	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,885	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,760	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,748	0,6	Reliabel
Teknologi Informasi	0,776	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil olah data, 2019

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas, diperoleh nilai nilai *AlphaCronbach* dari semua variabel penelitian yaitu partisipasi anggaran, kinerja manajerial, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan teknologi informasi menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Dengan demikian jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian tersebut reliabel, sehingga kuesioner reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.5 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji model regresi sehingga diperoleh model regresi dari metode kuadrat terkecil yang menghasilkan estimator linier tidak bias. Model regresi yang diperoleh berdistribusi normal dan terbebas dari gejala multikolieneritas, dan heteroskedastisitas.

4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen maupun independen mempunyai distribusi normal atau tidak.

Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini digunakan cara analisis plot grafik histogram dan uji *kolmogorov-smirnov* (uji K-S). Hasil uji normalitas dengan uji *kolmogorov-smirnov* dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.7

Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	58
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,822

Sumber: Hasil olah data, 2019

Berdasarkan tabel 4.7 diatas diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,822. Dikarenakan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,822 > 0,05$), maka H_0 diterima; yang berarti data terdistribusi secara normal. Dengan demikian uji normalitas ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

4.5.2 Uji Multikolinieritas

Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Pengujian adanya multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan besarnya tolerance value dan besarnya VIF (Ghozali, 2005). Jika nilai tolerance value $> 0,10$ atau < 1 dan $VIF < 10$, maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinieritas ditunjukkan pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8

Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Partisipasi Anggaran	0,475	2,104
Gaya Kepemimpinan	0,538	1,859
Komitmen Organisasi	0,344	2,906
Teknologi Informasi	0,617	1,621
Partisipasi Anggaran X Gaya Kepemimpinan	0,394	2,536
Partisipasi Anggaran X Komitmen Organisasi	0,240	4,174
Partisipasi Anggaran X Teknologi Informasi	0,301	3,322

Sumber: Hasil olah data, 2019

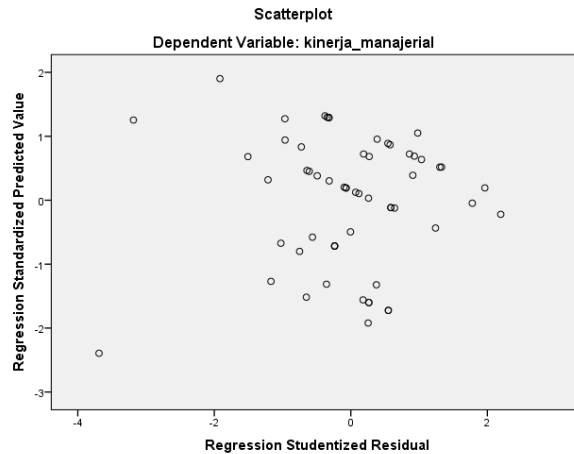
Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) adalah < 10 dan untuk nilai *Tolerance* $> 0,10$ atau < 1 . Jadi berdasarkan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance* dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung multikolinieritas, sehingga pengujian selanjutnya dapat dilanjutkan karena telah memenuhi syarat pengujian asumsi klasik yaitu tidak terjadi multikolinieritas.

4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul ketika varian dari distribusi probabilitas gangguan tidak konstan untuk seluruh pengamatan atas variabel penelitian. Metode yang digunakan untuk menguji heteroskedastisitas memakai diagram *scatterplot*.

Gambar 4.1

Uji Heteroskedastitas



Sumber : Hasil olah data, 2019

Melalui grafik *scatter plot* pada gambar diatas maka dapat dilihat pola penyebaran data yang ada. Pola penyebaran data yang berupa titik-titik pada scatter plot menyebar di atas dan di bawah dan penyebarannya tidak membentuk pola tertentu, sehingga dari pola penyebaran ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Jadi Asumsi Heteroskedastisitas terpenuhi.

4.6 Moderating Regression Analysis (MRA)

Berdasarkan hasil berbagai uji yang telah dilakukan sebelumnya, data yang diperoleh dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam analisis regresi moderasi. Analisis regresi moderasi dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen. Hasil dari pengujian regresi moderasi dengan bantuan SPSS Versi 23 disajikan pada tabel 4.9.

Berdasarkan hasil pada tabel di atas diperoleh persamaan regresi moderasi sebagai berikut:

Tabel 4.9
Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std.Error	Beta		
1	(Constant)	11,138	3,005		3,707	0,001
	Anggaran	0,251	0,083	0,260	3,022	0,004
	Gaya Kepemimpinan	0,032	0,043	0,060	0,744	0,461
	Komitmen Organisasi	0,005	0,149	0,004	0,035	0,972
	Teknologi Informasi	-0,136	0,090	-0,114	-1,512	0,137
	PAxGK	0,002	0,001	0,199	2,107	0,040
	PAxKO	0,009	0,004	0,261	2,155	0,036
	PAxTI	0,007	0,002	0,341	3,148	0,003

a. Dependent Variable: Kinerja_Manajerial

Sumber: Hasil olah data, 2019



Dari tabel 4.9 menunjukkan bahwa persamaan regresi ganda yang diperoleh dari hasil analisis adalah:

$$Y = 11,138 + 0,251PA + 0,032GK + 0,005KO - 0,136TI + 0,002PA*GK + 0,009PA*KO + 0,007PA*TI$$

Dari persamaan regresi diatas dapat diartikan sebagai berikut:

- a) Konstanta sebesar 11,138 akan menyatakan kinerja manajerial sebesar 11,138 dengan asumsi variabel lainnya bernilai konstan.

- b) Koefisien regresi partisipasi anggaran sebesar 0,251 menyatakan bahwa setiap penambahan partisipasi anggaran sebesar 1 (satu) satuan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,251 satuan.
- c) Koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,032 menyatakan bahwa setiap penambahan gaya kepemimpinan sebesar 1 (satu) satuan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,032 satuan.
- d) Koefisien regresi komitmen organisasi sebesar 0,005 menyatakan bahwa setiap penambahan komitmen organisasi sebesar 1 (satu) satuan maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,005 satuan.
- e) Koefisien regresi teknologi informasi sebesar -0,136 menyatakan bahwa setiap penambahan partisipasi anggaran sebesar 1 (satu) satuan maka akan menurunkan kinerja manajerial sebesar 0,136 satuan.
- f) Koefisien regresi variabel moderasi gaya kepemimpinan sebesar 0,002 menyatakan bahwa setiap penambahan gaya kepemimpinan sebesar 1 (satu) satuan maka akan meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0,251 satuan.
- g) Koefisien regresi variabel moderasi komitmen organisasi sebesar 0,009 menyatakan bahwa setiap penambahan komitmen organisasi sebesar 1 (satu) satuan maka akan meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0,009 satuan.
- h) Koefisien regresi variabel moderasi teknologi informasi sebesar 0,007 menyatakan bahwa setiap penambahan teknologi informasi sebesar 1 (satu)

satuan maka akan meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial sebesar 0,007 satuan.

4.6.1 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4.10

Koefisien Determinasi

Adjusted R Square	Keterangan
0,799	Variabel independen memiliki pengaruh sebesar 79,9% terhadap variabel dependen

Sumber: Hasil olah data, 2019

Nilai *adjusted R square* (R^2) sebesar 0.799 menunjukkan bahwa besarnya peran atau kontribusi variabel partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan teknologi informasi mampu menjelaskan variabel kinerja manajerial sebesar 79,9% sedangkan sisanya 20,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel independen diatas.

4.6.2 Uji F

Uji F pada penelitian ini digunakan untuk menunjukkan apakah model penelitian yang digunakan fit atau tidak. Dengan tingkat signifikansi yang digunakan pada penelitian ini sebesar 0,05. Model dapat dikatakan fit jika nilai sig

$< \alpha(0,05)$. Adapun hasil uji F pada penelitian ini disajikan pada tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11

Uji F

Nilai sig.	Keterangan
0,000 (0,000<0,05)	Model Fit

Sumber: Hasil olah data, 2019

Berdasarkan Tabel di atas diperoleh nilai *sig.* sebesar $0,000 < \alpha(0,05)$.

Dengan demikian berdasarkan nilai tersebut disimpulkan bahwa model dalam penelitian fit dan layak digunakan dalam penelitian.

4.6.3 Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Hasil uji t-test dilakukan dengan membandingkan p-value dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Uji hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta melihat kuat atau lemahnya variabel moderasi terhadap pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil Uji t disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.12

Uji t

Hipotesis	β	Sig.	Keterangan
Pengaruh Partisipasi anggaran terhadap Kinerja Manajerial	0,251	0,004	Hipotesis diterima

Gaya Kepemimpinan memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial	0,002	0,040	Hipotesis diterima
Komitmen Organisasi memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial	0,009	0,036	Hipotesis diterima
Teknologi Informasi memoderasi hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial	0,007	0,003	Hipotesis diterima

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

H0 : $b_1 = 0$ Tidak ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

H1: $b_1 \neq 0$ ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12 diatas, diperoleh nilai p-value hasil uji-t dari variabel partisipasi anggaran sebesar 0,004. Dikarenakan nilai *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,004 < 0,05$), maka H1 diterima ; yang berarti ada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

H0 : $b_2 = 0$ Gaya kepemimpinan tidak dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

H2: $b_2 \neq 0$ Gaya kepemimpinan dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12 diatas, diperoleh nilai p -value hasil uji-t dari variabel moderasi gaya kepemimpinan sebesar 0,040. Dikarenakan nilai p -value lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,040 < 0,05$), maka H2 diterima ; yang berarti gaya kepemimpinan dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

H0 : $b_3 = 0$ Komitmen organisasi tidak dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

H3: $b_3 \neq 0$ Komitmen organisasi dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12 diatas, diperoleh nilai p -value hasil uji-t dari variabel moderasi komitmen organisasi sebesar 0,036. Dikarenakan nilai p -value lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,036 < 0,05$), maka H3 diterima ; yang berarti komitmen organisasi dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

4. Pengaruh Teknologi Informasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

H0 : $b_4 = 0$ Teknologi Informasi tidak dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

H4: $b_4 \neq 0$ Teknologi Informasi dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.12 diatas, diperoleh nilai p -value hasil uji-t dari variabel moderasi teknologi informasi sebesar 0,003. Dikarenakan nilai p -value lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,003 < 0,05$), maka H_1 diterima ; yang berarti teknologi informasi dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajer. Menurut Gunawan dan Santioso (2015) mengemukakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki peran yang sangat penting. Partisipasi dari bawahan dalam proses penyusunan anggaran secara tidak langsung akan mempengaruhi diri mereka, karena mungkin mereka dianggap memiliki kemampuan, sehingga dapat memotivasi para bawahan tersebut untuk bekerja lebih baik lagi yang berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan.

Menurut Anthony & Govindarajan (2007) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran akan menciptakan rasa tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas mereka. Dalam mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga

anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi (Sardjito dan Muthaher, 2007).

Supriyono (2005) berpendapat bahwa di Indonesia, hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer mempunyai hubungan positif secara signifikan. Manajer yang memiliki partisipasi anggaran yang tinggi akan lebih memahami tujuan anggaran. Karena kinerja manajer akan dinilai berdasarkan target anggaran yang bisa dicapai, manajer akan bersungguh-sungguh dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan meningkatnya kinerja manajer tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amartadewi dan Dwirandra (2013) membuktikan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

4.7.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Gaya kepemimpinan ditinjau dari sisi perilaku individu dalam menjalankan perusahaan merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin tajam (Maharani, 2010). Gaya kepemimpinan merupakan keahlian seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian yang ditujukan kepada bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas yaitu terbuka, loyal, dapat dipercaya, sopan, ramah, kooperatif, jujur dan baik. Gaya kepemimpinan akan lebih fokus pada hasil akhir pekerjaan, apakah bawahan dapat menjalankan tugas dan

tanggung jawab nya dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam hal ini atasan akan memotivasi bawahannya untuk bekerja lebih baik dan bertanggung jawab dalam proses penyusunan anggaran. Dengan adanya keterlibatan bawahan dan atasan dalam proses penyusunan anggaran ini akan turut meningkatkan kinerja manajerial (Daft, 2010).

Gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan yaitu seperti menyenangkan, bersahabat, menerima, santai/ rileks, mendukung, harmonis dan riang. Gaya kepemimpinan akan lebih fokus pada hubungan atasan dengan bawahan dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi dan mendelegasikan tanggung jawab dan memberi kesempatan kepada para bawahan untuk menggunakan potensi yang ia miliki dalam proses penyusunan anggaran. Hal ini sama dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas, dengan adanya keterlibatan bawahan dan atasan dalam proses penyusunan anggaran akan turut meningkatkan kinerja manajerial (Daft, 2010).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh Kamilah, Taufik dan Darlis (2013) yang dalam penelitiannya menyatakan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

4.7.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

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

manajer merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran, serta frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran (Kamilah, Taufik dan Darlis, 2013). Menurut Nazaruddin dan Setyawan (2012) Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu berbuat untuk kepentingan pribadinya. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall 1990a). Dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong manajer untuk mementingkan kepentingan organisasi dan melakukan sesuatu yang akan menunjang keberhasilan dari organisasi tersebut salah satunya berpartisipasi dalam menyusun sebuah anggaran.

Komitmen organisasi dalam diri individu yang kuat, individu akan berusaha keras mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, sebaliknya komitmen organisasi yang rendah, individu akan mempunyai perhatian yang rendah dalam pencapaian tujuan organisasi, cenderung berusaha memikirkan kepentingan pribadi individunya. Bentuk komitmen organisasi yang diduga mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajerial adalah komitmen efektif.

Komitmen efektif ini terdapat kepercayaan terhadap tujuan-tujuan organisasi dan dengan baik keinginan melaksanakan usaha-usaha yang dipertimbangkan dapat berguna bagi kepentingan organisasi atau perusahaan. Adanya komitmen organisasi tinggi/kuat menyebabkan individu memiliki pandangan positif dan berusaha melakukan yang terbaik demi kepentingan organisasi yang berguna dalam meningkatkan kinerja manajerial (Sardjito & Muthaher, 2007).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fibrianti dan Riharjo (2013) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

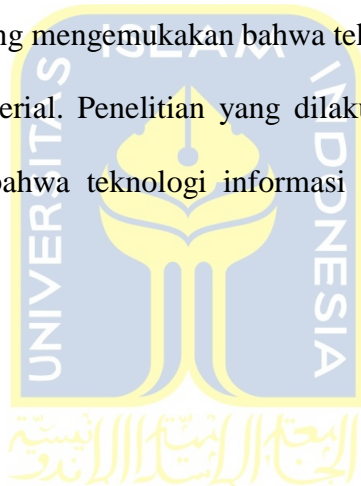
4.7.4 Pengaruh Teknologi Informasi terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Maharsi (2002) menyatakan bahwa teknologi informasi merupakan suatu perpaduan antara teknologi komputer dan telekomunikasi dengan teknologi lainnya, seperti perangkat keras (hardware), perangkat lunak (software), database, teknologi jaringan dan peralatan telekomunikasi lainnya. Teknologi juga dapat mengacu pada suatu istilah yaitu bagaimana suatu organisasi tersebut mentransfer masukan menjadi keluaran. Teknologi informasi dioperasikan sebagai teknologi yang digunakan untuk memperoleh, memanipulasi, mengkomunikasikan, menyajikan dan memanfaatkan data.

Teknologi informasi didefinisikan sebagai teknologi yang digunakan untuk memperoleh, memanipulasi, mengkomunikasikan, menyajikan dan memanfaatkan data. Menurut Adinata (2015) terdapat 3 kegunaan dari teknologi informasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Pertama teknologi informasi digunakan untuk mekanisasi tugas-tugas departemen akuntansi, seperti pelaporan pengumpulan data. teknologi informasi dalam bentuk yang berbeda diintegrasikan ke dalam peralatan produksi, dimana data yang dihasilkan akan disimpan secara otomatis, ini tentu saja akan mempercepat laporan-laporan yang berkaitan dengan produksi. Kedua, teknologi informasi saat ini memungkinkan untuk menyediakan

database yang lebih kompleks, sehingga informasi non keuangan dapat tersedia, misalnya informasi yang berkaitan dengan produk, konsumen, proses produksi. Informasi ini memudahkan para manajer dalam memonitor dan menganalisis operasi mereka. Ketiga, teknologi informasi memungkinkan dibuatnya rencana yang disesuaikan dengan situasi. Simulasi dan skenario bagaimana jika yang dapat disajikan oleh teknologi informasi dapat menyediakan alternatif dari konsekuensi suatu keputusan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Karsiati dan Maskudi (2014) yang mengemukakan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Sidiq dan Astutik (2017) menunjukkan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menguji Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pengaruh Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderating. Berdasarkan hasil uji hipotesis dan pembahasan yang dikemukakan maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
2. Gaya kepemimpinan dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
3. Komitmen organisasi dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
4. Teknologi informasi dapat menguatkan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

5.2 Saran

1. Bagi para manajer yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran hendaknya memahami partisipasi tersebut sebagai suatu kesempatan dalam menyusun anggaran yang terbaik untuk meningkatkan kinerjanya, bukan untuk dijadikan kesempatan untuk membuat anggaran yang lebih rendah dari kinerja yang sebenarnya mampu untuk dicapai.
2. Untuk penelitian selanjutnya peneliti mengharapkan untuk mempertimbangkan variabel lainnya seperti job relevant information (JRI), desentralisasi, dan budaya organisasi lainnya yang akan mungkin mempengaruhi kinerja manajerial dan memperluas lingkup penelitian. Hal ini diperlukan guna meningkatkan akurasi hasil dapat lebih sempurna dari penelitian ini yang diperoleh dimasa yang akan datang.

5.3 Implikasi

1. Dinas Pemerintahan Daerah Sleman sebaiknya meningkatkan pengawasan dan evaluasi berkala untuk meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang didukung oleh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan teknologi informasi.
2. Dinas Pemerintahan Daerah Sleman sebaiknya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan inovasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya tanpa melanggar peraturan dan ketetapan yang berlaku.

DAFTAR REFERENSI

- Adinata, S. (2015). *Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Manajerial*. JOM FEKON. Vol 2 No 2. 1-15
- Aditiya, C. G., dan Linda, S. (2015). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*. E-Jurnal Akuntansi. Universitas Tarumanagara Jakarta.
- Amartadewi, dan Dwirandra. 2013. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan dan Locus of Control Sebagai Variabel Moderasi". *Jurnal Udayana, Bali*.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Arishanti, K. I. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur, dan Sipil)*: 44-52
- Biduri, S. (2011). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan*. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik*, 5(9), 41–79.
- Brahmasari dan Suprayetno, A. 2009. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) ". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 10, September: 124-135.
- Bungin, B. (2001). *Metodologi, Penelitian Sosial: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Erlangga.

- Christianto, A., dan Santioso, L. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Jakarta Dan Tangerang). *Jurnal Akuntansi*, 29(1), 144–59.
- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Buku 2. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Ferdiani, D., & Rohman, A. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah: Komitmen Organisasi Dan Persepsi Inovasi Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi Undip*, 1, 1–14Nasional Akuntansi XVI Manado.
- Fibrianti dan Riharjo. 2013. “Pengaruh partisipasi anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada Pemerintahan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 1(1): 108-121.
- Frucot, V., and Winston, T. S. (1991). *Budgetary Participation, Locus of Control, and Mexican Managerial Performance and Job Satisfaction*. *The Accounting Review*. 3(1): 80-89.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (4th edition). Semarang: Undip.
- Goodhue, D. L. dan Thompson, R. L. (1995). *Task Technology Fit and Individual Performance*. *MIS Quarterly*, 213-236.
- Gunawan dan Santioso. 2015. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating”. *Jurnal Akuntansi*. 19(1): 144-159
- Haag, S., dan Cummings, M. (1998). *Management Information System for the Information Age*. Irwin Mcgraw-Hill International Ed.
- Habibie, M. H., dan Mahmudi. (2016). Peran Kapasitas Individu Dan Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi XIX Lampung*.

- Hapsari, Nanda A.R. 2010. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating." Skripsi, Universitas Diponegoro.
- Kamilah, Taufik dan Darlis. 2013. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Di Pekanbaru)". Jurnal Sorot 8 (2): 1-190.
- Karsiati, dan Maskudi. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi, Teknologi Informasi, dan Sistem Akuntansi Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial*. Media Ekonomi dan Manajemen. Vol 29 No 1. 59-67.
- Laksana, A., dan Muslichah. (2002). *Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol 4 No 2. 106- 125.
- Lindawati, dan Salamah, I. (2012). *Pemanfaatan Sistem Informasi dan Teknologi Informasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Individual Karyawan*. Jurnal Akuntansi Dan Keuangan. Vol 14 No 2. 56-68.
- Locke, E. (1968). *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, "Organizational Behavior and Human Performance*. 3(2): 157-189.
- Maharsi, S. (2002). *Pengaruh Perkembangan Teknologi Informasi Terhadap Bidang Akuntansi*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol 2 No 2. 127-137.
- Maharani, T. 2010. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Self Efficacy, Social Desirability, dan Organizational Commitment Sebagai Variabel Moderasi." Skripsi, Universitas Sebelas Maret.
- Mahoney, T. A. (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South Western Publ. Co.

Mardiyah, A. A., dan Listianingsih. (2005). *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, Dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi (SNA)-VIII Solo.*

Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE.

Mathis, dan Jackson. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Edisi Ke4).

Milani, K. 1975. "The Relationship of Participation in budget setting to industrial supervisor performance attitudes: Afield study". *The Accounting Review*, April : 275-284.

Mowday, R. T., Richard, M. S., dan Lyman, W. P. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment.* *Journal of Vocational Behavior*, 14,224–47.

Mutiara, S. 2017. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank Sumut Cabang Kisaran.* Skripsi. Tidak Diterbitkan. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Sumatera Utara: Medan.

Nazaruddin, I., dan Setyawan, H. (2012). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi, Desentralisasi, Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderasi.* *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 12(2), 197–207.

Nurillah, A. S., & Muid, D. (2014). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah (SAKD), Pemanfaatan Teknologi Informasi, dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada SKPD Kota Depok). *Diponegoro Journal Of Accounting*, 3(2), 1–13.

Panggabean, M. S. 2006. Hubungan diantara Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, 1 (1), 1-34.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R.T., dan Boulian, P.V. (1974). *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turn Over Among Psyatric*. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603–609.
- Putri, N. P. M. S., dan Putra, I. N. W. A. (2015). *Pengaruh Partisipasi Penganggaran Pada Kinerja Manajerial*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 12(2), 435–451.
- Randall, D. M. (1990.) *The Consequences of Organizational Commitment*: Methodological Investigation, 11(February 1989), 361–378.
- Reynaldhie, M. T., dan Mahmudi. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Dalam Memoderasi Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Kota Gresik)*. Simposium Nasional Akuntansi XIX Lampung.
- Robins,S.dan Judge, T. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S P. (2002). *Essentials of Organizational Behavior* (Terjemahan). (Edisi Ke5). Jakarta: Penerbit Erlangga. ———. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia. Roscoe.
- Sidiq, A. dan Astutik, E. P. (2017). *Pengaruh Kapabilitas Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Bisnis Ukm dengan Orientasi Pelanggan sebagai Variabel Intevening*. *Media Ekonomi dan Manajemen*. Vol 32 No 2, 9-27
- Sigilipu, S. (2013). *Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal EMBA*. Vol 1 No 3. 239-247.
- Suardana, K. J., dan Suryanawa, I. K. (2004). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Pada Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Sugiyono. (2002). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sukmantari, dan Wirasedana. 2015. “Pengaruh partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi pada kinerja manajerial dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening”. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.

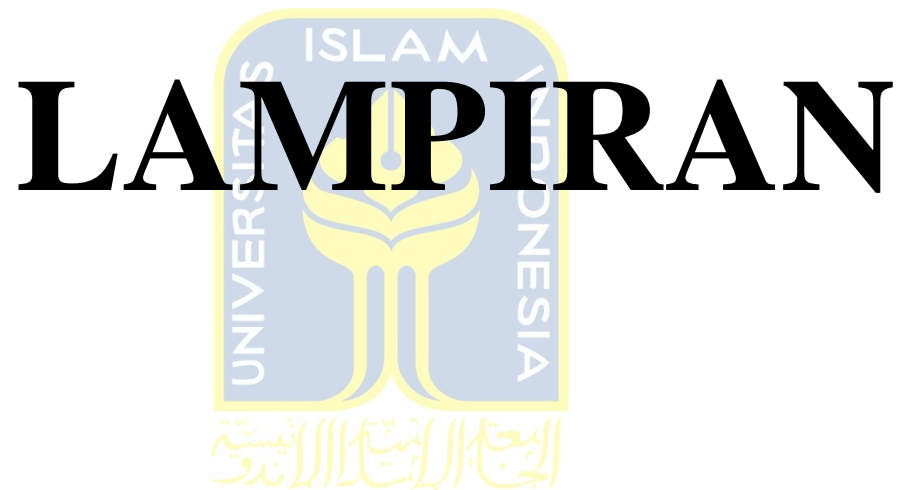
Sumarno, J. 2005.”Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial”. *Simposium Nasional Akuntansi VIII*.

Sumarsono, S. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Yogantara, dan Wirakusuma. 2013. “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Pada Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada BPR di Bali)”. *Jurnal Universitas Udayana*.

Yulk, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*. USA: Prentice-Hall.





SURAT PERMOHONAN PENGISIAN KUESIONER

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner
Yth : Bapak/Ibu Responden
Di Tempat.

Dengan hormat,

Untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam penyelesaian pendidikan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, saya memerlukan beberapa informasi sebagai bahan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pengaruh Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderating”**.

Sehubungan dengan itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan petunjuk pengisiannya. Kuesioner ini didesain untuk menilai kinerja manajerial dalam mengungkapkan pengaruh partisipasi anggaran dengan melalui penerapan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan pengaruh informasi.

Seluruh informasi yang diperoleh dari kuesioner ini hanya akan saya gunakan untuk keperluan penelitian saja dan saya akan menjaga kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian. Saya harap Bapak/Ibu dapat mengembalikan kuesioner ini.

Atas kesedian Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 07 Januari 2019

Dewi Laraswati Ariani
(15312281)

A. Pertanyaan Umum

Mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjawab pernyataan dibawah ini:

1. Nama Responden : (boleh tidak diisi)

2. Jabatan : (boleh tidak diisi)

3. Usia :

23-35 tahun

36-45 tahun

46 tahun keatas

4. Jenis Kelamin :

Laki-laki

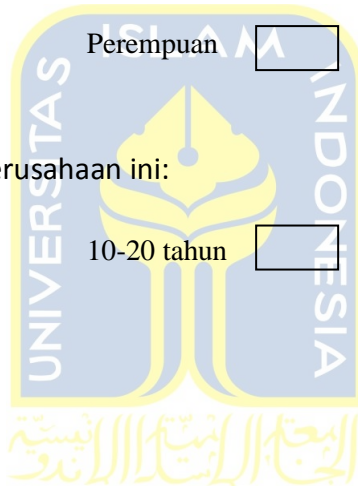
Perempuan

5. Lamanya bekerja di perusahaan ini:

0-10 tahun

10-20 tahun

Lebih dari 20 tahun



B. Pertanyaan Khusus

Berikut ini adalah pertanyaan mengenai variabel penelitian yang akan di uji pada unit kerja tempat Bapak/Ibu bekerja. Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan tanggapan atas pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda “√” pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat.

PARTISIPASI ANGGARAN

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk menggambarkan peran Bapak/Ibu dalam menentukan dan merancang anggaran untuk bagian (departemen/divisi/bagian/divisi) Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) atau silang (×) pada skala 1 sampai 4 yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), S (setuju) dan SS (sangat setuju)

NO	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1.	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.				
2.	Pimpinan saya selalu memberikan masukan yang masuk akal ketika merevisi anggaran yang saya susun.				
3.	Saya sering menyatakan pendapat dan usulan dalam diskusi penyusunan anggaran.				
4.	Saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.				
5.	Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting.				
6.	Pimpinan sering minta pendapat atau usulan saya selama Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) disusun dan ditetapkan.				

KINERJA MANAJERIAL

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) atau silang (×) pada skala 1 sampai 4 yang ada untuk masing masing pertanyaan. Mulai dari STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), S (setuju) dan SS (sangat setuju).

NO	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1.	Perencanaan Saya memiliki andil dalam menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program.				
2.	Investigasi Saya memiliki andil dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan.				
3.	Pengkoordinasian Saya memiliki andil dalam penyampaian informasi dalam perusahaan untuk mengkoordinasi dan penyusunan laporan.				
4.	Pengawasan Saya bertugas dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit.				
5.	Penilaian Staff Saya memiliki andil dalam mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit, misalkan menyeleksi atau mempromosikan bawahan.				
6.	Negosiasi Saya memiliki andil dalam melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit dengan pihak luar.				

7.	<p>Perwakilan.</p> <p>Saya bertugas mempromosikan visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan cara berkonsultasi secara lisan atau berhubungan dengan pihak lain diluar perusahaan.</p>				
8.	<p>Evaluasi</p> <p>Saya memiliki andil dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian pencacatan hasil, dan penilaian pelaporan keuangan.</p>				



GAYA KEPEMIMPINAN

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan atasan Bapak/Ibu.

Jawablah dengan memberi lingkaran pada angka menurut persepsi Bapak/Ibu pada skala untuk masing-masing pertanyaan, 1 sampai dengan 4 yang terdiri dari 1 (satu) = sangat tidak setuju, 2 (dua) = tidak setuju, 3 (tiga) = setuju, 4 (empat) = sangat setuju.

Menyenangkan	4	3	2	1	Tidak Menyenangkan
Bersahabat	4	3	2	1	Tidak Bersahabat
Santai / Rileks	4	3	2	1	Tegang
Menerima	4	3	2	1	Menolak
Dekat / Supel	4	3	2	1	Jaga Jarak
Hangat	4	3	2	1	Dingin
Mendukung	4	3	2	1	Tidak Mendukung
Harmonis	4	3	2	1	Suka Cekcok
Riang	4	3	2	1	Murung
Terbuka	4	3	2	1	Tertutup
Loyal	4	3	2	1	Pelit
Dapat dipercaya	4	3	2	1	Tidak Dapat Dipercaya
Sopan	4	3	2	1	Tidak Sopan
Ramah	4	3	2	1	Angkuh
Kooperatif	4	3	2	1	Tidak Kooperatif
Jujur	4	3	2	1	Tidak Jujur

KOMITMEN ORGANISASI

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur seberapa besar komitmen Bapak/Ibu terhadap tempat unit kerja. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) atau silang (×) pada skala 1 sampai 4 yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), S (setuju) dan SS (sangat setuju).

NO	PERNYATAAN	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1.	Saya bersedia bekerja lebih keras daripada yang diharapkan agar unit kerja tempat saya bekerja ini lebih sukses.				
2.	Saya membanggakan unit/sub unit ini sebagai tempat kerja yang menyenangkan kepada teman-teman saya.				
3.	Saya menemukan bahwa sistem nilai (values) saya sama dengan sistem nilai (values) unit kerja.				
4.	Saya bangga mengatakan kepada orang bahwa saya merupakan bagian dari unit kerja ini.				
5.	Unit kerja ini memberikan inspirasi terbaik mengenai cara mencapai kinerja.				
6.	Saya sangat senang memilih unit kerja ini sebagai tempat kerja dibandingkan unit kerja lain.				
7.	Menurut saya unit kerja ini merupakan tempat kerja terbaik.				
8.	Saya sungguh peduli dengan nasib tempat saya bekerja.				

TEKNOLOGI INFORMASI

Pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur pengetahuan Bapak/Ibu mengenai teknologi informasi. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) atau silang (×) pada skala 1 sampai 4 yang ada untuk masing-masing pertanyaan. Mulai dari STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), S (setuju) dan SS (sangat setuju).

NO	PERNYATAAN	STM (1)	TM (2)	M (3)	SM (4)
1.	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu dalam memperoleh informasi pada tempat asalnya.				
2.	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu dalam pengolahan data sehingga dapat menghasilkan bentuk yang anda inginkan.				
3.	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu untuk menghasilkan informasi yang tepat waktu.				
4.	Sejauh mana komputer dapat membantu anda untuk memperoleh informasi yang baru.				
5.	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu untuk memperoleh informasi non keuangan ataupun informasi eksternal.				
6.	Sejauh mana komputer dapat membantu anda dalam menggabungkan informasi dari bagian/departemen lain.				
7.	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu untuk menyimpan data atau informasi yang anda miliki.				
8.	Sejauh mana komputer yang anda gunakan dapat membantu dalam melakukan komunikasi informasi ke orang lain atau ke lokasi lain..				

DATA KUESIONER PENELITIAN

No	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	ANGGARAN								KINERJA MANAJERIAL							
				A1	A2	A3	A4	A5	A6	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8		
1	45	W	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	
2	50	L	S1	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3		
3	40	L	S1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	42	L	S1	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	1	3	3	3		
5	44	L	S1	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3		
6	41	W	S2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3		
7	39	L	S1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3		
8	43	W	S1	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3		
9	48	W	S1	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4		
10	50	L	S2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4		
11	44	L	S1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3		
12	43	L	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3		
13	36	L	S2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4		
14	52	L	S1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4		
15	45	L	S1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
16	38	L	S1	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4		
17	50	L	S2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4		
18	48	W	S2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4		
19	46	L	S1	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4		
20	44	L	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4		
21	47	L	S1	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4		
22	48	L	S1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4		
23	42	L	S1	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4		
24	45	W	S2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3		
25	51	L	S2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3		
26	57	W	S1	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3		
27	38	L	S1	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
28	25	L	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3		
29	35	L	S1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3		
30	37	W	S1	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3		
31	38	L	S2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3		
32	35	W	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2		
33	36	W	D4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1	1	1	1		
34	42	L	S1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2		
35	40	W	S1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3		
36	48	L	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
37	32	L	D3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
38	47	L	S1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2		
39	26	L	S1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2		
40	33	L	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
41	28	L	S1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
42	42	L	S1	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3		
43	45	L	D3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2		
44	51	L	S1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3		
45	57	L	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
46	38	L	S1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
47	25	L	S1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2		
48	35	L	S1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2		
49	37	L	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
50	38	L	S1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
51	35	L	S1	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3		
52	36	L	S1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2		
53	42	L	S1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3		
54	40	L	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
55	48	L	S1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
56	32	L	S1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2		
57	47	L	S1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2		
58	26	L	S1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		

GAYA KEPEMIMPINAN																
No	GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8	GK9	GK10	GK11	GK12	GK13	GK14	GK15	GK16
1	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4
5	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3
6	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
7	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
8	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3
9	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
10	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
11	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
12	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
13	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
15	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
17	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2
18	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3
19	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3
20	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
21	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
22	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3
23	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3
24	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
25	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3
26	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
29	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
30	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3
31	3	2	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	4
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
33	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3
34	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
41	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
42	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
43	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
50	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
51	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
52	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4

No	KOMITMEN ORGANISASI								TEKNOLOGI INFORMASI							
	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18
1	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	2	1	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3
5	4	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
7	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
8	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
9	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
10	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
11	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
12	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3
13	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
14	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
16	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
17	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
19	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
20	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
21	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
22	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
23	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
24	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
25	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
26	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4
27	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4
31	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
35	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
41	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
43	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
44	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
50	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
52	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
53	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3

LAMPIRAN OUTPUT MRA

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	komitmen, Anggaran, teknologi_informasi, PA.GK, gaya, PA.TI, PA.KO ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: kinerja_manajerial

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,908 ^a	,824	,799	1,5101

a. Predictors: (Constant), komitmen, Anggaran, teknologi_informasi, PA.GK, gaya_kepemimpinan, PA.TI, PA.KO



ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	532,461	7	76,066	33,356	,000 ^b
	Residual	114,022	50	2,280		
	Total	646,483	57			

a. Dependent Variable: kinerja_manajerial

b. Predictors: (Constant), komitmen, Anggaran, teknologi_informasi, PA.GK, gaya_kepemimpinan, PA.TI, PA.KO

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	11,138	3,005			
1	Anggaran	,251	,083	,260	3,022	,004
	teknologi_informasi	-,136	,090	-,114	-1,512	,137
	PA.GK	,002	,001	,199	2,107	,040
	PA.KO	,009	,004	,261	2,155	,036
	PA.TI	,007	,002	,341	3,148	,003
	gaya_kepemimpinan	,032	,043	,060	,744	,461
	komitmen	,005	,149	,004	,035	,972

a. Dependent Variable: kinerja_manajerial

UJI ASUMSI KLASIK

UJI NORMALITAS



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,41434802
	Absolute	,083
Most Extreme Differences	Positive	,083
	Negative	-,072
Kolmogorov-Smirnov Z		,630
Asymp. Sig. (2-tailed)		,822

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

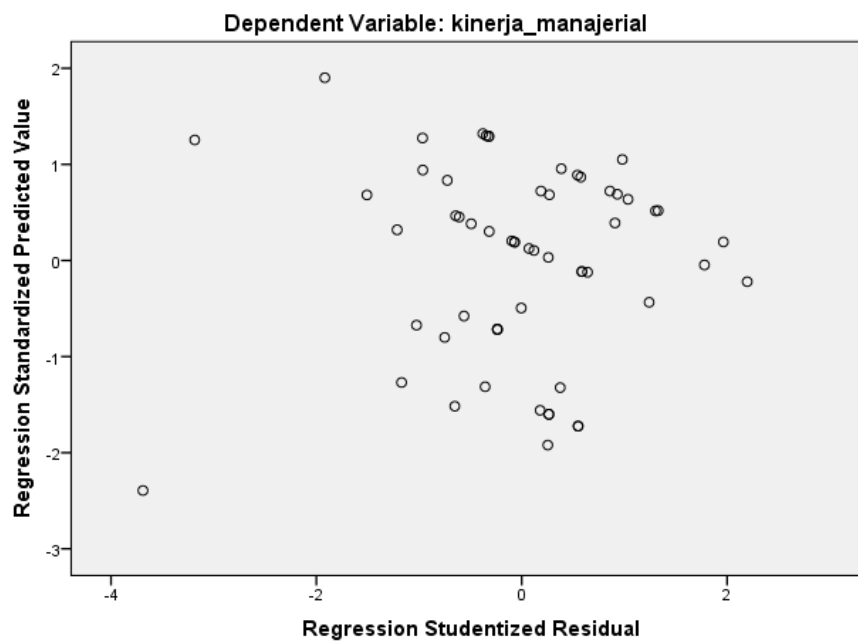
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	11,138	3,005		3,707	,001		
Anggaran	,251	,083	,260	3,022	,004	,475	2,104
teknologi_informasi	-,136	,090	-,114	-1,512	,137	,617	1,621
PA.GK	,002	,001	,199	2,107	,040	,394	2,536
PA.KO	,009	,004	,261	2,155	,036	,240	4,174
PA.TI	,007	,002	,341	3,148	,003	,301	3,322
Gaya	,032	,043	,060	,744	,461	,538	1,859
komitmen	,005	,149	,004	,035	,972	,344	2,906

a. Dependent Variable: kinerja_manajerial



UJI HETEROSKEDASTISITAS

Scatterplot



Lampiran Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Anggaran	58	10,0	23,0	18,034	3,4942
kinerja_manajerial	58	12,0	28,0	23,517	3,3678
Gaya_Kepemimpinan	58	38,0	64,0	51,414	6,3135
komitmen_organisasi	58	17,0	31,0	24,724	2,2849
teknologi_informasi	58	22	32	26,74	2,832
Valid N (listwise)	58				

Lampiran Validitas Reliabilitas

Partisipasi Anggaran

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	58	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	58	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	32,621	33,889	,759	,787
A2	32,569	33,828	,679	,789
A3	32,569	31,232	,837	,763
A4	32,828	31,619	,824	,766
A5	32,569	30,390	,887	,753
A6	32,569	32,074	,788	,771
Anggaran	17,793	9,535	1,000	,907

Kinerja Manajerial

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Valid		58	100,0
Cases Excluded ^a		0	,0
Total		58	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	8



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KM1	20,431	11,793	,357	,894
KM2	20,448	11,024	,609	,877
KM3	20,483	10,465	,682	,869
KM4	20,586	8,984	,798	,854
KM5	20,707	9,825	,663	,870
KM6	20,621	9,327	,785	,856
KM7	20,500	9,798	,683	,867
KM8	20,483	9,658	,669	,870

Gaya Kepemimpinan

Scale: ALL VARIABLES

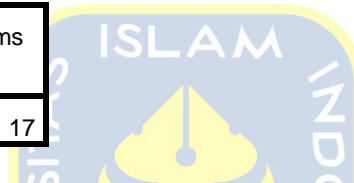
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	58	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	17



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GK1	99,759	151,695	,675	,749
GK2	99,707	149,685	,727	,746
GK3	99,621	151,924	,563	,750
GK4	99,586	152,352	,510	,751
GK5	99,621	148,204	,692	,743
GK6	99,793	148,307	,712	,743
GK7	99,534	148,639	,723	,744
GK8	99,672	146,400	,718	,740
GK9	99,586	147,650	,711	,742
GK10	99,603	148,279	,650	,744
GK11	99,621	151,222	,619	,749
GK12	99,500	149,482	,650	,746
GK13	99,534	151,306	,602	,749
GK14	99,500	150,325	,663	,747
GK15	99,621	151,994	,558	,750
GK16	99,569	149,653	,632	,746
Gaya_Kepemimpinan	51,414	39,861	1,000	,920

Komitmen Organisasi

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Valid		58	100,0
Cases Excluded ^a		0	,0
Total		58	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	9



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KO1	46,310	19,411	,378	,740
KO2	46,379	19,538	,372	,741
KO3	46,276	19,537	,311	,744
KO4	46,345	17,563	,651	,707
KO5	46,310	17,972	,611	,714
KO6	46,534	17,551	,673	,706
KO7	46,483	18,184	,638	,716
KO8	46,224	18,212	,571	,719
komitmen_organisasi	24,724	5,221	1,000	,752

Teknologi Informasi

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	58	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
T11	50,259	29,353	,559	,762
T12	50,086	28,045	,725	,747
T13	50,172	27,794	,760	,744
T14	50,103	28,094	,668	,749
T15	50,224	29,230	,505	,763
T16	50,138	27,489	,801	,740
T17	50,103	28,129	,715	,748
T18	50,034	28,350	,651	,752
teknologi_informasi	26,741	8,020	1,000	,867