



**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,  
KOMITMEN ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL**

(Studi pada PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri)

**SKRIPSI**

Oleh

**Galuh Ferawat**

**NIM 070810301041**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011**



**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,  
KOMITMEN ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL**

( Studi pada PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri )

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh**

**Galuh Ferawat**

**NIM 070810301041**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2011**

# **PERSEMBAHAN**

Untuk

Nafas-nafas kasih sayang yang tak pernah putus berhembus

Ibunda tercinta Sri Hartutik  
Ayahanda Marsudi

Bulir-bulir senyum saat gundah dan galau

Kakakku yang selalu memberi semangat dan dukungan Galih Mahartanto

# MOTTO

Ingatan dan kenangan adalah  
hal paling berharga yang dimiliki manusia  
“Milan Kundera”

Orang yang optimis  
adalah orang yang cenderung melihat ‘peluang’ dalam kesulitan.  
Sedang orang pesimis  
adalah orang yang melihat ‘kesulitan’ didalam peluang.  
“Dale Carnegie”

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Galuh Ferawati

NIM : 070810301041

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul: “**Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial**” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali dalam pengutipan substansi yang disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 25 Juli 2011

Yang menyatakan,

Galuh Ferawati

NIM 070810301041

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi pada PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri)**

Oleh

Galuh Ferawati

NIM 070810301041

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Dr. Hj. Siti Maria W., M. Si. Ak

Dosen Pembimbing II : Drs. Wasito, M. Si. Ak

## TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri)

Nama Mahasiswa : Galuh Ferawati

NIM : 070810301041

Jurusan : S-1 Akuntansi

Tanggal Persetujuan : 20 Juni 2011

Yang Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Hj. Siti Maria W., M. Si. Ak

NIP. 19660805 199201 2 001

Drs. Wasito, M. Si. Ak

NIP. 19600103 199103 1 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi,

Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak

NIP 19720416 200112 1 001

## JUDUL SKRIPSI

### PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Galuh Ferawati

NIM : 070810301041

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

25 Juli 2011

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

#### Susunan Panitia Penguji

Ketua : Drs. Sudarno, M. Si. Ak (.....)  
NIP 19601225 198902 1 001

Sekretaris : Dr. Hj. Siti Maria W., M. Si. Ak (.....)  
NIP. 19660805 199201 2 001

Anggota : Drs. Wasito, M. Si. Ak (.....)  
NIP. 19600103 199103 1 001

Mengetahui/ Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc.  
NIP 19560831 198403 1 002



## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi sebagai variabel independen terhadap kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Penelitian ini dilakukan pada jenjang manajer, kepala bagian serta bawahan pada PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui kuesioner. Pada penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel, yaitu kinerja manajerial sebagai variabel dependen serta partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi sebagai variabel independen. Instrumen pengukuran yang digunakan untuk variabel dependen terdiri dari 8 (delapan) item pertanyaan dan diadopsi dari Mahoney, dkk 1963 (dalam Wulandari 2008), variabel independen partisipasi penyusunan anggaran terdiri dari 6 (enam) item pertanyaan dan diadopsi dari Milani 1975 (dalam Wulandari 2008), variabel komitmen organisasi terdiri dari 5 (lima) item pertanyaan dan diadopsi dari Sidiq 2009, variabel motivasi terdiri dari 15 (lima belas) item pertanyaan dan diadopsi dari Steers, et al (dalam Kurniati 2008). Penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, dan uji autokorelasi. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi partisipasi seorang manajer, kepala bagian serta bawahan maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasinya maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, semakin tinggi motivasi seseorang dalam bekerja maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci : Partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja manajerial.

## ABSTRACT

The research aims to examine and analyze the influences of budget's compiling participation, the organization commitment and the motivation for independent variable toward the managerial works as the dependent variable. The research is done to the ladder of manager, the head division and the subordinate employees in PT. ASKES (Persero), Kediri branches. The methodology that is used by the researcher is survey. The research uses primary data by spreading questioners. The study uses four variables which are managerial works as the dependent variable as well as the budget's compiling participation, the organization commitment, and the motivation as the independent variable. There are eight questions that are adopted from Mahoney, *et al* 1963 (in Wulandari 2008) as the instruments for measuring the dependent variable. In addition, the independent variable of budget's compiling participation uses six questions that are adopted from Milan 1975 (in Wulandari, 2008). Moreover, the organization commitment variable uses five questions that are adopted from Sidiq, 2009 and the motivation variable uses five questions that are adopted from Steers, *et al* (in Kurniati, 2008). The research uses the classic assumption tests which include multy-colinearity test, heterokedastisity test, and autocorellation test. The analysis uses the double-linear regression test. Moreover, the result of the hypothesis shows that the participation of the budget's compiling give a significant influences toward the managerial works. The higher employees' participation, the higher work's level can build up. More precise, the higher commitment built, the higher level work would be. Next, the higher managerial work owned by the employees, the higher managerial work can build up. It can be concluded that the budget's compiling participation, the organization commitment and the motivation give strong power for influencing the managerial works in PT. ASKES (Persero), Kediri branches.

Key words: *budget's participation, organization commitment, motivation, and managerial work.*

## **PRAKATA**

Puji syukur atas kasih karunia Tuhan yang telah memberikan rahmat dan penyertaanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis dalam bentuk skripsi berjudul PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KOMITMEN ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL: Studi pada PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri. Karya tulis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan terimakasih yang tiada terhingga kepada :

1. Dr. H. Mohammad Saleh, M. Sc. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak., Selaku ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Dr. Hj. Siti Maria W., M. Si. Ak dan Drs. Wasito, M. Si. Ak selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pikiran serta perhatiannya guna memberikan bimbingan dan pengarahan demi terselesaikannya skripsi ini.
4. Bapak Drs. Djoko Supatmoko, Ak, selaku dosen wali yang telah membantu memberi pengarahan dan bimbingan kepada penulis selama studi.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta Staf Karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember serta Perpustakaan POMA Ekonomi dan Perpustakaan Pusat.
6. Ibunda Sri Hartutik, Ayahanda Marsudi, kakak Galih Mahartanto terima kasih atas semua doa, semangat, motivasi dan kasih sayang kalian semua sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

7. Lina dan Riza terima kasih teman-teman ku yang selalu ada saat sedih dan senang.
8. Semua teman Akuntansi yang telah menjadi rekan dalam kuliahku, terima kasih atas segala canda, motivasi, bantuan dan doanya.
9. Kawan-kawanku di kosan Jawa 2B No. 28: Dila, Cici, Aris, Isma terimakasih.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis mengucapkan terimakasih atas segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga tulisan ini dapat bermanfaat.

Jember, Juli 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	<b>6</b>
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Pengertian Anggaran .....	<b>7</b>
2.1.2 Fungsi Anggaran .....	<b>8</b>

2.1.3 Tujuan Penyusunan Anggaran .....	10
2.1.4 Keterbatasan Anggaran .....	11
2.1.5 Partisipasi Penyusunan Anggaran .....	12
2.1.6 Keunggulan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran .....	13
2.1.7 Komitmen Organisasi .....	15
2.1.8 Motivasi Kerja .....	16
2.1.9 Kinerja Manajerial .....	17
<b>2.2 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Perumusan Hipotesis .....</b>	<b>21</b>
 <b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN</b>	
<b>3.1 Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Operasional Variabel Penelitian .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Statistik Deskriptif .....</b>	<b>26</b>
<b>3.5 Analisis Data .....</b>	<b>26</b>
3.5.1 Uji Validitas .....	26
3.5.2 Uji Reliabilitas .....	27
<b>3.6 Uji Normalitas .....</b>	<b>27</b>
<b>3.7 Uji Asumsi Klasik .....</b>	<b>28</b>
3.7.1 Uji Multikolinearitas .....	28
3.7.2 Uji Heterokedastisitas .....	28
3.7.3 Uji Autokorelasi .....	29
<b>3.8 Uji Hipotesis .....</b>	<b>29</b>

3.8.1 Analisis Regresi Linier Berganda .....	29
3.8.2 Uji $t_{hitung}$ .....	29
3.8.3 Uji $F_{hitung}$ .....	30
<b>3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....</b>	<b>32</b>
 <b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
<b>4.1 Analisis Deskriptif .....</b>	<b>33</b>
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	33
4.1.2 Gambaran Umum Responden .....	34
4.1.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	36
<b>4.2 Analisis Data .....</b>	<b>38</b>
4.2.1 Uji Validitas Data .....	38
4.2.2 Uji Reliabilitas Data .....	40
<b>4.3 Uji Normalitas .....</b>	<b>41</b>
<b>4.4 Uji Asumsi Klasik .....</b>	<b>42</b>
4.4.1 Uji Multikolinearitas .....	42
4.4.2 Uji Heterokedastisitas .....	43
4.4.3 Uji Autokorelasi .....	44
<b>4.5 Analisis Regresi Linier Berganda .....</b>	<b>46</b>
4.5.1 Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ ) .....	47
<b>4.6 Pengujian Hipotesis .....</b>	<b>48</b>
4.6.1 Uji Koefisien Regresi Parsial (Uji-t) .....	48
4.6.2 Uji Koefisien Regresi Simultan (Uji-F) .....	50
<b>4.7 Pembahasan .....</b>	<b>52</b>

**BAB 5 PENUTUP**

<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>55</b>
<b>5.2 Keterbatasan .....</b>	<b>56</b>
<b>5.3 Saran .....</b>	<b>56</b>

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Kerangka Konseptual .....	20
Gambar 4.1 Grafik Normalitas .....	42
Gambar 4.2 Grafik Scatter Plot .....	44

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Rincian Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner .....	35
Tabel 4.2 Profil Responden .....	35
Tabel 4.3 Rekapitulasi Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	37
Tabel 4.4 Uji Validitas Data .....	38
Tabel 4.5 Uji Reliabilitas Data .....	41
Tabel 4.6 Hasil Nilai VIF untuk Uji Multikolinearitas .....	43
Tabel 4.7 Uji Autokorelasi .....	45
Tabel 4.8 Hasil Analisis Regresi Berganda .....	46
Tabel 4.9 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Berganda .....	48
Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Regresi Parsial .....	49
Tabel 4.11 Uji Koefisien Regresi Simultan .....	51

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Analisis Deskriptif
- Lampiran 2 Uji Validitas Data
- Lampiran 3 Uji Reliabilitas Data
- Lampiran 4 Uji Normalitas
- Lampiran 5 Uji Multikolinearitas
- Lampiran 6 Uji Heterokedastisitas
- Lampiran 7 Uji Autokorelasi
- Lampiran 8 Analisis Regresi Berganda

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi dewasa ini, bangsa Indonesia dihadapkan pada kenyataan akan perubahan yang semakin cepat, dimana realitas akan berjalan dalam pola yang tidak teratur, dan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, sangat sulit bahkan tidak dapat diprediksi. Dari hal tersebut manajemen dituntut untuk mengelola perusahaan secara efisien agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam menghadapi persaingan yang ketat. Pihak manajemen dituntut untuk lebih berhati-hati dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, serta pengawasan atau pengendalian terhadap bawahan dalam rangka mencapai tujuan entitas. Oleh karena itu, manajemen memerlukan anggaran sebagai salah satu komponen penting dalam melakukan perencanaan. Sebagian besar perusahaan maupun organisasi di Indonesia menggunakan anggaran sebagai target terlaksananya berbagai program yang disusun dalam rangka menyusun perencanaan sebagai usaha untuk mencapai tujuan perusahaan maupun organisasi, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Hal itu disebabkan oleh fungsi anggaran yang bukan hanya sebagai alat untuk penyusunan rencana keuangan, melainkan juga sebagai alat pengendalian, pengorganisasian, hingga pengawasan.

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran merupakan proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran (Mardiasmo, 2002:61). Anggaran yang diterapkan akan meningkatkan pertanggungjawaban keuangan sekaligus dapat memperlancar pencapaian tujuan organisasi sebagai target dari suatu rencana kegiatan yang dicapai manajer dalam organisasi. Anggaran bukan hanya merupakan rencana keuangan mengenai biaya dan pendapatan yang ingin dicapai, tetapi juga anggaran menjadi alat utama pengendalian

setiap organisasi dan sebagai alat untuk koordinasi, komunikasi dan pengukuran kinerja (Chreington dan Kerts dalam Kurniati, 2008:1).

Anggaran mempunyai dua bentuk, yaitu bentuk *top down* dan *bottom up*. Dalam anggaran *top down*, manajer senior menyusun dan menetapkan anggaran, tanpa partisipasi manajemen bawah. Anggaran bentuk *top down* seringkali dianggap tidak efektif karena dilihat dari ketidakikutsertaan para manajer lini dalam pembuatan anggaran perusahaan. Sedangkan anggaran bentuk *bottom up* merupakan suatu model anggaran yang membutuhkan partisipasi aktif dari semua manajer. Anggaran bentuk *bottom up* seringkali disebut dengan anggaran partisipasi (*budget participation*). Partisipasi yang terlalu besar dan tidak terkontrol dari manajemen bawah, dapat menyebabkan kemungkinan timbulnya perilaku yang merugikan (*disfunctional behaviour*), seperti target yang disusun terlalu mudah untuk dicapai sehingga tidak dapat dijadikan standar dan alat motivasi yang baik. Proses partisipasi anggaran yang efektif dilakukan dengan menggabungkan kedua bentuk anggaran di atas, dimana manajemen tingkat bawah dapat menyusun dan mengajukan anggarannya (*bottom up*), namun tetap terkontrol dan mengikuti aturan yang ditentukan oleh manajemen atas (*top up*).

Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bila didukung oleh orang-orang, baik manajer maupun karyawan yang ada dalam suatu organisasi. Para manajer dan karyawan secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan partisipasi anggaran untuk menentukan seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses anggaran. Dengan menyusun anggaran secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dengan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya, karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi anggaran dan kinerja manajer dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya komitmen organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan

adanya suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, et al. dalam Sidiq, 2009:3). Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat.

Dalam dunia kerja sendiri, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi penting dan bukanlah suatu hal yang terjadi secara sepihak. Jika iklim kerja dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, maka akan menyebabkan komitmen seseorang terhadap organisasi tersebut menjadi menurun. Sehingga dapat menimbulkan berbagai gejala seperti korupsi, tindak kriminal, pengunduran diri dan sebagainya. Dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif.

Selain komitmen terhadap organisasi, perusahaan juga harus menyadari akan pentingnya motivasi kerja dan akan selalu mempertahankan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja manajer. Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kinerja manajer dalam melaksanakan tugasnya adalah lingkungan pengendalian organisasi, sikap keprofesionalan, dan konflik peran rasa puas akan mempengaruhi seseorang untuk lebih giat dan bersemangat yang tinggi perusahaan akan dapat mencapai hasil yang diinginkan (Arisandi 2007:2).

Motivasi akan sangat berpengaruh pada baik atau buruknya kinerja sebuah perusahaan dalam menghadapi ketatnya persaingan dunia bisnis yang semakin lama semakin berkembang. Betapa pentingnya motivasi dalam melakukan suatu pekerjaan, maka hendaknya perusahaan memberikan motivasi kepada karyawan demi tercapainya tujuan bersama. Pemberian motivasi sangat mutlak dilakukan oleh

perusahaan agar para karyawan dapat terdorong untuk menghasilkan kerja yang maksimal sehingga tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan dapat dikerjakan dengan lancar.

Kinerja manajerial merupakan penilaian atas hasil pelaksanaan peran manajer yang dijalankan di dalam organisasi. Kinerja manajer diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengaturan staf, pengawasan, dan evaluasi (Chusla, 2008 dalam Nuriski, 2010:4). Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada tercapainya pelayanan publik.

Kinerja para manajer dinilai berdasar efisiensi pelaksanaan anggaran dalam pencapaian target anggaran sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja. Agar penilaian kinerja organisasi dapat dilakukan secara objektif, maka perlu adanya indikator kinerja untuk tolak ukur dalam pencapaian program yang ditetapkan. Indikator kerja yang ideal harus terkait pada efisiensi biaya dan kualitas pelayanan.

Penelitian mengenai partisipasi anggaran dan kinerja manajerial telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Wahyuningsih (2005) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Persepsi Peran sebagai Variabel Moderating pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember. Hasil penelitian menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dan persepsi peran tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Arisandi (2007) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Suri Tani Pemuka di Kabupaten Banyuwangi. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.

Kurniati (2008) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, dan Evaluasi terhadap Kinerja Manajerial pada RSUD Dr. Soebandi Jember. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa seluruh variabel independen yaitu partisipasi anggaran, motivasi, dan evaluasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial.

Penelitian ini pada dasarnya merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Arisandi dan Kurniati. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian dan menambahkan variabel. Peneliti yang sekarang ini mengambil objek di PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri yang bergerak pada bidang jasa asuransi kesehatan. Peneliti mengambil objek di PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri karena ingin mengetahui apakah terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja manajerial. Selain itu, alasan peneliti mengambil objek ini karena model penyusunan anggaran PT. ASKES (Persero) menggunakan model partisipasi yaitu unit kerja mengajukan usulan anggaran yang dibutuhkan dan anggaran tersebut akan dipertimbangkan oleh Direksi dari kantor pusat.

Dari uraian latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?



3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial.
4. Untuk menguji apakah partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

- a. Bagi PT. ASKES (Persero)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri maupun bagi perusahaan lain.

- b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi atau acuan bagi pihak lain untuk menambah pengetahuan, sumbangan pikiran atau digunakan sebagai bahan penelitian selanjutnya.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Suatu entitas, baik bisnis maupun pemerintah, memerlukan suatu perencanaan dan pengendalian dalam menjalankan aktivitas entitas guna mewujudkan dan mencapai tujuannya. Komponen utama dari suatu perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan yang digunakan untuk mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya (Hansen dan Mowen, 1999:355). Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Mardiasmo, 2002:61). Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi di masa yang akan datang (Mardiasmo, 2002:62). Dalam pengertian lain, anggaran dapat dikatakan sebagai sebuah rencana finansial yang menyatakan (Nordiawan, 2008:48):

1. Rencana-rencana organisasi untuk melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan.
2. Estimasi besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut.
3. Perkiraan sumber-sumber mana saja yang akan menghasilkan pemasukan serta seberapa besar pemasukan tersebut.

Anggaran yang disusun memiliki dua peranan penting, yaitu sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja (Sardjito dan Muthaher, 2007 dalam Adrianto 2008:12). Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, anggaran berperan sebagai kriteria kinerja yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Menurut Welsch (2000) dalam Wahyuningsih (2005:7), agar suatu anggaran dapat digunakan dalam perusahaan maka harus diperlukan persyaratan sebagai berikut:

1. Anggaran harus mendapat dukungan dan partisipasi dari pimpinan tinggi (*top executives*) di dalam perusahaan.
2. Anggaran harus didukung oleh seluruh personel organisasi dan didukung oleh struktur organisasi yang baik.
3. Anggaran harus realistis, artinya bahwa anggaran yang dibuat harus menunjukkan angka yang dapat dicapai dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan, tidak terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi.
4. Anggaran harus fleksibel. Hal ini berarti anggaran dapat senantiasa diselesaikan dengan keadaan, apabila memang diperlukan.
5. Harus ada kesadaran dari para pelaksananya.
6. Anggaran harus menerapkan prinsip *Responsibility Accounting*.
7. Memiliki batas waktu penyusunan anggaran, maupun jangka waktu (periode) berlakunya anggaran tersebut.
8. Harus diterapkan prinsip *management by exception* (prinsip pengecualian) yaitu hal-hal yang dianggap perlu saja (yang cukup material) yang diungkapkan.

### **2.1.2 Fungsi Anggaran**

Anggaran dalam manajemen organisasi sektor publik memiliki beberapa fungsi. Menurut Nordiawan (2008:48) fungsi anggaran diantaranya, yaitu:

1. Anggaran sebagai Alat Perencanaan  
Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.

2. Anggaran sebagai Alat Pengendalian

Dengan adanya anggaran organisasi dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*).

3. Anggaran sebagai Alat Kebijakan

Melalui anggaran organisasi dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu.

4. Anggaran sebagai Alat Politik

Dalam organisasi, melalui anggaran dapat dilihat komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan.

5. Anggaran sebagai Alat Koordinasi dan Komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian atau unit kerja lainnya.

6. Anggaran sebagai Alat Penilaian Kinerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian atau unit kerja telah memenuhi target baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

7. Anggaran sebagai Alat Motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian.

Peranan dan fungsi anggaran begitu penting, maka diperlukan adanya prinsip-prinsip yang digunakan sebagai pedoman bagi organisasi publik dan atau pemerintah. Beberapa prinsip tersebut, antara lain:

1. Otorisasi oleh legislatif

Anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat menggunakan atau merealisasikan anggaran tersebut.

2. Komprehensif atau menyeluruh  
Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Oleh karena itu, adanya dana *non-budgetair* pada dasarnya menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif.
3. Keutuhan  
Semua penerimaan dan pengeluaran tercakup dalam satu dana umum.
4. *Nondiscretionary* apropriasi  
Jumlah yang disetujui legislatif harus termanfaatkan secara ekonomis, efisien, dan efektif.
5. Periodik  
Anggaran merupakan suatu proses yang disusun pada setiap periode, baik tahunan maupun multi-tahunan.
6. Akurat  
Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi (*hidden reserve*) yang dapat dijadikan sebagai kantong-kantong pemborosan dan inefisiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya *under-estimate* pendapatan serta *over-estimate* pengeluaran atau belanja.
7. Jelas  
Anggaran hendaknya disusun secara sederhana, dapat dipahami masyarakat luas, dan tidak membingungkan bagi para pengguna.
8. Transparan  
Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

### **2.1.3 Tujuan Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena anggaran mempunyai dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Argirys, 1952 dalam Putra, 2008:7). Dampak tersebut ditunjukkan oleh ada tidaknya fungsi anggaran sebagai alat pengendalian

yang baik untuk memotivasi para anggota organisasi meningkatkan kinerjanya. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:75), penyusunan anggaran memiliki empat tujuan utama, yaitu :

1. Menyelaraskan dengan rencana strategis
2. Mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi
3. Penugasan tanggung jawab kepada manajer
4. Dasar evaluasi kinerja

Sedangkan menurut Mardiasmo (2002:63), tujuan penyusunan anggaran bagi sektor publik antara lain :

1. Sebagai alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial-ekonomi, menjamin kesinambungan, serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat.
2. Anggaran diperlukan karena adanya kebutuhan dan keinginan masyarakat yang tak terbatas dan terus berkembang, sedangkan sumber daya yang ada sangatlah terbatas.
3. Anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggung jawab terhadap rakyat.

#### **2.1.4 Keterbatasan Anggaran**

Sebagaimana halnya alat-alat akuntansi manajemen lainnya, penganggaran bukanlah alat untuk menyelesaikan segala permasalahan organisasi, karena mengandung beberapa kelemahan yang dapat mempengaruhi secara buruk manfaatnya. Menurut Simamora (1999) anggaran memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Dalam banyak kejadian anggaran cenderung terlalu menyederhanakan fakta-fakta dan situasi di lapangan dan tidak menunjukkan kompleksitas yang dihadapi oleh manajemen.

2. Partisipasi pada anggaran menurut dukungan dan keterlibatan penuh dari manajemen. Apabila para manajer tidak begitu yakin akan manfaat anggaran, maka akan tipis kemungkinan mereka untuk mencurahkan waktu dan memanfaatkan sebaik-baiknya.
3. Anggaran dapat mempengaruhi inisiatif manajer untuk langkah-langkah baru yang tidak tercakup dalam anggaran.
4. Para manajer dapat bereaksi terhadap keputusan-keputusan yang dapat memberi pengaruh buruk terhadap tujuan-tujuan organisasional.
5. Penganggaran bersifat subjektif dan dibuat berdasarkan informasi terbaik yang tersedia serta membutuhkan revisi manakala diketahui fakta-fakta baru.

Aspek negatif dari anggaran adalah dapat menimbulkan konflik, ketidaknyamanan perasaan adanya tekanan anggaran diantara anggota organisasi. Tekanan anggaran yang dirasakan oleh anggota organisasi menimbulkan reaksi-reaksi seperti menjadi tegang, curiga terhadap setiap gerakan baru yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan produktivitas dan membentuk kelompok informal.

### **2.1.5 Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi anggaran melibatkan manajer baik dalam mengusulkan, menyusun, dan melaksanakan anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) memberikan kesempatan bagi para manajer untuk ikut menyusun anggaran (Hansen dan Mowen, 1999:376). Tujuan secara menyeluruh dikomunikasikan pada para manajer, yang nantinya akan memberikan rasa tanggung jawab dan mendorong timbulnya kreativitas. Keikutsertaan manajer dalam menciptakan anggaran akan menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan. Mowen menyatakan bahwa individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut.

Dengan adanya anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan akan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran (Milani, 1975 dalam Hariyanti, 2002).

Menurut Welsch (2000) dalam Wahyuningsih (2005:11) bahwa dengan adanya partisipasi anggaran dari manajer tingkat menengah dan tingkat bawah dalam proses pembuatan anggaran, mempunyai dampak yang bermanfaat paling tidak dalam dua hal. Pertama, proses partisipasi mengurangi informasi asimetri dalam organisasi, dengan demikian memungkinkan manajemen tingkat atas mendapatkan informasi mengenai masalah lingkungan dan teknologi, dari manajer tingkat bawah yang mempunyai kemampuan khusus. Kedua, proses partisipasi dapat menghasilkan komitmen yang lebih dari manajemen tingkat bawah untuk melaksanakan rencana anggaran dan memenuhi anggaran.

Dengan demikian hendaknya partisipasi diarahkan kepada penetapan sasaran dengan diskusi yang cukup memungkinkan, setiap pelaksanaan menyadari bahwa sasaran tersebut diterima seluruh anggota kelompok tersebut. Partisipasi harus diarahkan agar dapat memberikan kesempatan yang cukup untuk berinteraksi, sehingga kelompok tersebut dapat bekerja dengan baik dan dapat menerima sasaran-sasaran kelompok tersebut sebagai sarannya sendiri.

#### **2.1.6 Keunggulan dan Kelemahan Partisipasi Anggaran**

Keunggulan dari partisipasi anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial (Anthony dan Govindarajan, 2005:87), yaitu:

1. Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer, dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal. Hal ini mengarah pada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut.



2. Hasil penyusunan anggaran partisipasi adalah pertukaran informasi yang efektif. Besar anggaran yang telah disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuat anggaran, yang paling dekat dengan lingkungan produk atau pasar. Lebih lanjut lagi, pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan dan persetujuan.

Selain memiliki keunggulan, partisipasi anggaran juga memiliki kelemahan. Menurut Hansen dan Mowen (2006) kelemahan dari suatu partisipasi anggaran antara lain:

1. Menetapkan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah  
Persiapan anggaran yang terlalu ketat memastikan akan ada kegagalan dalam mencapai standar dan akan membuat rasa frustrasi bagi manajer. Rasa frustrasi ini juga dapat mengarah pada kinerja yang buruk. Namun jika terlalu mudah untuk dicapai juga tidak baik karena dapat membuat manajer kehilangan minat dalam bekerja dan kinerja bisa turun. Jadi, dalam anggaran partisipasi diharapkan para manajer dapat menentukan tujuan yang tinggi namun dapat dicapai.
2. Membuat kelonggaran dalam anggaran  
Partisipasi anggaran juga ditakutkan dapat menimbulkan adanya kelonggaran dalam anggaran (*budgetary slack*), yaitu para manajer menentukan pendapatan terlalu rendah dengan biaya yang tinggi.
3. Partisipasi semu  
Dengan menggunakan sistem partisipasi ini adalah ketika manajer puncak menerapkan pengendalian total atas proses penganggaran, sehingga hanya mencari partisipasi palsu dari para manajer tingkat bawah atau biasa dikenal dengan partisipasi semu.

### **2.1.7 Komitmen Organisasi**

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya hal tersebut, beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Berdasarkan kamus Bahasa Indonesia, komitmen organisasi adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan sasaran organisasi. Ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya.

Komitmen organisasi menurut Rivai, 2003 (dalam Sinaga dan Siregar 2009:2) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi (Mowday, 1979 dalam Sinaga dan Siregar 2009:2).

Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi.

### 2.1.8 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata lain “*movere*” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang yang ditunjukkan seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Motivasi adalah daya pendorong dari seorang pemimpin yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian 1997:138).

Munandar (2001) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Bila kebutuhan telah terpenuhi maka akan dicapai suatu kepuasan. Sekelompok kebutuhan yang belum terpuaskan akan menimbulkan ketegangan, sehingga perlu dilakukan serangkaian kegiatan untuk mencari pencapaian tujuan khusus yang dapat memuaskan sekelompok kebutuhan tadi, agar ketegangan menjadi berkurang.

Dalam pengertiannya motivasi mempunyai tiga komponen penting, yaitu kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Kebutuhan timbul dari dalam dirinya sendiri yang apabila dirasakan adanya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi yang bersangkutan seyogyanya dimilikinya. Dorongan timbul dari dalam diri seseorang maupun dari luar diri orang tersebut. Dorongan merupakan tindakan tertentu yang dilakukan oleh seseorang secara sadar. Komponen yang ketiga adalah tujuan, dimana tujuan merupakan segala sesuatu yang dapat menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan (Siagian 1997:142-143).

Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan

semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Motivasi dimulai dari pengenalan kebutuhan, salah satu penyebab utama kekomplekan proses ini adalah karena setiap individu begitu jauh berbeda satu sama lain. Hal ini tidak memungkinkan untuk membuat suatu hukum universal yang akan memperkirakan bagaimana orang berpikir dalam keadaan tertentu. Keberhasilan seorang manajer dalam menggerakkan para bawahannya terletak pada kemampuan seorang manajer dalam memahami faktor-faktor motivasi yang dapat menjadi daya pendorong yang efektif.

### **2.1.9 Kinerja Manajerial**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Dalam kamus akuntansi, kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai ukuran hasil yang sesungguhnya dari aktivitas sejumlah orang atau suatu badan usaha selama beberapa periode. Selain itu, kinerja adalah prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perbankan.

Menurut Tjiptono dan Diana, 2001 dalam Aji 2008:15 menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah kemampuan manajer dalam menggunakan pengetahuan, perilaku, dan bakat dalam melaksanakan tugasnya, sehingga tercapai sasaran tugas manajer tersebut. Kinerja manajerial merupakan tingkat dimana seorang manajer mencapai koordinasi pekerjaan melalui usaha yang dilakukan bawahannya dan merupakan hasil koordinasi pekerjaan dari penggunaan yang tepat terhadap teknik dan metode pengorganisasian dan pengendalian yang relevan.

Mahoney et al. (1963) dalam Mardiyah dan Listianingsih, (2005:568) menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial antara lain (Narsa dan Yuniawati, 2003:24):

1. Perencanaan, yaitu kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, seperti penjadwalan kerja, penganggaran dan pemrograman.
2. Investigasi, yaitu kemampuan untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
6. Pengaturan staff (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.
8. Perwakilan (representatif), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Berkembangnya organisasi menjadi besar diikuti pula dengan semakin luasnya aktivitas usaha. Luasnya aktivitas usaha memaksa manajemen puncak mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada manajer bawahan. Kinerja manajer yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dicapai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Informasi tentang kinerja manajer bawahan sangat diperlukan manajemen puncak untuk memotivasi dan menentukan sistem penghargaan terhadap manajer agar mampu mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien (Wahyuningsih, 2005:19).

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai partisipasi anggaran dan kinerja manajerial telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Wahyuningsih (2005) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Persepsi Peran sebagai Variabel Moderating pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini difokuskan pada seluruh Kepala Seksi dan Sub Kepala Seksi yang bekerja pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember. Sampel yang digunakan adalah seluruh populasi, dimana responden tersebut turut terlibat dalam proses penganggaran perusahaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

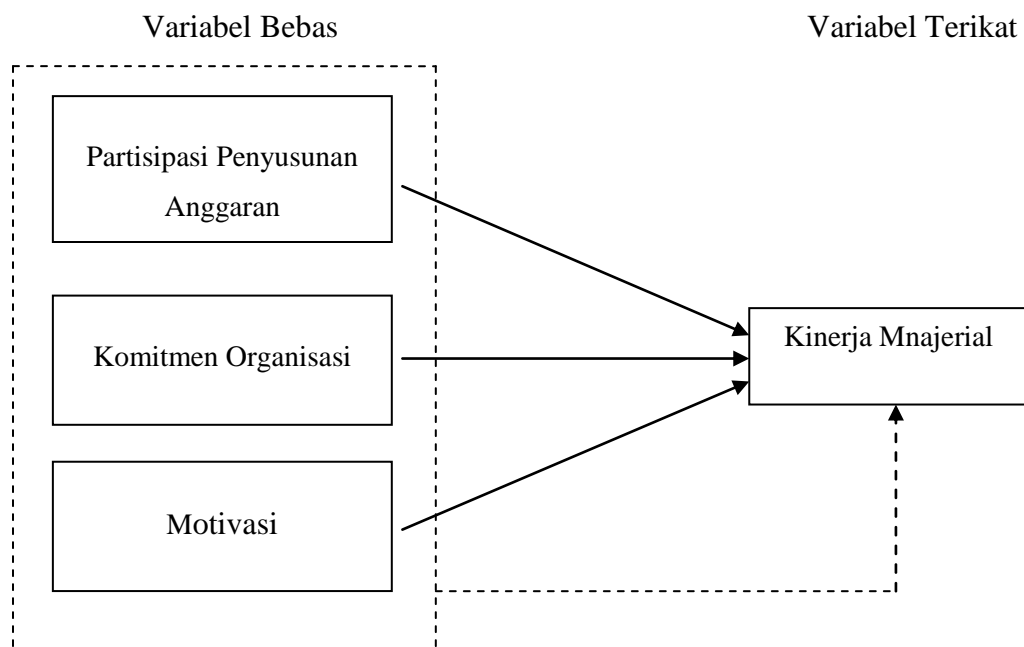
Arisandi (2007) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Suri Tani Pemuka di Kabupaten Banyuwangi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini manajer beserta bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Kurniati (2008) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, dan Evaluasi terhadap Kinerja Manajerial pada RSUD Dr.

Soebandi Jember. Populasi yang digunakan Kurniati dalam penelitiannya adalah seluruh karyawan RSUD Dr. Soebandi Kabupaten Jember. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan RSUD Dr. Soebandi yang memegang jabatan sebagai kepala bagian, kepala sub bagian, kepala bidang, kepala seksi bidang, dan kepala instalasi karena karyawan tersebut terlibat dalam proses anggaran serta memiliki atasan dan bawahan. Hasil dari penelitian tersebut bahwa seluruh variabel independen yaitu partisipasi anggaran, motivasi, dan evaluasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Keterangan:

- : pengaruh variabel secara parsial
- - - - -→ : pengaruh variabel secara simultan (bersama)

## 2.4 Perumusan Hipotesis

### a. Pengaruh antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Tingkat penyusunan partisipasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi pula, partisipasi dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan komitmen yang lebih besar dari para manajer untuk dapat memenuhi anggaran (Harahap,1997).

Arisandi (2007) menyatakan bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja.

H<sub>1</sub> : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### b. Pengaruh antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajerial

Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut merasa memiliki organisasinya. Bentuk komitmen organisasi yang diduga mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajer adalah komitmen *affective* (Mathieu & Zajac, 1990 dalam Sidiq 2009:16).

Karena potensinya untuk mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer, maka banyak penelitian yang memusatkan pada komitmen organisasi sebagai salah satu variabel moderating.

Sinaga dan Siregar (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini terjadi disebabkan oleh adanya semangat kerja karyawan yang tinggi dan kepedulian akan nasib perusahaan tempat mereka bekerja.

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.



### c. Pengaruh Motivasi dengan Kinerja Manajerial

Motivasi merupakan daya dorong yang menyebabkan karyawan dapat bekerja dengan giat, karena dengan motivasi akan dapat menentukan prestasi kerja seseorang. Hal ini sependapat dengan Reksohadiprojo (dalam Kurniati, 2008:16) bahwa motivasi sebagai sesuatu yang menyebabkan, menyalurkan serta melestarikan perilaku seseorang. Hal ini merupakan salah satu syarat kemampuan kepemimpinan seorang manajer. Seorang manajer harus memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahan, sehingga bawahan yang dimotivasi dapat meningkatkan kinerjanya.

Kurniati (2008) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi motivasi kerja kepala bagian, kepala sub bagian, kepala bidang, kepala seksi bidang dan kepala instalasi, maka kinerjanya juga akan meningkat.

H<sub>3</sub> : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### d. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi Anggaran mengkomunikasikan rasa tanggungjawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas. Oleh karena manajer tingkat bawah yang membuat anggaran, tujuan anggaran akan lebih menjadi tujuan pribadi para manajer yang dipengaruhi oleh motivasi, baik motivasi yang ditimbulkan oleh organisasi maupun motivasi individu setiap manajer. Kinerja manajer dinilai berdasarkan target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran atau berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan (Hansen dan Mowen, 1999).

Komitmen organisasi secara langsung dan tidak langsung juga berkaitan dengan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Keterikatan antar individu yang erat dalam organisasi akan mematuhi aturan dan norma yang telah ditetapkan dalam

suatu organisasi akan menyebabkan adanya partisipasi anggaran yang aktif sehingga nantinya akan secara tidak langsung akan juga meningkatkan kinerja manajerial. Sumarno 2005 (dalam Sinaga dan Siregar 2009:1) menyatakan bahwa selain partisipasi anggaran, komitmen terhadap organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi yang tinggi juga akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

Meilinda 2004 (dalam Kurniati 2008:18) berpendapat bahwa penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran anggaran, kejelasan tujuan anggaran, dan tingkat kesulitan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian Pinatih (2007) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H<sub>4</sub> : Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Data yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini adalah data subyek. Data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan sumber data yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data utama yang akan penulis gunakan dalam menyelesaikan penelitian ini, yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer diperoleh melalui survey kepada responden, dengan menyebarkan kuesioner kepada pihak-pihak yang berkaitan.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2009:115). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri yang terlibat dalam proses partisipasi (mengusulkan dan atau melaksanakan) anggaran, yang meliputi manajer, kepala bagian, serta bawahan sebesar 35.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (2003:131) yang dimaksud sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Apabila subyek populasi yang kurang dari 100 lebih baik diambil semua sedangkan bila subyek lebih dari 100 maka 10% sampai 15% dari populasi. Sampel penelitian ini adalah semua manajer, kepala bagian, serta bawahan yang terlibat dalam partisipasi (mengusulkan dan atau melaksanakan) anggaran sebesar 35. Sehingga penelitian ini merupakan penelitian sensus.

### 3.3 Operasional Variabel Penelitian

Berdasarkan pokok masalah dari rumusan hipotesis, variabel penelitian yang akan dianalisis dikelompokkan dalam dua variabel, yaitu:

a. Variabel terikat (*dependent variable*=y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (y). Kinerja manajer adalah penelitian atas hasil dari pelaksanaan peran manajer yang dilaksanakan dalam organisasi dan diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer, meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengaturan, staf, pengawasan, dan evaluasi (Mulyadi, 2003). Pengukuran variabel kinerja manajerial menggunakan daftar pertanyaan yang diadopsi dari Mahoney, dkk 1963 (dalam Wulandari 2008) sebanyak 8 item pertanyaan.

b. Variabel bebas (*independent variable*=x)

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari partisipasi penyusunan anggaran ( $x_1$ ), komitmen organisasi ( $x_2$ ), dan motivasi ( $x_3$ ). Adapun definisi operasionalnya dan pengukuran masing-masing adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $x_1$ )

Partisipasi dalam anggaran melibatkan manajer dalam mengusulkan dan atau melaksanakan anggaran pada pusat pertanggungjawaban. Penyusunan anggaran secara partisipasi diharapkan kinerja manajer akan meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan akan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam partisipasi anggaran (Milani, 1975 dalam Hariyanti, 2002). Pengukuran variabel partisipasi penyusunan anggaran menggunakan daftar pertanyaan yang diadopsi dari Milani 1975 (dalam Wulandari 2008). Instrument yang digunakan untuk mengukur variabel ini diukur dengan menggunakan 6 item pertanyaan.

## 2. Komitmen Organisasi ( $x_2$ )

Komitmen organisasi (*organization commitment*) adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasinya. Pengukuran variabel komitmen organisasi menggunakan daftar pertanyaan yang diadopsi dari Sidiq 2009. Instrument yang digunakan untuk mengukur variabel ini diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan.

## 3. Motivasi ( $x_3$ )

Motivasi kerja merupakan suatu hal yang mendorong atau menggerakkan kita untuk berperilaku dengan cara tertentu (Winardi, 1990). Pengukuran variabel motivasi menggunakan daftar pertanyaan yang diadopsi dari Steers *et al.* (dalam Kurniati 2008). Instrument yang digunakan untuk mengukur variabel ini diukur dengan menggunakan 15 item pertanyaan, dimana terdapat tiga aspek, yaitu kebutuhan berprestasi dengan 5 pertanyaan, kebutuhan kekuasaan 5 pertanyaan, dan kebutuhan afiliasi 5 pertanyaan.

### **3.4 Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif digunakan untuk memberi gambaran demografi responden mengenai umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Serta deskriptif mengenai variabel penelitian yang diteliti, yaitu variabel independen (partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi), serta variabel dependen (kinerja manajerial).

### **3.5 Analisis Data**

#### **3.5.1 Uji Validitas**

Uji validitas (*validity test*) dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun memiliki validitas atau tidak, dan hasilnya ditunjukkan oleh suatu indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang perlu diukur (Indriantoro dan Supomo, 2009:181). Jika peneliti menggunakan

kuesioner dalam pengumpulan data, maka kuesioner yang disusun tersebut harus mengukur apa yang ingin diukurnya.

Kriteria yang ditetapkan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu data adalah  $r_{hitung}$  (koefisien korelasi) lebih besar dari  $r_{tabel}$  (nilai kritis) pada taraf signifikansi 5% atau 0,05. Bila koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis maka alat pengukur tersebut valid.

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas (*reliability test*) digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran telah konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Pengujian terhadap reliabilitas akan menggunakan teknik perhitungan *cronbach alpha* sebagai koefisien reliabilitas yang mengindikasikan kelayakan suatu item pertanyaan dalam suatu kerangka hitungan satu dan yang lainnya. Suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki *cronbach alpha* lebih dari 0,6 (Ghozali, 2001:42). Semakin besar nilai *alpha* maka alat pengukur yang digunakan semakin handal (reliabel).

### 3.6 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah sampel berdistribusi normal atau tidak. Pengujian distribusi normal dilakukan dengan menggunakan uji *P-Plot Normality*. Pengujian normalitas data dapat dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas adalah:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.7 Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan uji hipotesis harus dilakukan uji asumsi klasik. Pada analisis yang menggunakan regresi linier berganda, pengujian asumsi klasik perlu dilakukan agar diperoleh parameter yang valid dan handal. Asumsi-asumsi klasik yang dilakukan antara lain uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, uji autokorelasi dalam Gujarati, (1991:157):

#### 3.7.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model apakah saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dalam model persamaan regresi yang digunakan akan mengakibatkan ketidakpastian estimasi, sehingga mengarahkan kesimpulan yang menerima hipotesis nol. Pengujian dapat dilakukan dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10, maka terjadi multikolinearitas. Sebaliknya tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen apabila nilai VIF berada pada kisaran 0,10 sampai 10 selain itu multikolinearitas terjadi apabila angka *Tolerance* (TOL) menjauhi 1.

#### 3.7.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah didalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi adanya gejala heterokedastisitas dilakukan melalui metode *scatter plot*, yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatter plot* (Santoso, 2004). Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol (0) pada sumbu y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3.7.3 Uji Autokorelasi

Autokorelasi merupakan gangguan dalam fungsi regresi yang berupa korelasi diantara faktor pengganggu. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.

## 3.8 Uji Hipotesis

### 3.8.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Model persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

- Y : Kinerja Manajerial
- a : Konstanta
- $b_{1-3}$  : Koefisien regresi variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$
- $X_1$  : Partisipasi Penyusunan Anggaran
- $X_2$  : Komitmen Organisasi
- $X_3$  : Motivasi
- e : Kesalahan regresi

### 3.8.2 Uji $t_{hitung}$

Uji  $t$  digunakan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependennya, dengan formulasi sebagai berikut:

$H_0 : b_i = 0$  berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

$H_a : b_i \neq 0$  berarti variabel independen mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.



Dimana  $i = 1,2,3$

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji-t (*t-test*), yang merupakan perbandingan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada taraf nyata ( $\alpha$ ) yang digunakan sebesar 5% dengan derajat kebebasan  $df = (n-k)$ .

Kesimpulan:

- Apabila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen secara parsial mampu menjelaskan variasi pada variabel dependennya.
- Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen secara parsial tidak mampu menjelaskan variasi pada variabel dependennya.

### 3.8.3 Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Langkah-langkah dalam uji F adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$ ; (tak satupun  $X_1, X_2$  yang berpengaruh terhadap  $y$ )

$H_1 : b_i \neq 0$ ; (paling sedikit satu diantara  $X_i$  yang berpengaruh terhadap  $y$ )

b. Menentukan  $F_{hitung}$

Pada tingkat signifikansi sebesar 5% dengan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $(k-1)$   $(n-k)$  untuk menghitung nilai  $F_{tabel}$ . Untuk menghitung nilai F dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Gujarati 1991):

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k - 1}{(1 - R^2)/(n - k)}$$

Dimana:

$R^2$  : *explined sum square* (ESS)

$1-R^2$  : *residual sum square* (RSS)

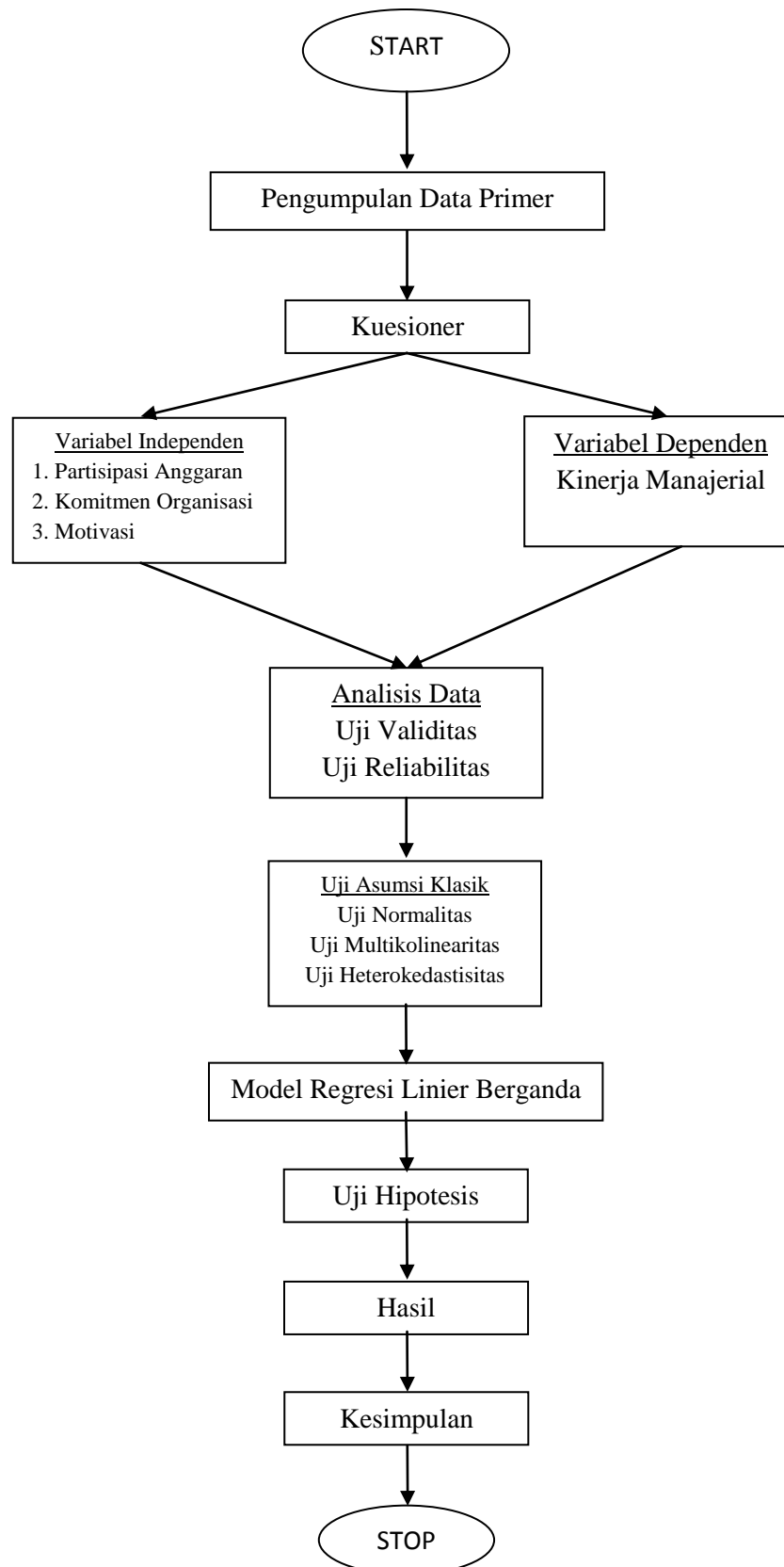
n : jumlah sampel

k : jumlah variabel independen

c. Kesimpulan:

- Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel independen secara simultan mampu menjelaskan variasi pada variabel dependennya.
- Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh variabel independen secara simultan tidak mampu menjelaskan variasi pada variabel dependennya.

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



## **BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Analisis Deskriptif**

#### **4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

PT. ASKES (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditugaskan khusus oleh pemerintah untuk menyelenggarakan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), penerima pensiunan PNS dan TNI/POLRI, Veteran, perintis kemerdekaan beserta keluarganya dan dari badan usaha swasta lainnya.

PT. ASKES (Persero) yang berkedudukan di kota Kediri, tepatnya Jl. Mayjen Sungkono No. 91 Kediri. PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri meliputi beberapa daerah, antara lain Nganjuk, Blitar, Tulungagung, Trenggalek, dan Jombang.

Struktur organisasi pada PT. ASKES (Persero) Kantor Cabang Kediri mempunyai struktur organisasi garis, yang artinya pelaksanaan perintah pengorganisasian mengalir dari atas ke bawah seperti garis lurus. Dalam hal ini perusahaan dipimpin oleh seorang General Manajer yang dibantu oleh 4 (empat) orang Manajer Bidang yaitu Seksi Jaminan Pelayanan Kesehatan, Seksi Hubungan Kemitraan dan Eksternal, Seksi Kepesertaan dan Pelayanan Pelanggan, Seksi Keuangan dan Umum. Juga beberapa kepala PT. ASKES (Persero) yang berada di tiap-tiap kota sejumlah 5 (lima) orang yang dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh beberapa pekerja lainnya.

Visi PT. ASKES (Persero) adalah spesialis dan pusat unggulan Asuransi Kesehatan di Indonesia. Spesialis, berarti hanya melakukan usaha dalam bidang asuransi kesehatan dan pemeliharaan kesehatan secara professional serta memberikan pelayanan yang bermutu bagi para peserta. Pusat unggulan Asuransi Kesehatan Indonesia, berarti menjadi yang utama dan memiliki kemampuan untuk bersaing dengan perusahaan asuransi kesehatan swasta lainnya yang berada di Indonesia.

Adapun misi yang dijalankan PT. ASKES (Persero), untuk meningkatkan pelayanan kepada peserta dalam bidang kesehatan melalui:

- a. Memberikan kepastian jaminan pemeliharaan kesehatan kepada peserta (masyarakat Indonesia) melalui sistem pengelolaan yang efektif dan efisien.
- b. Mengoptimalkan pengelolaan dana dan pengembangan sistem untuk memberikan pelayanan prima secara berkelanjutan kepada peserta.
- c. Mengembangkan pegawai untuk mencapai kinerja optimal dan menjadi salah satu keunggulan bersaing utama perusahaan.
- d. Membangun kordinasi dan kemitraan yang erat dengan seluruh stakeholder untuk bersama menciptakan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

#### **4.1.2 Gambaran Umum Responden**

Bagian ini akan menguraikan hasil analisis yang diperoleh dari jawaban-jawaban kuesioner yang telah dibagikan kepada responden. Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberikan jawaban atas kuesioner yang diajukan dengan memilih salah 1 (satu) dari 5 (lima) alternative jawaban yang menggambarkan bobot pendapat dari responden atas setiap item kuesioner. Responden dalam penelitian ini terdiri dari manajer, kepala bagian, serta bawahan yang terlibat dalam partisipasi anggaran.

Peneliti menyebarkan 35 kuesioner. Dari jumlah kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 33 kuesioner dan yang tidak kembali sebanyak 2 kuesioner atau dengan tingkat pengembalian 94%. Alasan 2 kuesioner tidak kembali karena responden tidak ada waktu atau sibuk untuk mengisi kuesioner tersebut dan responden tidak merespon dengan baik adanya kuesioner tersebut. Adapun data penyebaran dan pengembalian kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1 Rincian Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

No	Keterangan	Total
1.	Kuesioner yang dibagikan	35
2.	Kuesioner yang kembali	33
3.	Kuesioner yang tidak kembali	2
4.	Tingkat pengembalian	94%
5.	Kuesioner yang tidak lengkap	0
6.	Kuesioner yang dapat diolah	33
7.	Prosentase kuesioner yang dapat diolah	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 33 responden sebagai objek penelitian, dapat diperoleh gambaran karakteristik umum responden yang meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Data yang berhasil dihimpun dari 33 responden tersebut disajikan dalam Tabel 4.2 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Profil Responden

No.	Uraian	Jumlah	Prosentase (%)
1.	Usia		
	a. 21-30 tahun	15	45,45%
	b. 31-40 tahun	5	15,15%
	c. 41-50 tahun	11	33,33%
	d. >50 tahun	2	6,06%
2.	Jenis Kelamin		
	a. Pria	14	42,42%
	b. Wanita	19	57,57%
3.	Pendidikan Terakhir		
	a. SLTA/SMA	2	6,06%
	b. D3	4	12,12%

	c. S1	26	78,78%
	d. S2	1	3,03%
4.	Masa Kerja		
	a. 1-10 tahun	21	63,63%
	b. 11-20 tahun	9	27,27%
	c. >20 tahun	3	9,09%

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui jumlah responden terbanyak adalah responden dengan usia 21 sampai dengan 30 tahun sebanyak 15 orang (45,45%), responden yang berusia antara 31 sampai dengan 40 tahun sebanyak 5 orang (15,15%), responden yang berusia antara 41 sampai dengan 50 tahun sebanyak 11 orang (33,33%), dan responden yang berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 2 orang (6,06%). Jenis kelamin responden dapat diketahui bahwa laki-laki dengan jumlah 14 orang (42,42%) dan wanita sebanyak 19 orang (57,57%). Tingkat pendidikan terakhir responden terbanyak adalah S1 sebanyak 26 orang (78,78%), kemudian diikuti oleh responden dengan tingkat pendidikan terakhir D3 sebanyak 4 orang (12,12%), kemudian responden dengan tingkat pendidikan terakhir SLTA/SMA sebanyak 2 orang (6,06%), sedangkan responden dengan tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 1 orang (3,03%). Masa kerja responden dapat diketahui bahwa masa kerja terbanyak adalah responden dengan masa kerja antara 1 sampai dengan 10 tahun sebanyak 21 orang (63,63%), responden dengan masa kerja antara 11 sampai dengan 20 tahun sebanyak 9 orang (27,27%), sedangkan responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 3 orang (9,09%).

#### 4.1.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis responden yang telah dilakukan pada 33 responden telah memenuhi kriteria yang diharapkan untuk diolah lebih lanjut. Hasil pengolahan data statistik deskriptif variabel penelitian terlihat dalam Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Rekapitulasi Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	N	Minimum	Maximum	Mean	Standar Deviasi
Kinerja Manajerial	33	12	40	25,33	6,74
Partisipasi Penyusunan Anggaran	33	8	30	17,96	4,72
Komitmen Organisasi	33	8	21	15,66	4,24
Motivasi	33	28	64	43,78	10,92

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan Tabel 4.3 yang menunjukkan hasil statistik deskriptif atas data yang diperoleh dari kuesioner yang disebarkan pada karyawan PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri yang terlibat dalam proses partisipasi anggaran meliputi manajer, kepala bagian serta bawahan dapat dilihat bahwa nilai kinerja manajerial dari 33 responden yang digunakan sebagai sampel memiliki nilai minimum sebesar 12 dan nilai maximum sebesar 40 dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 25,33 dan standar deviasi sebesar 6,47. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kinerja yang baik.

Partisipasi penyusunan anggaran tersebut memiliki nilai minimum sebesar 8 dan nilai maximum sebesar 30 dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 17,96 dan standar deviasi sebesar 4,72. Hal ini menunjukkan bahwa responden tidak memiliki keterlibatan yang kuat dalam partisipasi anggaran baik dalam mengusulkan maupun melaksanakan anggaran.

Komitmen organisasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai minimum sebesar 8 dan nilai maximum sebesar 21 dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 15,66 dan standar deviasi sebesar 4,42. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen seseorang terhadap organisasi atau tempat bekerjanya cukup tinggi.



Variabel motivasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai minimum sebesar 28 dan nilai maximum sebesar 64 dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 43,78 dan standar deviasi sebesar 10,92. Hal ini menunjukkan bahwa motivasinya tinggi.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Uji Validitas Data

Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kevalidan pertanyaan dari kuesioner yang diajukan. Pengujian validitas ini menggunakan *product moment (pearson correlation)*. Jika  $r_{hitung}$  (koefisien korelasi) lebih besar dari  $r_{tabel}$  (nilai kritis) pada taraf signifikan 5% atau 0,05 maka instrumen tersebut memenuhi kriteria validitas. Bila  $r_{hitung}$  (koefisien korelasi) lebih kecil dari  $r_{tabel}$  (nilai kritis) maka instrument tersebut tidak memenuhi kriteria validitas. Hasil uji validitas disajikan dalam Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Uji Validitas Data

No.	Item Pertanyaan	Pearson Correlation	Signifikansi	Kesimpulan
1.	X <sub>1.1</sub>	0,886	0,000	Valid
2.	X <sub>1.2</sub>	0,849	0,000	Valid
3.	X <sub>1.3</sub>	0,911	0,000	Valid
4.	X <sub>1.4</sub>	0,798	0,000	Valid
5.	X <sub>1.5</sub>	0,904	0,000	Valid
6.	X <sub>1.6</sub>	0,899	0,000	Valid
7.	X <sub>2.1</sub>	0,907	0,000	Valid

8.	X <sub>2,2</sub>	0,897	0,000	Valid
9.	X <sub>2,3</sub>	0,955	0,000	Valid
10.	X <sub>2,4</sub>	0,928	0,000	Valid
11.	X <sub>2,5</sub>	0,947	0,000	Valid
12.	X <sub>3,1.1</sub>	0,796	0,000	Valid
13.	X <sub>3,1.2</sub>	0,926	0,000	Valid
14.	X <sub>3,1.3</sub>	0,879	0,000	Valid
15.	X <sub>3,1.4</sub>	0,899	0,000	Valid
16.	X <sub>3,1.5</sub>	0,863	0,000	Valid
17.	X <sub>3,2.1</sub>	0,848	0,000	Valid
18.	X <sub>3,2.2</sub>	0,916	0,000	Valid
19.	X <sub>3,2.3</sub>	0,888	0,000	Valid
20.	X <sub>3,2.4</sub>	0,888	0,000	Valid
21.	X <sub>3,2.5</sub>	0,825	0,000	Valid
22.	X <sub>3,3.1</sub>	0,865	0,000	Valid
23.	X <sub>3,3.2</sub>	0,916	0,000	Valid
24.	X <sub>3,3.3</sub>	0,913	0,000	Valid
25.	X <sub>3,3.4</sub>	0,850	0,000	Valid
26.	X <sub>3,3.5</sub>	0,809	0,000	Valid

27.	Y <sub>1.1</sub>	0,783	0,000	Valid
28.	Y <sub>1.2</sub>	0,771	0,000	Valid
29.	Y <sub>1.3</sub>	0,758	0,000	Valid
30.	Y <sub>1.4</sub>	0,859	0,000	Valid
31.	Y <sub>1.5</sub>	0,938	0,000	Valid
32.	Y <sub>1.6</sub>	0,850	0,000	Valid
33.	Y <sub>1.7</sub>	0,878	0,000	Valid
34.	Y <sub>1.8</sub>	0,883	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan hasil pengujian validitas data diatas bahwa variabel X<sub>1</sub> (partisipasi penyusunan anggaran), X<sub>2</sub> (komitmen organisasi), X<sub>3</sub> (motivasi) maupun variabel Y (kinerja manajerial) menunjukkan bahwa seluruh data yang diperoleh adalah valid. Hal tersebut memenuhi syarat nilai signifikansi <0,05, dengan demikian semua item pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat digunakan dan dapat dipercaya untuk mengumpulkan data yang diperlukan dan untuk diolah lebih lanjut.

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas instrumen menggambarkan pada kemantapan dan kejelasan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila alat ukur tersebut selalu memberikan hasil yang sama meskipun digunakan berkali-kali baik oleh peneliti yang sama maupun peneliti yang berbeda. Instrumen dalam variabel dikatakan reliabel jika memiliki *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6. Hasil uji reliabilitas atas instrumen penelitian dapat ditunjukkan dalam Tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Uji Reliabilitas Data

No.	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1.	X <sub>1</sub>	0,937	Reliabel
2.	X <sub>2</sub>	0,959	Reliabel
3.	X <sub>3.1</sub>	0,919	Reliabel
4.	X <sub>3.2</sub>	0,922	Reliabel
5.	X <sub>3.3</sub>	0,916	Reliabel
6.	Y	0,940	Reliabel

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas bahwa semua instrumen variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian adalah reliabel.

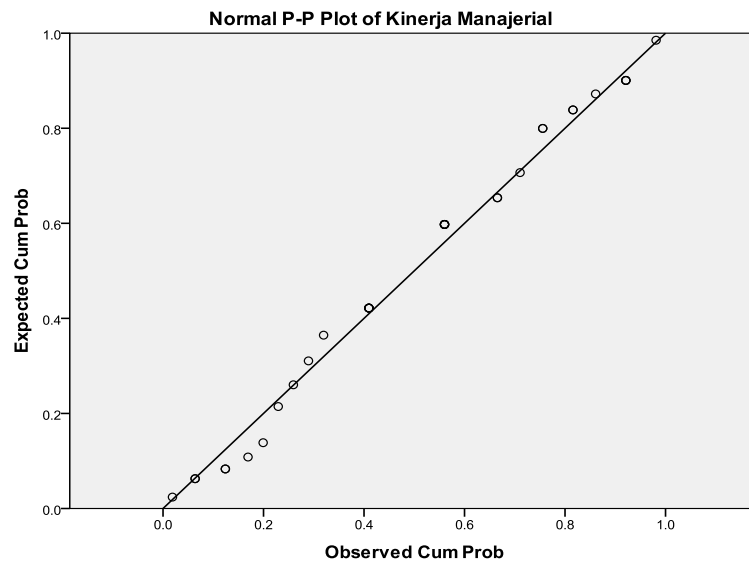
### 4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat) atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati data normal.

Untuk menganalisis suatu model regresi yang bebas normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas adalah:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4.1 : Grafik Normalitas

Sumber : Lampiran 4

Dari Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa variabel penelitian memiliki distribusi data yang menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya searah dengan garis diagonal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data penelitian tersebut berdistribusi normal, sehingga memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah uji ekonometrik yang digunakan untuk menguji apakah terjadi hubungan linier antara variabel-variabel bebas yang digunakan dalam model. Sehingga sulit untuk memisahkan variabel-variabel tersebut secara individu terhadap variabel terikat. Pengujian dapat dilakukan dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10, maka terjadi multikolinearitas. Sebaliknya apabila nilai VIF berada pada kisaran 0,10 sampai 10, maka tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen. Selain itu,

multikolinearitas terjadi apabila angka *Tolerance* (TOL) menjauhi 1. Berdasarkan uji yang dilakukan, besarnya VIF untuk masing-masing variabel independen dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6 Hasil Nilai VIF untuk Uji Multikolinearitas

Var	Nilai VIF	Syarat	Keterangan
X <sub>1</sub>	2,752	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas
X <sub>2</sub>	2,481	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas
X <sub>3</sub>	2,534	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas

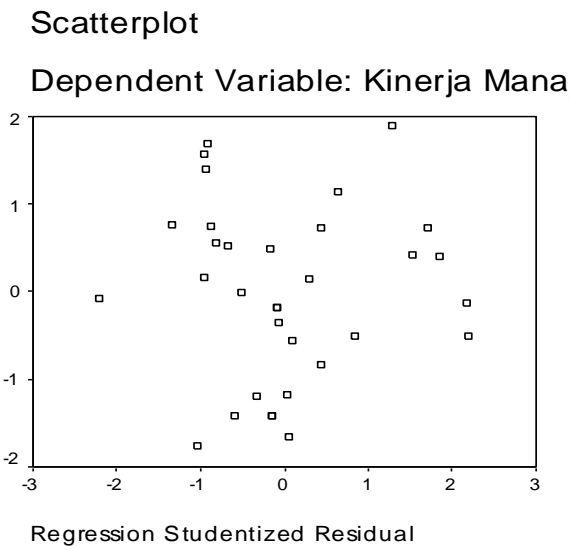
Sumber: Lampiran 5

Dari Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki nilai VIF kurang dari 10 atau nilai *Tolerance* lebih dari 0,10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar masing-masing variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini.

#### 4.4.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah didalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji grafik *Scatter Plot* antara lain nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol (0) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Pengujian heterokedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut ini:



Gambar 4.2 : Grafik *Scatter Plot*

Sumber : Lampiran 6

Dari Gambar 4.2 pada grafik *Scatter Plot* diatas menunjukkan bahwa titik-titik yang ada tidak membentuk suatu pola tertentu yang teratur atau tidak menunjukkan adanya pengumpulan pola tertentu, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi terbebas dari heterokedastisitas.

#### 4.4.3 Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah bentuk nilai-nilai residual yang lain dari nilai pengamatan yang satu bersifat bebas (tidak berkorelasi) dengan periode pengamatan yang lain, korelasi ini berkaitan dengan hubungan diantara nilai-nilai yang berurutan dari variabel yang sama. Pengujian ini dilakukan dengan uji Durbin Watson dari perhitungan SPSS. Kriteria pengambilan keputusannya adalah :

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$H_0$  : tidak ada autokorelasi ( $r = 0$ )

$H_a$  : ada autokorelasi ( $r \neq 0$ )

Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi :

Hipotesis nol	Keputusan	Keterangan
Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$0 < DW < dl$
Tidak ada autokorelasi positif	Tidak ada keputusan	$dl \leq DW \leq du$
Tidak ada korelasi negatif	Tolak	$4-dl < DW < 4$
Tidak ada korelasi negatif	Tidak ada keputusan	
Tidak ada autokorelasi, baik positif atau negatif	Tdk ditolak	$4 - du \leq DW \leq 4 - dl$ $du < DW < 4 - du$

Dari tabel Durbin Watson (DW) untuk  $n = 33$  dengan banyaknya variabel bebas ( $k = 3$ ) maka diperoleh nilai  $dl = 1,258$  dan  $du = 1,651$ . sedangkan nilai DW yang diperoleh dari analisa ditunjukkan seperti Tabel 4.7 dibawah ini :

Tabel 4.7 Uji Autokorelasi

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.938 <sup>a</sup>	.880	.868	2.453	2.276

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa nilai Durbin Watson (DW) adalah 2,276 yang berarti:

$$du < DW < 4 - du$$

$$1,651 \leq 2,276 < 2,349$$

Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi autokorelasi baik positif maupun negatif.



#### 4.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah melakukan beberapa tahapan uji kualitas data dan uji asumsi klasik di atas, dapat dinyatakan bahwa persamaan regresi linier berganda dihasilkan indikasi tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik. Dalam upaya menghasilkan sebuah persamaan regresi yang mencerminkan model penelitian, selanjutnya dari hasil pengujian tersebut dinyatakan bahwa model regresi dapat dikatakan BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*). Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), dan Motivasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Manajerial ( $Y$ ). ringkasan analisis linier berganda dapat dilihat dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Analisis Regresi Berganda

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-1.487	1.897		-.784	.439
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.527	.152	.369	3.459	.002
	Komitmen Organisasi	.520	.161	.327	3.233	.003
	Motivasi	.210	.063	.340	3.326	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Lampiran 8

Dari data analisis regresi linier berganda seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.8 di atas, dapat dirumuskan suatu persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = -1,487 + 0,527X_1 + 0,520X_2 + 0,210X_3 + e$$

Sesuai dengan persamaan regresi yang diperoleh, maka model regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta = -1,487. Hal ini berarti bahwa, apabila nilai dari Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) dianggap konstan, maka besarnya variabel dependen Kinerja Manajerial ( $Y$ ) akan sebesar -1,487 satu satuan.
2. Nilai koefisien  $b_1 = 0,527$ , berarti bahwa apabila nilai variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel independen Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) bersifat tetap, maka Kinerja Manajerial ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 0,527 satu satuan.
3. Nilai koefisien  $b_2 = 0,520$ , berarti bahwa apabila nilai variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel independen Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) bersifat tetap, maka Kinerja Manajerial ( $Y$ ) mengalami peningkatan sebesar 0,520 satu satuan.
4. Nilai koefisien  $b_3 = 0,210$ , berarti bahwa apabila nilai variabel Motivasi ( $X_3$ ) mengalami kenaikan sebesar satu poin, sementara variabel independen Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) bersifat tetap, maka Kinerja Manajerial ( $Y$ ) mengalami peningkatan sebesar 0,210 satu satuan.

#### 4.5.1 Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), dan Motivasi ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat Kinerja Manajerial ( $Y$ ). Semakin besar nilai  $R^2$  (*R square*), maka semakin kuat kemampuan model regresi yang diperoleh untuk menerangkan kondisi yang sebenarnya. Hasil analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) berganda dapat dilihat pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Berganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,938 <sup>a</sup>	,880	,868	2,45304

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada Tabel 4.9 diatas, nilai koefisien R<sup>2</sup> hitung (Koefisien Determinasi), yakni sebesar 0,880 (88%). Besaran ini menunjukkan pada efektivitas garis regresi yang diperoleh dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen Kinerja Manajerial (Y). Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel independen Partisipasi Penyusunan Anggaran (X<sub>1</sub>), Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) dan Motivasi (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah sebesar 88%. Selebihnya, yaitu 12% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model regresi yang diperoleh.

## 4.6 Pengujian Hipotesis

### 4.6.1 Uji Koefisien Regresi Parsial (Uji-t)

Uji t digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas Partisipasi Penyusunan Anggaran (X<sub>1</sub>), Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>) dan Motivasi (X<sub>3</sub>) secara parsial (individu) terhadap variabel terikat Kinerja Manajerial (Y) dengan *level of significant*  $\alpha = 5\%$ . Kriteria pengambilan keputusannya adalah :

- Apabila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  , berarti Ho ditolak dan Ha diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata dan signifikan terhadap variabel terikat.
- Apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , berarti Ho diterima dan Ha ditolak, jadi semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata dan tidak signifikan terhadap variabel terikat.

Uji regresi parsial ini menggunakan uji-t untuk menguji hipotesis dibawah ini:

$H_0$  : Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

$H_1$  : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial

$H_0$  : Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

$H_2$  : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

$H_0$  : Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

$H_3$  : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Regresi Parsial

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.487	1.897		-.784	.439
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.527	.152	.369	3.459	.002
	Komitmen Organisasi	.520	.161	.327	3.233	.003
	Motivasi	.210	.063	.340	3.326	.002

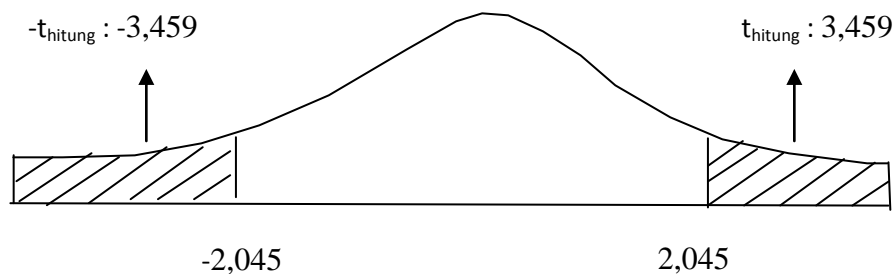
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Lampiran 8

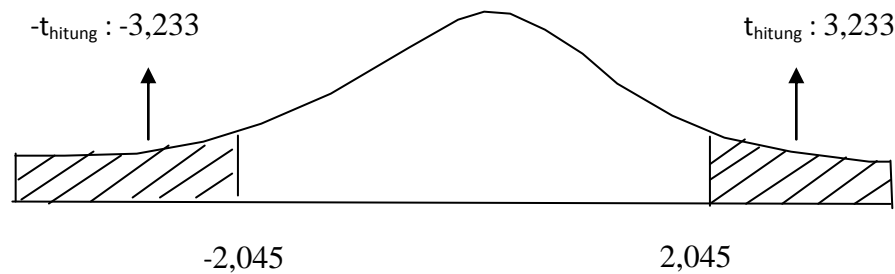
Berdasarkan hasil analisis uji t diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pada variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,459 > 2,045$ ), berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya adalah variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

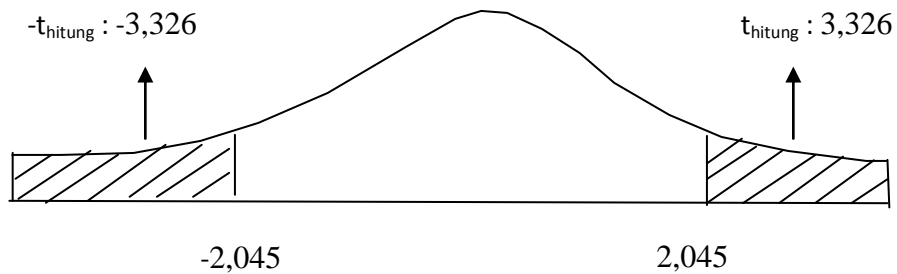
Dalam bentuk diagram dapat digambarkan sebagai berikut:



2. Pada variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ )  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,233 > 2,045$ ), berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya adalah variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial ( $Y$ ).



3. Pada variabel Motivasi ( $X_3$ )  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,326 > 2,045$ ), berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya adalah variabel Motivasi ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial ( $Y$ ).



#### 4.6.2 Uji Koefisien Regresi Simultan (Uji-F)

Uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat Kinerja Manajerial ( $Y$ ) dengan *level of significant*  $\alpha = 5\%$ . Kriteria pengambilan keputusannya adalah:

- a. Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

- b. Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi semua variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

Uji regresi simultan ini menggunakan uji F untuk menguji hipotesis dibawah ini:

$H_0$  : Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

$H_4$  : Partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dari analisa tersebut dapat diketahui dengan membandingkan nilai t-hitung dengan nilai t-tabel dan bisa juga dengan melihat nilai signifikansinya.

Tabel 4.11 Uji Koefisien Regresi Simultan

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1280.828	3	426.943	70.951	.000 <sup>a</sup>
	Residual	174.505	29	6.017		
	Total	1455.333	32			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan uji analisis regresi simultan yang terlihat pada Tabel 4.11 bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 70,951 dan  $F_{tabel}$  sebesar 2,934 jadi  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya bahwa variabel bebas Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), dan Motivasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat Kinerja Manajerial (Y) yaitu sebesar 0,88 atau 88% dan selisihnya 12% dipengaruhi oleh faktor lain.



#### 4.7 Pembahasan

Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji regresi linier berganda, dengan variabel bebas partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi serta variabel terikat kinerja manajerial. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa masing-masing instrumen pengukuran (item pertanyaan) yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel. Selain itu, masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini juga normal dan terbebas dari gejala multikolinearitas, heterokedastisitas, dan autokorelasi.

Pengujian untuk hipotesis pertama ( $H_1$ ) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada Tabel 4.10, dimana  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu sebesar  $3,459 > 2,045$ . Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, membuktikan bahwa variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Manajerial ( $Y$ ). Hal ini berarti bahwa manajer, kepala bagian serta bawahan yang terlibat dalam partisipasi anggaran di PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri memiliki tingkat partisipasi yang tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningsih (2005) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Arisandi (2007) juga menyatakan bahwa peningkatan partisipasi dalam menyusun anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial.

Pengujian untuk hipotesis kedua ( $H_2$ ) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Tabel 4.10 dibuktikan dengan  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu sebesar  $3,233 > 2,045$ . Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, membuktikan bahwa variabel Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial ( $Y$ ) hal ini berarti bahwa manajer, kepala bagian serta

bawahan di PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Hal ini sejalan dengan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, yang menyebutkan bahwa suatu komitmen organisasi ini merupakan suatu sikap yang merefleksikan suatu loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Penelitian ini sejalan dengan teori yang telah dikemukakan, begitu juga yang telah dilakukan oleh Anggraeni (2010) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengujian untuk hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada Tabel 4.10, dimana  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu sebesar  $3,326 > 2,045$ . Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, membuktikan bahwa variabel Motivasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y). Hal ini berarti bahwa manajer, kepala bagian serta bawahan di PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri memiliki tingkat motivasi yang tinggi. Motivasi merupakan daya pendorong dari seorang pemimpin yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian 1997:138). Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kurniati (2008) menyatakan bahwa variabel Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengujian untuk hipotesis keempat ( $H_4$ ) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama (simultan) Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), dan Motivasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada



Tabel 4.11, dimana  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  yaitu sebesar  $70,951 > 2,934$ . Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima, membuktikan bahwa variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), dan Motivasi ( $X_3$ ) berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel Kinerja Manajerial ( $Y$ ). Hal ini berarti bahwa partisipasi, komitmen dan motivasi seorang manajer, kepala bagian serta bawahan yang tinggi maka kinerja mereka juga tinggi. Penelitian ini sejalan dengan teori Kennis 1979 (dalam Triyokananta, 2006:13) menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme pertukaran informasi memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka. Selain itu partisipasi juga membantu untuk memperbaiki kesalahannya yang pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja karyawan. Partisipasi anggaran juga merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk pengendalian, koordinasi, evaluasi kerja, dan motivasi.

## **BAB 5. PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang kami lakukan tentang Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial, maka dapat diambil beberapa kesimpulan.

Variabel partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian semakin tinggi partisipasi seorang manajer, kepala bagian, serta bawahan maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin aktifnya partisipasi seorang manajer dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial dari seorang manajer sebagai pusat pertanggung jawaban.

Variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasinya maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Seorang yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya, serta berusaha meningkatkan prestasi dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian bahwa manajer, kepala bagian serta bawahan yang terlibat dalam partisipasi anggaran baik mengusulkan maupun melaksanakan cenderung memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi seseorang dalam bekerja maka semakin tinggi pula kinerjanya.

Dalam pengujian dan analisis regresi linier berganda menyatakan bahwa variabel independen partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, dan

motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kinerja manajerial.

## **5.2 Keterbatasan**

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

- a. Penelitian ini hanya menggunakan partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi sebagai variabel independen dan menghubungkannya dengan kinerja manajerial sebagai variabel dependennya. Kemungkinan masih ada faktor-faktor lain yang bisa meningkatkan kinerja manajerial.
- b. Lingkup penelitian ini hanya terbatas pada objek saja dan sampel pada penelitian ini hanya terbatas pada karyawan PT. ASKES (Persero) Cabang Kediri.
- c. Penelitian ini mengumpulkan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi, maka banyaknya pertanyaan akan menimbulkan rasa malas responden untuk membaca secara cermat dan kurang memperhatikan butir-bitir pertanyaan saat menjawabnya.

## **5.3 Saran**

Dalam upaya perbaikan dalam penulisan selanjutnya, maka penulis sarankan kepada penelitian selanjutnya untuk:

- a. Diharapkan dapat meneliti faktor-faktor lain yang bisa meningkatkan kinerja manajerial selain partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi. Dengan menggunakan kombinasi variabel yang meliputi faktor-faktor internal lain dan juga faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.
- b. Mengkaji lebih mendalam pada cakupan yang lebih luas atau pada perusahaan lain, sehingga hasil penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti dalam meningkatkan pemahaman dan

kemampuan terhadap pengembangan sistem perencanaan dan pengendalian khususnya bidang penganggaran.

- c. Daftar pertanyaan dibuat secara ringkas dan hanya mencakup hal-hal yang relevan saja, karena daftar pertanyaan yang terlalu banyak menjadi tidak efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, Yogi. 2008. *Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating*. Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Aji, Nendya Riza. 2008. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan Teknik Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT. Gudang Garam, Tbk di Kediri)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Anggraeni, Merina. 2010. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern, dan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Terhadap Kinerja pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Jember*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Anthony, Robert N, Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, S. 2003. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arisandi, Theo, 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Suritani Pemuka di Kabupaten Banyuwangi*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Damanhuri. 2002. *Pengaruh Unsur Pengendalian Anggaran terhadap Prestasi Kerja Pimpinan pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) di Jawa Timur*.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Pertama. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Gujarati, Damodar. 1991. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.

- Hansen dan Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen* buku 1. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, DR. dan Mowen, M. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Jilid I. Bandung: Erlangga.
- Harahap, Sofyan, Syafri. 1997. *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen*. Edisi kesatu. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hariyanti, Widi. 2002. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Simposium Nasional Akuntansi V.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan Ketiga*. BPFY. Yogyakarta.
- Kurniati, Anna. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi dan Evaluasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada RSUD Dr. Soebandi Kabupaten Jember)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mardiyah, Ainul Aida dan Listianingsih. 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center Terhadap Hubungan antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial*. Solo: Simposium Nasional Akuntansi VIII 565-585.
- Mulyadi dan Jhony Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Aditya Media. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2003. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. BP STIE YKPN. Yogyakarta.

- Nasra, I Made dan Yuniawati, Rani Dwi. 2003. *Pengaruh Interaksi antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V)*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 5 (1):18-34.
- Nordiawan, Deddi. 2008. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nuriski, Amalia. 2010. *Analisis Pengaruh Karakteristik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Credit Union Mandiri Jawa Timur)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Pinatih. 2007. *Pengaruh Pengukuran Kinerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Putra, Wempi Ridatama Maya. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja (Studi Empiris pada PT. Kalbe Farma OTB Cabang Jember)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Santoso, Singgih. 2004. *SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Siagian, Sondang. 1997. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sidiq, Amir. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keinginan Sosial terhadap Kinerja Manajerial Melalui Partisipasi Anggaran (Studi Kasus pada PT. Orindo Alam Ayu Indonesia, Jakarta)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Simamora, Henry. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sinaga, Y. E. dan Siregar. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III SEI Sikambing*. Jurnal Akuntansi: Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Triyokananta, Vemti. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Wahyuningsih, Sri Indah. 2005. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Persepsi Peran sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Wulandari, I.C. 2008. *Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Dinas Pemerintahan Kabupaten Jember)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

[http://id.wikipedia.org/wiki/Anggaran\\_Sektor\\_Publik#Karakteristik\\_Anggaran\\_Sektor\\_Publik](http://id.wikipedia.org/wiki/Anggaran_Sektor_Publik#Karakteristik_Anggaran_Sektor_Publik)

<http://teorionline.wordpress.com/2010/01/25/definismotivasi-kerja/>



## **KUESIONER PENELITIAN**

### **I. DATA RESPONDEN**

- a. Nama : .....
- b. Umur : ..... tahun
- c. Jenis Kelamin : pria / wanita (coret yang tidak perlu)
- d. Jabatan : .....
- e. Masa Kerja : ..... tahun
- f. Pendidikan Terakhir : .....

### **II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

- a. Pada pertanyaan kuesioner, Anda diharapkan menjawab dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan mulai dari 1 sampai 5 dengan pengalaman Anda.
- b. Isilah semua nomor pertanyaan dalam kuesioner ini dan jangan ada yang terlewatkan.

## KINERJA MANAJERIAL

Keterangan:

- 1 : Sangat Rendah
- 2 : Rendah
- 3 : Cukup
- 4 : Tinggi
- 5 : Sangat Tinggi

No.	Pertanyaan	SR	R	C	T	ST
1.	Perencanaan: Peran Bapak / Ibu dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.					
2.	Investigasi: Peran Bapak / Ibu dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening (mengukur hasil, pencatatan pembukuan, dan analisa pekerjaan).					
3.	Pengkoordinasian: Peran Bapak / Ibu dalam tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, hubungan dengan manajer lain.					
4.	Evaluasi: Peran Bapak / Ibu dalam menilai dan mengukur proposal (ukuran kerja), mengamati dan melaporkan kinerja (seperti: penilaian pegawai, penilaian laporan					

	keuangan, dan pemeriksaan kualitas pegawai).					
5.	<p>Pengawasan:</p> <p>Peran Bapak / Ibu dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak / Ibu (seperti: membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan).</p>					
6.	<p>Pemilihan Staff:</p> <p>Peran Bapak / Ibu dalam mengajukan usulan kebutuhan pegawai baru, mempromosikan dan memutasi pegawai.</p>					
7.	<p>Negosiasi:</p> <p>Peran Bapak / Ibu dalam melakukan kontrak kerjasama dalam rangka meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat.</p>					
8.	<p>Perwakilan:</p> <p>Peran Bapak / Ibu dalam mempromosikan tujuan umum organisasi Bapak / Ibu dengan cara: memberikan konsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan individu atau kelompok di luar organisasi (seperti: pendekatan kepada masyarakat, pertemuan sesama manajer, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan).</p>					

## PARTISIPASI ANGGARAN

Keterangan:

- 1 : Sangat Rendah
- 2 : Rendah
- 3 : Cukup
- 4 : Tinggi
- 5 : Sangat Tinggi

No.	Pertanyaan	SR	R	C	T	ST
1.	Bapak / Ibu terlibat dalam partisipasi (mengusulkan dan atau melaksanakan) anggaran.					
2.	Atasan selalu menanyakan pendapat atau pemikiran Bapak / Ibu apabila akan menentukan anggaran.					
3.	Menurut Bapak / Ibu seberapa banyakkah pengaruh pendapat atau usulan Bapak / Ibu yang tercermin dalam anggaran akhir.					
4.	Menurut Bapak / Ibu seberapa pentingkah usulan atau pemikiran Bapak / Ibu terhadap anggaran yang diusulkan.					
5.	Frekuensi Bapak / Ibu dalam menyatakan permintaan, pendapat atau usulan tentang anggaran pada atasan tanpa diminta.					
6.	Seberapa sering atasan Bapak / Ibu meminta pendapat atau usulan Bapak / Ibu ketika anggaran sedang diusulkan.					

## KOMITMEN ORGANISASI

Keterangan:

- 1 : Sangat Rendah
- 2 : Rendah
- 3 : Cukup
- 4 : Tinggi
- 5 : Sangat Tinggi

No.	Pertanyaan	SR	R	C	T	ST
1.	Kebiasaan bekerja dengan penuh dedikasi.					
2.	Keyakinan akan kemampuan diri sendiri.					
3.	PT. ASKES (Persero) merupakan tempat terbaik untuk aktualisasi diri.					
4.	PT. ASKES (Persero) mempunyai nilai lebih daripada perusahaan lain.					
5.	Adanya kebanggaan menjadi karyawan PT. ASKES (Persero).					

## MOTIVASI

Keterangan:

- 1 : Sangat Rendah
- 2 : Rendah
- 3 : Cukup
- 4 : Tinggi
- 5 : Sangat Tinggi

### Kebutuhan Berprestasi

No.	Pertanyaan	SR	R	C	T	ST
1.	Bapak /Ibu mencoba bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja Bapak / Ibu di masa lalu.					
2.	Bapak / Ibu menikmati tantangan yang sulit.					
3.	Bapak / Ibu ingin tahu bagaimana kemajuan yang Bapak / Ibu capai ketika sedang menyelesaikan tugas.					
4.	Bapak / Ibu suka menetapkan tujuan dan mencapai tujuan yang realistis.					
5.	Bapak / Ibu menikmati kepuasan dari penyelesaian tugas yang sulit.					

### Kebutuhan Kekuasaan

No.	Pertanyaan	SR	R	C	T	ST
1.	Bapak / Ibu menikmati persaingan dan kemenangan.					
2.	Bapak / Ibu menikmati tanggungjawab.					
3.	Bapak / Ibu menyampaikan langsung kepada orang yang menyatakan sesuatu yang tidak Bapak / Ibu setuju.					

4.	Bapak / Ibu suka mempengaruhi orang lain agar mengikuti cara Bapak / Ibu melakukan sesuatu.					
5.	Bapak / Ibu sering bekerja untuk mendapatkan lebih banyak kendali atas peristiwa-peristiwa disekitar.					

**Kebutuhan Afiliasi**

No.	Pertanyaan	SR	R	C	T	ST
1.	Bapak / Ibu sering mendapati diri Bapak / Ibu berbicara dengan orang-orang sekitar tentang masalah-masalah diluar pekerjaan.					
2.	Bapak / Ibu ingin disukai orang lain.					
3.	Bapak / Ibu cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan sekerja.					
4.	Bapak / Ibu menikmati hubungan menjadi bagian kelompok dalam organisasi.					
5.	Bapak / Ibu lebih menikmati bekerjasama dengan orang lain dari pada bekerja sendiri.					

## Lampiran 1

### Analisis Deskriptif

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja manajerial	33	12	40	25.33	6.744
Partisipasi penyusunan anggaran	33	8.00	30.00	17.9697	4.72020
Komitmen organisasi	33	8.00	21.00	15.6667	4.24755
Motivasi	33	28.00	64.00	43.7879	10.92805
Valid N (listwise)	33				



## Lampiran 2

### Uji Validitas Data

#### Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Partisipasi Penyusunan Anggaran
X1.1	Pearson Correlation	1	.750**	.778**	.551**	.701**	.804**	.886**
	(2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33
X1.2	Pearson Correlation	.750**	1	.741**	.617**	.727**	.616**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33
X1.3	Pearson Correlation	.778**	.741**	1	.738**	.755**	.774**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33
X1.4	Pearson Correlation	.551**	.617**	.738**	1	.745**	.646**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33
X1.5	Pearson Correlation	.701**	.727**	.755**	.745**	1	.843**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33
X1.6	Pearson Correlation	.804**	.616**	.774**	.646**	.843**	1	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	33	33	33	33	33	33	33
Partisipasi Penyusun an Anggaran	Pearson Correlation	.886**	.849**	.911**	.798**	.904**	.899**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33

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

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Komitmen Organisasi
X2.1	Pearson Correlation	1	.878**	.819**	.739**	.777**	.907**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X2.2	Pearson Correlation	.878**	1	.831**	.715**	.757**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X2.3	Pearson Correlation	.819**	.831**	1	.880**	.892**	.955**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X2.4	Pearson Correlation	.739**	.715**	.880**	1	.950**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X2.5	Pearson Correlation	.777**	.757**	.892**	.950**	1	.947**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	33	33	33	33	33	33
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	.907**	.897**	.955**	.928**	.947**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33

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

**Correlations**

		X3.1.1	X3.1.2	X3.1.3	X3.1.4	X3.1.5	Kebutuhan Berprestasi
X3.1.1	Pearson Correlation	1	.849**	.571**	.560**	.509**	.796**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.001	.002	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X3.1.2	Pearson Correlation	.849**	1	.720**	.705**	.785**	.926**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X3.1.3	Pearson Correlation	.571**	.720**	1	.857**	.679**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X3.1.4	Pearson Correlation	.560**	.705**	.857**	1	.783**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X3.1.5	Pearson Correlation	.509**	.785**	.679**	.783**	1	.863**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000		.000
	N	33	33	33	33	33	33
Kebutuhan Berprestasi	Pearson Correlation	.796**	.926**	.879**	.899**	.863**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33

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

**Correlations**

		X3.2.1	X3.2.2	X3.2.3	X3.2.4	X3.2.5	Kebutuhan Kekuasaan
X3.2.1	Pearson Correlation	1	.707**	.713**	.599**	.718**	.848**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X3.2.2	Pearson Correlation	.707**	1	.842**	.815**	.611**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X3.2.3	Pearson Correlation	.713**	.842**	1	.718**	.570**	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X3.2.4	Pearson Correlation	.599**	.815**	.718**	1	.740**	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X3.2.5	Pearson Correlation	.718**	.611**	.570**	.740**	1	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.000
	N	33	33	33	33	33	33
Kebutuhan Kekuasaan	Pearson Correlation	.848**	.916**	.888**	.888**	.825**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33

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

**Correlations**

		X3.3.1	X3.3.2	X3.3.3	X3.3.4	X3.3.5	Kebutuhan Afiliasi
X3.3.1	Pearson Correlation	1	.767**	.774**	.632**	.634**	.865**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X3.3.2	Pearson Correlation	.767**	1	.850**	.760**	.628**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X3.3.3	Pearson Correlation	.774**	.850**	1	.691**	.663**	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X3.3.4	Pearson Correlation	.632**	.760**	.691**	1	.579**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33
X3.3.5	Pearson Correlation	.634**	.628**	.663**	.579**	1	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	33	33	33	33	33	33
Kebutuhan Afiliasi	Pearson Correlation	.865**	.916**	.913**	.850**	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33

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

**Correlations**

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Kinerja Manajerial
Y1.1	Pearson Correlation	1	.702**	.565**	.668**	.716**	.641**	.533**	.551**	.783**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.000	.000	.001	.001	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.2	Pearson Correlation	.702**	1	.623**	.677**	.736**	.533**	.560**	.512**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.001	.001	.002	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.3	Pearson Correlation	.565**	.623**	1	.551**	.574**	.494**	.720**	.668**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.001	.000	.004	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.4	Pearson Correlation	.668**	.677**	.551**	1	.840**	.670**	.678**	.687**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.5	Pearson Correlation	.716**	.736**	.574**	.840**	1	.789**	.777**	.839**	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.6	Pearson Correlation	.641**	.533**	.494**	.670**	.789**	1	.746**	.755**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.000	.000		.000	.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.7	Pearson Correlation	.533**	.560**	.720**	.678**	.777**	.746**	1	.827**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Y1.8	Pearson Correlation	.551**	.512**	.668**	.687**	.839**	.755**	.827**	1	.883**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Kinerja Manajerial	Pearson Correlation	.783**	.771**	.758**	.859**	.938**	.850**	.878**	.883**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33

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

### Lampiran 3

#### Uji Reliabilitas Data

##### a. Partisipasi Penyusunan Anggaran

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	14.88	15.047	.825	.924
X1.2	14.97	15.655	.777	.929
X1.3	14.97	15.343	.867	.918
X1.4	15.03	17.468	.733	.936
X1.5	15.03	15.905	.863	.919
X1.6	14.97	14.593	.841	.922

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	6

##### b. Komitmen Organisasi

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	12.48	11.820	.853	.954
X2.2	12.64	12.301	.845	.955
X2.3	12.55	11.381	.927	.941
X2.4	12.52	11.320	.883	.949
X2.5	12.48	11.508	.915	.944

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	5

c. Motivasi

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1.1	11.73	9.392	.678	.924
X3.1.2	11.76	9.252	.887	.885
X3.1.3	11.76	8.939	.805	.898
X3.1.4	11.79	8.735	.834	.892
X3.1.5	11.76	8.877	.776	.904

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	5

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.2.1	11.58	9.252	.772	.909
X3.2.2	11.55	8.193	.860	.891
X3.2.3	11.70	8.218	.811	.902
X3.2.4	11.64	8.676	.822	.899
X3.2.5	11.61	9.121	.730	.916

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	5



**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.3.1	11.79	8.985	.796	.897
X3.3.2	11.64	8.676	.870	.883
X3.3.3	11.73	8.080	.854	.883
X3.3.4	11.58	8.189	.747	.908
X3.3.5	11.58	8.752	.695	.916

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	5

## d. Kinerja Manajerial

**Item-Total Statistics**

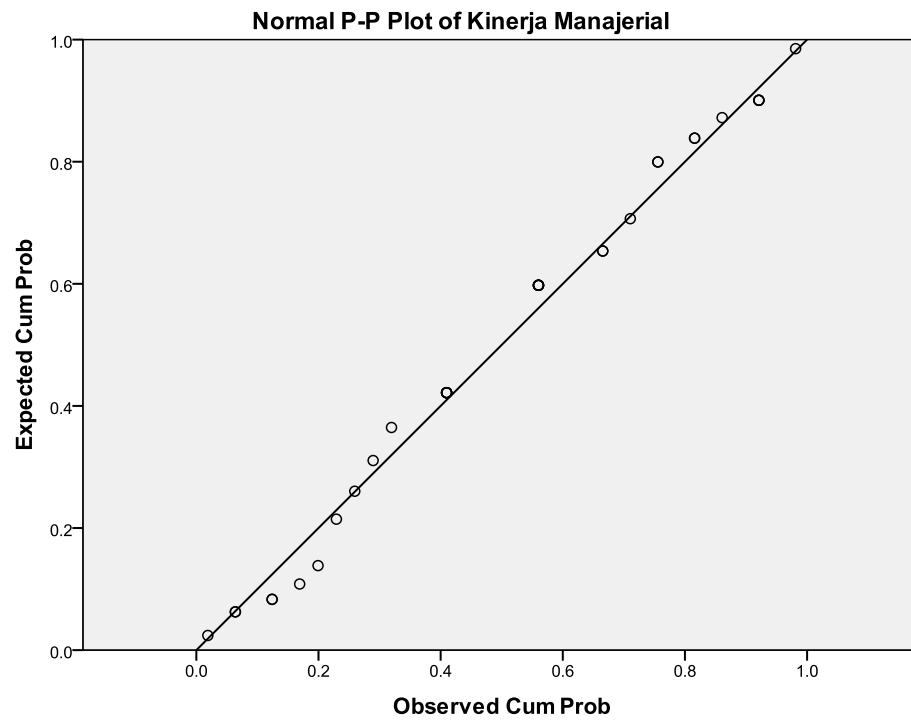
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	22.00	37.188	.726	.936
Y1.2	21.73	38.267	.719	.938
Y1.3	21.73	37.392	.695	.938
Y1.4	22.21	34.672	.810	.930
Y1.5	22.30	32.155	.912	.923
Y1.6	22.64	34.051	.793	.932
Y1.7	22.30	33.905	.832	.929
Y1.8	22.42	33.314	.836	.929

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	8

## Lampiran 4

Uji Normalitas



## Lampiran 5

### Uji Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.487	1.897		-.784	.439		
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.527	.152	.369	3.459	.002	.363	2.752
Komitmen Organisasi	.520	.161	.327	3.233	.003	.403	2.481
Motivasi	.210	.063	.340	3.326	.002	.395	2.534

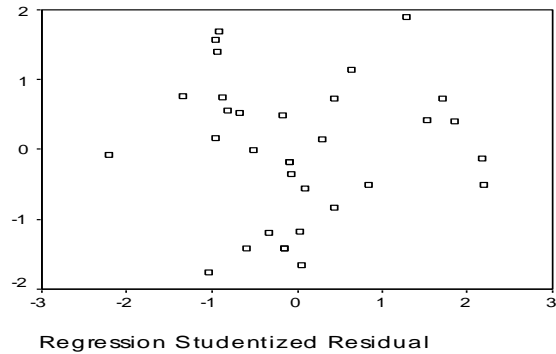
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Lampiran 6

### Uji Heterokedastisitas

#### Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Mana



#### Correlations

			Unstandardize d Predicted Value	Partisipasi Penyusunan Anggaran	Komitmen Organisas i	Motivasi
Spearman's rho	Unstandardized	Correlation Coefficient	1.000	.901**	.899**	.898**
	Predicted Value	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	33	33	33	33
Partisipasi Penyusunan Anggaran		Correlation Coefficient	.901**	1.000	.719**	.759**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	33	33	33	33
Komitmen Organisasi		Correlation Coefficient	.899**	.719**	1.000	.716**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
		N	33	33	33	33
Motivasi		Correlation Coefficient	.898**	.759**	.716**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	33	33	33	33

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

## Lampiran 7

### Uji Autokorelasi

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.938 <sup>a</sup>	.880	.868	2.453	2.276

- a. Predictors: (Constant), Motivasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran  
 b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1280.828	3	426.943	70.951	.000 <sup>a</sup>
	Residual	174.505	29	6.017		
	Total	1455.333	32			

- a. Predictors: (Constant), Motivasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran  
 b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.		
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-1.487	1.897		-.784	.439	
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.527	.152		.369	3.459	.002
	Komitmen Organisasi	.520	.161		.327	3.233	.003
	Motivasi	.210	.063		.340	3.326	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	14.24	37.34	25.33	6.327	33
Residual	-4.805	4.909	.000	2.335	33
Std. Predicted Value	-1.753	1.897	.000	1.000	33
Std. Residual	-1.959	2.001	.000	.952	33

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

## Lampiran 8

### Analisis Regresi Berganda

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.938 <sup>a</sup>	.880	.868	2.453

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1280.828	3	426.943	70.951	.000 <sup>a</sup>
	Residual	174.505	29	6.017		
	Total	1455.333	32			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.487	1.897		-.784	.439
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.527	.152	.369	3.459	.002
Komitmen Organisasi	.520	.161	.327	3.233	.003
Motivasi	.210	.063	.340	3.326	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial