

**PENGARUH PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI,
BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI
VARIABEL PEMODERASI (STUDI KASUS SKPD KABUPATEN
SLEMAN)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Prasyarat guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh:

KRISNA MURTI DARPITA SAKTI

13812141045

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2017**

**PENGARUH PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI,
BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI
VARIABEL PEMODERASI (STUDI KASUS SKPD KABUPATEN
SLEMAN)**

SKRIPSI

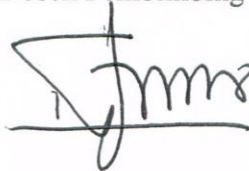
Oleh:

KRISNA MURTI DARPITA SAKTI
13812141045

Telah disetujui dan disahkan
Pada tanggal 10 Agustus 2017

Untuk Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi
Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui
Dosen Pembimbing



Abdullah Taman, SE.Ak.,M.Si., C.A

NIP. 196306241990011001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:


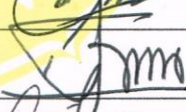
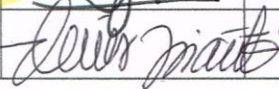
**PENGARUH PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA
ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL
PEMODERASI (STUDI KASUS SKPD
KABUPATEN SLEMAN)**

Oleh:
KRISNA MURTI DARPITA SAKTI
13812141045

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 22 Agustus 2017


Dan dinyatakan telah lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama Lengkap	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Drs. Moh. Djazari, M.Pd.	Ketua Penguji		15 September 2017
Abdullah Taman, S.E., M.Si., Ak.	Sekretaris Penguji		15/09/2017
Dr. Denies Priantinah, SE., M.Si. Ak., CA..	Penguji Utama		09 September 2017

Yogyakarta, 19 September 2017

Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
Dekan,


Dr. Sugiharsono, M.Si.
NIP.19550328 198303 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Krisna Murti Darpita Sakti

NIM : 13812141045

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul Skripsi : Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Sleman)

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya pendapat yang ditulis diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan kutipan dengan tulisan karya ilmiah yang lazim.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan dari pihak manapun

Yogyakarta, 4 Juli 2017

Penulis



Krisna Murti Darpita Sakti
NIM. 13812141045

MOTTO

“Jadilah seperti orang asing atau perantau di dunia ini”

(HR.al-Bukhari)”

“Barang siapa menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu, maka Allah memudahkannya mendapat jalan ke syurga”

(H.R Muslim)

“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagi kamu. Dan boleh jadi kamu mencintai sesuatu, padahal ia amat buruk bagi kamu. Allah Maha mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui”

(Al-Baqarah: 216)

"belajar dari masa lalu, hidup untuk masa kini, dan berharap untuk masa yang akan datang".

(Albert Einstein)

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah Yang Maha Kuasa, penulis mempersembahkan karya sederhana ini kepada:

1. Bapak dan Ibuku tercinta yang telah mencurahkan kasih sayangnya tidak ada untaian kata yang sanggup aku ungkapkan betapa besar pengorbanan, keikhlasan, dan kasih sayang yang telah engkau berikan untukku.
2. Kakak-kakakku yang selalu memberikan semangat dan dorongan untuk melaksanakan setiap kewajibanku
3. Almamaterku, Universitas Negeri Yogyakarta.

**PENGARUH PENYUSUNAN ANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA
ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL
PEMODERASI**

(Studi Kasus SKPD Kabupaten Sleman)

Oleh:

KRISNA MURTI DARPITA SAKTI
13812141045

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial; (2) Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel pemoderasi; (3) Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai variabel pemoderasi; (4) Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi.

Data penelitian dikumpulkan menggunakan teknik kuesioner. Jumlah sampel dalam penelitian adalah 250 responden dari 723 Pejabat Struktural di SKPD Sleman dengan teknik pengambilan sampel *Proportionate Stratified random sampling*. Uji validitas menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan analisis regresi moderasi (MRA).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Penyusunan Anggaran Partisipatif berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial dibuktikan dengan nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel ($7,584 > 1,984$) dengan nilai signifikansi ($0,000 < 0,05$) dan nilai koefisien regresi sebesar 0,621. (2) Komitmen Organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dibuktikan dengan nilai t hitung yang lebih kecil dari t tabel ($-0,737 < 1,984$) dengan nilai signifikansi ($0,462 > 0,05$), (3) Budaya Organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dibuktikan dengan nilai t hitung yang lebih kecil dari t tabel ($-0,435 < 1,984$) dengan nilai signifikansi ($0,664 > 0,05$), (4) Gaya Kepemimpinan memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dibuktikan dengan nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel ($-2,663 > 1,984$) dengan nilai signifikansi ($0,008 < 0,05$).

Kata kunci: Kinerja Manajerial, Penyusunan Anggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

**THE EFFECT OF BUDGETARY PARTICIPATION ON MANAGERIAL
PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT,
ORGANIZATIONAL CULTURE, AND LEADERSHIP STYLE AS
MODERATING VARIABEL**

(Case Study At Sleman 's Local Government)

By:

KRISNA MURTI DARPITA SAKTI
13812141045

ABSTRACT

The purpose of this study to determine: (1) The effect of Budgetary Participation on Managerial Performance; (2) The effect of Budgetary Participation on Managerial Performance with Organizational Commitment as moderating variable; (3) The effect of Budgetary Participation on Managerial Performance with Organizational Culture as moderating variable; and (4) The effect of Budgetary Participation on Managerial Performance with Leadership Style as moderating variable.

The data were collected using questionnaire. The amount of samples in this research were 250 respondents from 723 Structural officials of Sleman's local government by proportionate stratified random sampling. Validity test used was Pearson Product Moment correlation test, while the test of reliability used was Cronbach Alpha. Data analysis techniques used were simple regression analysis and moderation regression analysis (MRA).

The results showed that: (1) Budgetary Participation positively influences Managerial Performance, showed by t arithmetic $7,584 > t$ table = 1,984 with p -value $(0,000 < 0,05)$ with coefficient value 0,621; (2) Organizational Commitment is not able to moderate the effect of Budgetary Participation on Managerial Performance, showed by t arithmetic $-0,737 < t$ tabel = 1,984 with p -value $0,462 > 0,05$; (3) Organizational Culture is not able to moderate the effect of Budgetary Participation on Managerial Performance, showed by t arithmetic $-0,435 < t$ tabel = 1,984 with p -value $0,664 > 0,05$, and (4) Leadership Style is able to moderate the effect of Budgetary Participation on Managerial Performance, showed by t arithmetic $-2,663 > t$ tabel = 1,984 with p -value $0,008 < 0,05$.

Keywords: *Managerial Performance, Budgetary Participation, Organizational Commitment, Organizational Culture, Leadership Style*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SwT., atas semua limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Sleman)” dengan baik, lancar dan tepat waktu. Tugas Akhir Skripsi ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Negeri Yogyakarta.

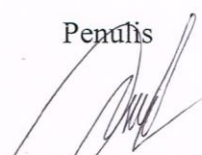
Peneliti menyadari sepenuhnya tanpa bimbingan dari berbagai pihak Tugas Akhir Skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik dan benar. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan berdoa semoga Allah menambah kebaikan atas mereka khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Sutrisna Wibawa, M.Pd., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. RR. Indah Mustikawati, SE.Akt.,M.Si. Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
4. Dr. Denies Priantinah, SE., M.Si. Ak., CA. Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta dan Dosen narasumber yang telah banyak memberikan masukan pada skripsi ini.

5. Abdullah Taman, SE.Ak.,M.Si., C.A. Dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, tenaga, dan pikirannya dalam membimbing dan mengarahkan Tugas Akhir Skripsi.
6. Bapak Ibu Dosen dan Seluruh staff Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, yang telah memberi bekal ilmu yang tak ternilai harganya kepada penulis selama belajar di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
7. Ayah, Ibu, dan kakak tercinta yang senantiasa sabar memberikan dukungan moral dan material dalam penulisan skripsi ini, tanpa kalian saya tidak dapat melangkah sampai sini.
8. Sahabat seperjuangan, Elvin Andrianto, Rosid Mukhlisin, Muhammad Nur Aditya, Rijal Aziz F yang telah banyak memberikan banyak bantuan dan dukungan dalam penulisan skripsi ini.

Yogyakarta, 5 Juli 2017

Penulis


Krisna Murti Darpita Sakti

NIM. 13812144045

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Pembatasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS.....	13
A. Kajian Teori	13
B. Penelitian yang Relevan.....	35
C. Kerangka Berpikir.....	38
D. Paradigma Penelitian.....	44
E. Hipotesis Penelitian.....	45
BAB III METODE PENELITIAN	46
A. Desain Penelitian.....	46
B. Waktu dan Tempat Penelitian	46
C. Definisi Operasional Variabel.....	47

D. Populasi dan Sampel	50
E. Metode Pengumpulan Data	53
F. Instrumen Penelitian.....	54
G. Pengujian Instrumen Penelitian.....	56
H. Metode Analisis Data.....	58
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	66
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	66
B. Hasil Analisis Statistik Deskriptif	70
C. Hasil Uji Prasyarat Analisis Data.....	90
D. Hasil Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis	94
E. Pembahasan Hasil Penelitian	102
F. Keterbatasan Penelitian.....	109
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	110
A. Kesimpulan	110
B. Saran.....	111
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN.....	122

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Pejabat Struktural SKPD Sleman	50
2. Jumlah Sampel	53
3. Skala Likert	54
4. Instrumen Penelitian	55
5. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	57
6. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	58
7. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner Uji validitas dan reliabilitas.	66
8. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	67
9. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	68
10. Profil Responden Berdasarkan Umur.....	69
11. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	69
12. Profil Responden Berdasarkan Eselon	70
13. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial	72
14. Kategori Kecenderungan Data Variabel Kinerja Manajerial	74
15. Distribusi Frekuensi Variabel Anggaran Partisipatif	75
16. Kategori Kecenderungan Data Variabel Anggaran Partisipatif	78
17. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi	79
18. Kategori Kecenderungan Data Variabel Komitmen Organisasi	82
19. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	83
20. Kategori Kecenderungan Data Variabel Budaya Organisasi	85
21. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan	87
22. Kategori Kecenderungan Data Variabel Gaya Kepemimpinan	89
23. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	91
24. Hasil Uji Linieritas	92
25. Hasil Uji Multikolinearitas.....	93
26. Hasil Uji Heteroskedasitas	93
27. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 1	94
28. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 2	96
29. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 3	98
30. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 4	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian.....	44
2. Histogram Distribusi Frekuensi Kinerja Manajerial.....	72
3. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Data Variabel Kinerja Manajerial	74
4. Histogram Distribusi Frekuensi Penyusunan Anggaran Partisipatif.....	76
5. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Data Variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif..	78
6. Histogram Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi.....	80
7. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Data Variabel Komitmen Organisasi	82
8. Histogram Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi.....	84
9. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Data Variabel Budaya Organisasi	86
10. Histogram Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan	88
11. <i>Pie Chart</i> Kecenderungan Data Gaya Kepemimpinan	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	123
2. Uji Validitas Dan Reliabilitas	133
3. Deskripsi Responden.....	140
4. Analisis Statistik Deskriptif	141
5. Hasil Uji Normalitas	142
6. Hasil Uji Linearitas	142
7. Hasil Uji Multikolinearitas.....	143
8. Hasil Uji Heteroskedasitas	144
9. Hasil Uji Hipotesis I.....	144
10. Hasil Uji Hipotesis II	145
11. Hasil Uji Hipotesis III.....	146
12. Hasil Uji Hipotesis IV	146

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam waktu singkat akuntansi sektor publik telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Kinerja manajerial apatur pemerintah pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) telah menjadi fokus perhatian masyarakat saat ini. Masyarakat mulai memperhatikan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah daerah. Untuk itu aparatur pemerintah daerah harus dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan memiliki profesionalisme yang tinggi, produktif dan transparan. Dengan demikian semua pegawai termasuk pimpinan yang ada pada lembaga pemerintahan harus memiliki kinerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Perubahan sistem politik, sosial, dan kemasyarakatan serta ekonomi yang dibawa oleh arus reformasi telah menimbulkan tuntutan yang beragam terhadap pengelolaan pemerintah daerah yang baik (*good government governance*). Seiring dengan PP No 15/2000 yang diganti menjadi PP No 58/2005 mensyaratkan perlu dilakukannya pertanggungjawaban dalam bentuk laporan keuangan oleh kepala daerah. Semua itu, pada akhirnya menuntut kemampuan manajemen pemerintahan daerah untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dan efektif (Bastian 2007).

Salah satu pengukuran kinerja sektor publik adalah akuntabilitas kinerja. Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah wujud nyata penerapan akuntabilitas di Indonesia. Inpres ini mendefinisikan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) sebagai pertanggungjawaban keberhasilan atau kegagalan misi dan visi instansi pemerintah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui seperangkat indikator kinerja. Dalam konteks AKIP ini, instansi pemerintah diharapkan dapat menyediakan informasi kinerja yang dapat dipahami dan digunakan sebagai alat ukur keberhasilan ataupun kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran tersebut.

Di wilayah regional III Indonesia terdapat 156 pemerintah kabupaten/kota yang dievaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi. Berdasarkan penilaian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di wilayah tersebut tidak ada satu pun yang mendapat predikat A atau memiliki kinerja terbaik. Terdapat sembilan pemerintah kabupaten/kota berpredikat B. Sementara 76 pemerintah kabupaten dan kota lainnya masih mendapat predikat C, 57 pemerintah kabupaten dan kota mendapatkan predikat CC, bahkan 10 pemerintah kabupaten dan kota mendapatkan predikat D. Predikat terakhir mencerminkan laporan akuntabilitas kinerja yang buruk. Predikat tertinggi untuk akuntabilitas kinerja pemerintahan di wilayah regional III itu adalah BB. Predikat itu berhasil diraih Kabupaten Sleman (www.Korpri.id, 2017).

Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah untuk mengukur perkembangan dari penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Laporan tersebut berisi hal-hal yang sudah dicapai atau belum dicapai selama satu tahun anggaran dan akan menjadi bahan evaluasi kinerja bagi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Dalam hal ini anggaran sektor publik menjadi perhatian yang penting, karena anggaran digunakan sebagai pedoman kerja sehingga proses penyusunannya memerlukan perencanaan yang baik, metode yang tepat, serta sumberdaya manusia yang baik pula sehingga anggaran yang dihasilkan dapat meningkatkan kinerja pada seluruh jajaran manajemen dalam organisasi.

Berdasarkan perspektif sektor publik, anggaran adalah pernyataan kuantitatif dari perencanaan badan-badan pemerintah, yang dinyatakan baik dalam bentuk fisik maupun keuangan atau keduanya. Dengan demikian anggaran merupakan suatu cara menerjemahkan tujuan maupun strategi dari suatu organisasi ke dalam terminologi operasional, serta mengungkapkan pernyataan jangka pendek dari suatu instansi sektor publik yang dinyatakan secara kuantitatif (Harun, 2009)

Anggaran pemerintah diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Salah satu metode yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran dan dapat meningkatkan kualitas kesejahteraan masyarakat adalah anggaran partisipatif.

Anggaran partisipatif merupakan bentuk anggaran yang memberikan kesempatan kepada seluruh lapisan masyarakat hingga yang terbawah untuk menyampaikan kebutuhan riil mereka kepada pemerintah sehingga mendapat perhatian khusus dalam alokasi anggaran, hal ini di gambarkan dengan adanya pembagian formulir dari pemerintah daerah setempat/Kecamatan kepada Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa (LPMD) mengenai program prioritas dan program yang dibutuhkan beserta dengan rincian anggaran yang dibutuhkan dalam melaksanakan program tersebut . Hal inilah yang selanjutnya dapat diolah agar pembiayaan tersebut dapat memberikan efek langsung terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat sehingga pada masa mendatang terjadi peningkatan kualitas kesejahteraan masyarakat. Keterlibatan langsung masyarakat dalam proses anggaran sangat menentukan kinerja pemerintah dan apabila proses penyusunan anggaran partisipatif ini berjalan dengan buruk, misal terjadi partisipasi semu dimana bawahan menciptakan senjangan anggaran karena dipengaruhi oleh keinginan dan kepentingan pribadi sehingga akan memudahkan pencapaian target anggaran, terutama jika penilaian prestasi manajer ditentukan berdasarkan pencapaian anggaran, hal tersebut akan menurunkan kinerja Pemerintah Daerah.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial merupakan masalah yang banyak diperdebatkan, bukti-bukti empiris memberikan hasil yang berbeda dan tidak konsisten. Dalam beberapa kasus pada organisasi pemerintah menunjukkan

hasil penelitian terhadap pengaruh positif dan signifikan mengenai Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian Indriantoro (1993) dalam Riyadi (2000), Bangun (2009), Prihandini (2011), dan Wulandari (2013) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial. Sementara hasil penelitian Milani (1975), Kenis (1979) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Hasil penelitian Anggraeni (2009), menyebutkan bahwa secara parsial maupun simultan tidak terdapat pengaruh antara Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja SKPD pemerintah daerah Kota Labuhan Batu. Hasil penelitian Nugrahani (2009) juga menyebutkan bahwa Penyusunan Anggaran Partisipatif dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial di Yogyakarta. Bahkan hasil penelitian milik Ni Putu Medhayanti dan Ketut Alit Suardana (2015) yang dilakukan pada BPR di kota Denpasar memberikan hasil bahwa Penyusunan Anggaran Partisipatif berpengaruh negatif terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut membuat para peneliti berkesimpulan bahwa terdapat beberapa variabel yang dapat memoderasi penganggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk meneliti tentang pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan ditambahkan variabel

Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi.

Komitmen Organisasi adalah dorongan dari dalam individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan sendiri (Weiner, 2004:619) dalam Wulandari (2011). Komitmen organisasi yang menjadi tolak ukur sejauh mana aparat pemerintah daerah memihak pada suatu organisasi tertentu serta untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Memberikan pekerjaan individu yang nilainya tidak selaras dengan nilai dalam organisasi yang ada, maka akan cenderung menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi tersebut (Sumarno, 2005) dalam Wulandari (2011).

Dengan mempunyai Komitmen Organisasi yang kuat maka hal itu akan mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Selain mempengaruhi aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Komitmen yang tinggi juga dapat menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadinya dan berusaha untuk membentuk organisasi yang baik sesuai dengan yang diharapkan. Komitmen Organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk

melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya bila Komitmen Organisasi karyawan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, dan dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan (Pratama, 2013).

Budaya Organisasi menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki karyawan mengenai perusahaan/instansi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut dan cara-cara karyawan seharusnya bersikap. Instansipun harus dapat memadukan karakter-karakter budaya organisasi yang ada untuk menciptakan suatu instansi atau perusahaan dengan keanekaragaman tinggi dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kinerja (Purwadani 2012).

Pemerintah Daerah Sleman memiliki nilai-nilai yang diterapkan dalam lingkungan kerja yaitu SEMBADA (Semangat Melayani, Bersih Dan Berbudaya Disiplin Akuntabel). Diharapkan dengan perumusan nilai-nilai tersebut, akan tercapainya pemerintahan yang *good governance* di Kabupaten Sleman.

Dalam penyusunan anggaran, SKPD Sleman melakukannya dengan serius dan teliti. Tanggung jawab dan keputusan akan anggaran berada di tangan kepala SKPD. Pelayanan birokrasi yang diberikan oleh pegawai

SKPD Sleman kepada masyarakat cukup baik dan ramah, namun tidak jarang kurang tanggap terhadap keluhan masyarakat (Ardinasari, 2017).

Dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah menjadi tantangan bagi Pemerintah Kabupaten Sleman untuk terus mengakselerasi implementasi Reformasi Birokrasi, yang salah satunya didukung kesiapan aparatur melalui budaya kerja yang tinggi.

Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan melalui perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain/bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan dalam upaya mencapai tujuan tertentu.

Menurut M. S. P. Hasibuan (2007:170), kepemimpinan adalah :

“Proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama”.

Gaya Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Orang-orang yang bekerja untuk gaya kepemimpinan tertentu, termotivasi untuk bekerja dan berusaha lebih keras karena menyukai dan menghargai pemimpin tersebut, mereka memiliki kepuasan yang lebih tinggi dalam bekerja.

UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, telah membawa harapan baru bagi pemerintah daerah dalam mengelola pemerintahannya. UU tersebut memberikan kewenangan penuh kepada pemerintah daerah untuk mengelola pemerintahannya tanpa campur tangan yang bersifat instruktif dari Pemerintah. Kewenangan tersebut, tentunya, memiliki implikasi terhadap tanggung jawab yang besar bagi pemerintah daerah dalam kaitannya dengan keberhasilannya dalam pembangunan daerah dan penyelenggaraan pelayanan publik. Jenis gaya kepemimpinan atasan dalam instansi akan sangat berpengaruh kepada bawahannya. Dalam penyusunan anggaran partisipatif gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kontribusi bawahan dalam menyampaikan pendapat/partisipasinya. Hal tersebut juga akan berdampak pada kinerja karyawan ataupun organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis mengangkat judul “Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus SKPD Kabupaten Sleman)”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pembahasan latar belakang masalah, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Proses Penyusunan Anggaran Partisipatif yang buruk dapat menurunkan Kinerja Manajerial.

2. Komitmen Organisasi yang rendah akan membuat individu/karyawan lebih berpihak kepada kepentingan pribadinya
3. Budaya Organisasi yang buruk menurunkan kontribusi dalam Penyusunan Anggaran Partisipatif.
4. Gaya Kepemimpinan yang buruk menurunkan Kinerja Manajerial

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka penelitian ini akan dibatasi pada faktor-faktor yang mempengaruhi Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah seperti Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan. Penelitian ini lebih terfokus pada sejauh mana pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan di Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial?
2. Bagaimana pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel pemoderasi?

3. Bagaimana pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai variabel pemoderasi?
4. Bagaimana pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial.
2. Untuk mengetahui pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel pemoderasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai variabel pemoderasi.
4. Untuk mengetahui pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi.

F. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu akademik dan

dapat dijadikan referensi atau bukti tambahan untuk penelitian-
penelitian selanjutnya tentang Kinerja Manajerial.

- b. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan tentang faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial pemerintah daerah.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Pemerintah Daerah, penelitian ini diharapkan dapat membantu Pemerintah Daerah dalam meningkatkan Kinerja Manajerialnya
- b. Bagi peneliti, peneliti dapat mengimplementasikan apa yang peneliti dapat dari perguruan tinggi melalui penyusunan tugas akhir skripsi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Malayu (2007:44) mengemukakan bahwa manajer adalah sumber aktivitas dan mereka harus merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan semua kegiatan, agar tujuan tercapai. Manajer harus memberikan arah kepada perusahaan yang dipimpinnya.

Menurut Stoner (1992) dalam Juniarti dan Evelyne (2005) Kinerja Manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mahoney dkk, (1993) dalam Soetrisno (2010) Kinerja Manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti; perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi.

Menurut Kornelius Harefa (2008: 17) Kinerja Manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam

menjalankan operasional perusahaan. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya.

Berdasarkan uraian di atas, Kinerja Manajerial dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian manajer dalam melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial menurut Menurut Armstrong 1998 dalam Agustiani Asis (2014), yaitu :

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

3) Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem terletak pada sistem yang ada pada manajemen, berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

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

Faktor sistem terletak pada sistem yang ada pada manajemen, salah satunya adalah proses penyusunan anggaran. Metode yang banyak digunakan dalam proses penyusunan anggaran adalah Penyusunan Anggaran Partisipatif, telah banyak studi yang menyatakan bahwa Penyusunan Anggaran Partisipatif ini memiliki pengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

c. Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, Kinerja Manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney et.al, 1963) dalam Ernita (2010) :

1) Perencanaan, adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan

tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

- 2) Investigasi, merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukarmenukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
- 3) Koordinasi, menelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- 4) Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- 5) Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.

- 6) *Staffing*, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
- 7) *Negoisasi*, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
- 8) *Representasi*, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

Dalam penelitian ini, indikator-indikator yang digunakan adalah Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Evaluasi, Supervisi, dan *Staffing*

2. Penyusunan Anggaran Partisipatif

a. Pengertian Penyusunan Anggaran Partisipatif

Pada dasarnya penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu: (1) Penganggaran partisipatif (*bottom-up*), dan (2) Penganggaran otoriter (*top-down*). Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bilamana didukung dan adanya partisipasi orang-orang, baik para manajer maupun karyawan yang ada dalam organisasi. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan

tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri dari para anggota organisasi, partisipasi tersebut dikenal dengan istilah anggaran partisipatif (Ikhsan dan Ishak, 2005:173).

Bangun (2009) dalam tulisannya mengemukakan partisipasi anggaran sebagai suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat dan penerima keputusan dan mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran daerah serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran tersebut.

Pada sektor publik, anggaran partisipatif dilakukan ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam proses pembentukan anggaran. Unit SKPD (masing-masing instansi/dinas/kantor) membuat usulan-usulan yang kemudian disampaikan kepada Kepala Bagian, Kepala Bagian menyampaikan usulan tersebut kepada Kepala Daerah, kemudian Kepala Daerah bersama DPRD membahas anggaran tersebut, hasil dari pembahasan tersebut ditetapkan oleh Kepala Daerah sebagai

anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan Daerah yang berlaku (Arifin, 2012).

Berdasarkan uraian di atas Penyusunan Anggaran Partisipatif adalah proses kerja sama yang melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses pembentukan anggaran untuk mencapai tujuan bersama di masa yang akan datang.

b. Penelitian Penyusunan Anggaran Partisipatif Dengan Mekanisme Kontijensi

Telah diuraikan sebelumnya mengenai ketidakkonsistenan hasil penelitian Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial menurut Menurut Govindarajan (1986) dalam Supomo (1998), untuk merekonsiliasi temuan penelitian yang saling bertentangan tersebut diperlukan pendekatan kontinjensi dengan mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang kemungkinan dapat menyebabkan Penyusunan Anggaran Partisipatif menjadi lebih efektif. Brownell (1982) dalam Supomo (1998) menelaah beberapa penelitian yang menemukan pengaruh faktor kondisional sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dan mengelompokkannya ke dalam empat kelompok variabel, yaitu : kultur, organisasional, interpersonal dan individu.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk menguji pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial.

c. Indikator Pengukuran Penyusunan Anggaran Partisipatif

Pengukuran Penyusunan Anggaran Partisipatif diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Milani (1975). Pengukuran ini bertujuan untuk menilai partisipasi manajer dalam berbagai keputusan yang diambil. Menurut Milani (1975) dalam Saraswati (2015) partisipasi manajer dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

- 1) Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, adalah Se jauh mana manajer terlibat dalam penyusunan anggaran
- 2) Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran, adalah sejauh mana kewenangan yang dimiliki manajer dalam penyusunan anggaran dan keberlakuan anggaran.
- 3) Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran, adalah sejauh mana manajer terlibat dalam pengawasan penyusunan anggaran

- 4) Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.

Soobaroyen (2005) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dapat dilihat dari indikator yaitu:

- 1) Keikutsertaan penyusunan anggaran.
- 2) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran.
- 3) Kebutuhan memberikan pendapat.

Dalam penelitian ini akan menggunakan indikator milik Saraswati (2015) yaitu Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran, Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran, Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin

d. Keunggulan dan Kelemahan Penyusunan Anggaran Partisipatif

Govindarajan (1986) dalam Yudyastuti (2002) mengemukakan bahwa, penganggaran partisipasi memberikan pengaruh positif terhadap motivasi manajemen. Hal ini disebabkan beberapa hal, yaitu :

- 1) Adanya kecenderungan manajer bawahan lebih menerima target anggaran karena merasa target tersebut mereka tetapkan sendiri.

2) Anggaran partisipasi menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Selain itu, penyusunan anggaran secara partisipasi membuat karyawan akan memperoleh pemahaman yang lebih jelas akan pekerjaannya melalui hubungan dengan atasan mereka selama proses revisi dan persetujuan anggaran.

Dalam Penyusunan Anggaran Partisipatif juga dapat terjadi permasalahan ketika bawahan tidak melaporkan informasinya kepada atasan untuk membantu proses penyusunan anggaran, partisipasi justru menyebabkan *budget slack* karena bawahan tidak ingin menghadapi resiko kegagalan dalam mencapai sasaran anggaran, atau terdapat permainan anggaran (perilaku disfungsional).

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi merupakan dorongan yang tercipta dari dalam individu untuk berbuat sesuatu untuk dapat meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu (Arifin, 2012).

Armstrong (1991) dalam Anissarahma (2008) menyatakan bahwa pengertian komitmen mempunyai ada 3 (tiga) area perasaan atau perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja:

- 1) Kepercayaan, pada area ini seseorang melakukan penerimaan bahwa organisasi tempat bekerja atau tujuan-tujuan organisasi didalamnya merupakan sebuah nilai yang diyakini kebenarannya.
- 2) Keinginan untuk bekerja atau berusaha di dalam organisasi sebagai kontrak hidupnya. Pada konteks ini orang akan memberikan waktu, kesempatan dan kegiatan pribadinya untuk bekerja diorganisasi atau dikorbankan ke organisasi tanpa mengharapkan imbalan personal.
- 3) Keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi.

Komitmen Organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya bila komitmen organisasi karyawan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan (Pratama 2013).

Berdasarkan uraian di atas, Komitmen Organisasi merupakan dorongan dalam diri individu untuk menjalankan pekerjaan dari perusahaan sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, Komitmen Organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan

individu untuk mementingkan kepentingan pribadinya dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

- 1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian
- 2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
- 3) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan
- 4) Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan

c. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1993) dalam Eva Kris (2009) terdapat 5 (lima) indikator untuk mengukur Komitmen Organisasi :

- 1) Keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan, yaitu keyakinan dari pegawai tentang masa depan kariernya dalam perusahaan.
- 2) Tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan, yaitu tingkat keterlibatan pegawai dalam penyelesaian masalah yang terjadi dalam perusahaan.
- 3) Tingkat ketertarikan di perusahaan, merupakan tingkat ketertarikan pegawai untuk bekerja di perusahaan tersebut.
- 4) Perasaan sebagai bagian dari perusahaan, yaitu perasaan yang dimiliki pegawai dalam menjadi bagian dari perusahaan.
- 5) Arti perusahaan bagi diri, merupakan pengertian perusahaan bagi dirinya.

Menurut Cook dan Wall (1980) dalam Latuheru (2005) terdapat 4 (empat) indikator untuk mengukur komitmen organisasi adalah:

- 1) Loyalitas pada organisasi.
- 2) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.
- 3) Keinginan untuk bekerja keras.
- 4) *Affective commitment*.

Dalam Penelitian ini, indikator yang digunakan adalah indikator yang dikembangkan oleh Eva Kris (2009), yaitu tentang keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan, tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan, tingkat ketertarikan di perusahaan, perasaan sebagai bagian dari perusahaan, arti perusahaan bagi diri.

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2010), Budaya Organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi.

Selain pengertian di atas Robbins dalam Sembiring, (2012:41) selanjutnya, memberikan pengertian bahwa Budaya Organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Jadi Budaya Organisasi merupakan norma dan nilai bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang menjadi karakteristik organisasi dalam bertindak atau menjalankan kegiatan.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi Budaya Organisasi menurut Robbins dalam Sembiring, (2012:64-66):

- 1) Menetapkan tapal batas.
- 2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat / mempersatukan anggota organisasi).
- 5) Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (2003) fungsi Budaya Organisasi di antaranya :

- 1) Budaya memberikan rasa identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.

- 2) Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi

Bagi orang terkadang sulit untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mengetahui dirinya. Apabila terdapat *strong culture*, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar dalam organisasi tersebut dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi.

- 3) Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerjaan, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan individu yang berbeda di saat yang sama. Suatu perusahaan dengan kebudayaan yang kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

c. Indikator Budaya Organisasi

Terdapat karakteristik penting yang dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan Budaya Organisasi yang dikembangkan oleh Hofstede (1990) dalam Trisnaningsih (2007) :

- 1) Berorientasi pada hasil pekerjaan, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil pekerjaan dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 2) Berorientasi pada orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

Menurut Tampubolon, (2008: p.233), menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu:

1) Inovatif memperhitungkan risiko

Norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Perilaku karyawan yang demikian dibentuk apabila berdasarkan kesepakatan bersama sehingga secara tidak langsung membuat rasa tanggung jawab bagi karyawan untuk melakukan tindakan mencegah terjadi kerugian secara konsisten. Kerugian ini lebih pada waktu, dari rasa sensitifnya karyawan dapat mengantisipasi risiko yang mengakibatkan kerugian lain, seperti merusak nama baik perusahaan yang kemungkinan larinya konsumen ke produk lain.

2) Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail,

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sikap yang demikian akan menggambarkan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi. Apabila semua karyawan memberikan perhatian secara detail terhadap semua permasalahan yang ada dalam pekerjaan,

maka tingkat penyelesaian masalah dapat digambarkan menjadi suatu pekerjaan yang berkualitas tinggi dengan demikian kepuasan konsumen akan terpenuhi.

3) Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai,

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, dimana tujuan dan hasil yang hendak dicapai. Apabila persepsi bawahan dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan didalam melakukan tugas untuk mencapai hasil. Dengan demikian semua karyawan berorientasi pada pencapaian tujuan/hasil.

4) Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan,

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan ke kompakannya tim kerja (*team work*), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik. Kerjasama tim yang dimaksud adalah setiap karyawan bekerjasama dalam persepsi dan sikap yang sama didalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung, sesama karyawan akan selalu memerhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing.

5) Agresif dalam bekerja,

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain: kualifikasi keahlian (*ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi. Apabila kualifikasi ini telah di penuhi, maka masih dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Performa yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima. Performa yang baik tidak akan dapat tercipta secara kontinu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima. Kesehatan yang prima akan membentuk stamina yang prima, dengan stamina yang prima akan terbentuk ketahanan fisik yang akurat (*endurance*) dan stabil, serta dengan *endurance* yang prima, maka karyawan akan dapat mengendalikan (*drive*) semua pekerjaan dengan baik. Dengan tingkat pengendalian yang prima, menggambarkan.

Dalam Penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator menurut Tampubolon (2008) yaitu mengenai

Inovatif memperhitungkan risiko, Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail, Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, Agresif dalam bekerja, Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

5. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Luthans (2011) Gaya Kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Kelompok kerja dalam perusahaan merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer. Gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2008).

Berdasarkan pengertian-pengertian Gaya Kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahannya untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu melalui cara yang ditunjukkan atau dicontohkan oleh seorang pemimpin.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator Gaya Kepemimpinan menurut Kartono (2008: 34)

sebagai berikut :

1) Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan

menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator menurut Kartono (2008) yaitu mengenai kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, dan kemampuan mengendalikan emosi.

B. Penelitian yang Relevan

1. Gita Pramudya Saraswati (2015)

Penelitian Ini Berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta)”. Penelitian ini menggunakan metode survei dalam proses pengumpulan data, yaitu dengan cara menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Responden pada penelitian ini adalah manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah, dan manajer tingkat bawah yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada 13 dinas di Pemerintah Kota Yogyakarta.

Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. *Job relevant information* tidak memperkuat hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.

Perbedaan penelitian Gita Pramudya Saraswati dengan penelitian ini terletak dari beberapa variabel pemoderasi yang digunakan. Penelitian ini menggunakan variabel pemoderasi Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan, sedangkan penelitian Gita Pramudya Saraswati tidak dan hanya menggunakan *Job Relevant Information* sebagai variabel moderasi.

2. Sarwenda Biduri (2011)

Penelitian Ini Berjudul “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi”. Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dengan teknik kuesioner. Responden penelitian ini merupakan manajer *middle and lower level* dari pemerintah daerah yaitu pejabat setingkat kepala, kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/seksi dari badan, dinas dan kantor pada pemerintah daerah kabupaten Lamongan. Sampel diambil dari populasi pada pemerintah daerah Kabupaten Lamongan. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode purposive sampling.

Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Kesesuaian antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan faktor kontinjen Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial tidak signifikan dan kesesuaian antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan faktor kontinjen Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial tidak signifikan.

Perbedaan penelitian ini adalah terletak dari beberapa variabel pemoderasi yang digunakan. Penelitian ini menggunakan variabel pemoderasi Budaya Organisasi, sedangkan penelitian Sarwenda Biduri tidak.

3. Nuril Aschab (2014)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai variabel moderating di dinas-dinas Kabupaten Bojonegoro”. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini seluruh pejabat struktrual pada dinas-dinas kabupaten brojonegoro. Teknik pengambilan sampel ini menggunakan metode sensus, atau semua sampel dalam populasi digunakan.

Hasil dari penelitian ini Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran maka semakin baik kinerjanya. Komitmen

Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dan Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan dimoderasi Komitmen Organisasi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Aschab adalah teknik pengambilan sampel untuk penelitian ini berdasarkan rumus sedangkan penelitian Aschab menggunakan metode sensus dan menggunakan persepsi inovasi sebagai variabel moderasi, sedangkan penelitian ini menggunakan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel moderasi

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial

Anggaran dalam pemerintah daerah merupakan alat untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Untuk itu dalam proses penyusunan anggaran perlu melibatkan manajer dari tingkat bawah hingga tingkat atas. Partisipasi anggaran dalam pemerintah daerah dilakukan ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam proses pembentukan anggaran.

Dengan Penyusunan Anggaran Partisipatif diharapkan Kinerja Manajerial dapat meningkat, karena saat tujuan atau standar yang

dirancang secara partisipatif disetujui, maka setiap individu akan memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan atau standar tersebut karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Penelitian yang dilakukan Gita Pramudya Saraswati (2015) menemukan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial, jadi semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran semakin tinggi Kinerja Manajerial. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Soleman (2012) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial, dengan adanya keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong aparatur pemerintah untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga dengan adanya tanggung jawab tersebut maka akan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai terget/sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial.

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

Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut.

Komitmen Organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya bila Komitmen Organisasi karyawan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan (Pratama 2013).

Dengan Komitmen Organisasi yang tinggi menjadikan individu/aparat pemerintah daerah untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Selain itu, Komitmen Organisasi merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1996; dalam Sardjito, 2007).

Hasil penelitian Wahyuni (2015) dan Ritonga (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial.

Wahyuni (2015) menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mewujudkan tujuan organisasi dan mengerahkan usaha atas nama organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi mampu memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial.

3. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi

Budaya Organisasi mampu mempengaruhi tindakan setiap pegawai, karena Budaya Organisasi menjadi suatu kebiasaan pegawai dalam melakukan tindakan. Kini pemerintah daerah dituntut memiliki lingkungan internal maupun eksternal yang baik, agar tercipta Budaya Organisasi yang baik yang dapat memiliki pengelolaan pemerintah daerah yang baik (*good government governance*), sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan Kinerja Manajerial pemerintah daerah.

Pernyataan tersebut didukung Pendapat Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito (2007), Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi.

Hasil Penelitian Subramaniam dan Ashkanasy (2001) menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dalam memoderasi hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif dan Kinerja Manajerial. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian oleh Alam dan Mia (2006) yang menemukan bahwa Budaya Organisasi mempengaruhi sikap para manajer untuk berpartisipasi dalam Penyusunan Anggaran Partisipatif, dengan semakin tinggi tingkat partisipasi mereka dalam penyusunan anggaran maka semakin tinggi kinerja mereka.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi mampu memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial.

4. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Pemoderasi

Seorang pemimpin harus menerapkan Gaya Kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan, mempengaruhi, mendorong bawahannya untuk melakukan atau mengikuti tindakan yang dicontohkan atau diarahkan oleh pemimpin guna mencapai tujuan. Pemimpin harus mampu mengetahui Gaya Kepemimpinan yang cocok dan dibutuhkan oleh bawahannya, karena jenis Gaya

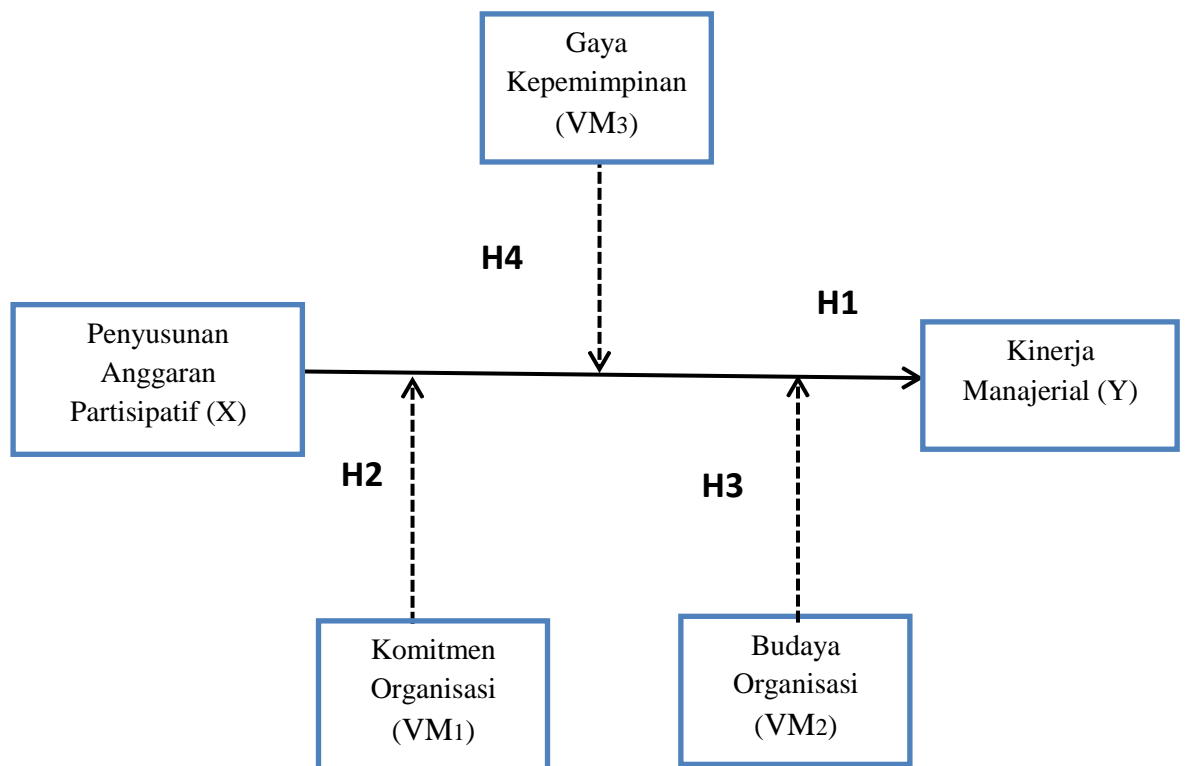
Kepemimpinan akan sangat mempengaruhi upaya dalam mencapai suatu tujuan. Dalam menyusun anggaran dibutuhkan diskusi dan pertukaran informasi oleh berbagai pihak, baik manajer tingkat bawah hingga manajer tingkat atas. Maka perlu adanya Gaya Kepemimpinan yang baik, dengan terciptanya Gaya Kepemimpinan yang sesuai ini akan memotivasi pegawai untuk untuk melakukan upaya sebaik mungkin dalam segala, hal termasuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian menurut Elfahmi Arin Pancadewi (2014) memberikan hasil bahwa semakin tinggi dan sesuai Gaya Kepemimpinan maka, Kinerja Manajerial akan mengalami peningkatan.

Hasil Penelitian Soleman (2012) menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan signifikan dalam mempengaruhi hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Nofilia Fitriani (2011) yang menyatakan bahwa interaksi antara variabel Anggaran partisipatif dan Gaya Kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi Kinerja Manajerial.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan mampu memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial.



D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan :

1. Kinerja Manajerial (Y) : Variabel Dependen
2. Penyusunan Anggaran Partisipatif (X) : Variabel Independen
3. Komitmen Organisasi (VM1) : Variabel Moderasi

4. Budaya Organisasi (VM2) : Variabel Moderasi
5. Gaya Kepemimpinan (VM3) :Variabel Moderasi
6.  :Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap kinerja manajerial
7.  :Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial

E. Hipotesis Penelitian

Pengertian hipotesis penelitian menurut Sugiyono (2009: 96), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

H1 : Terdapat pengaruh positif Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial.

H2 : Komitmen Organisasi memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial

H3 : Budaya organisasi memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial.

H4 : Gaya Kepemimpinan memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian Kasual komparatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk membandingkan suatu variabel (objek penelitian), antara subjek yang berbeda atau waktu yang berbeda dan menemukan hubungan sebab-akibatnya. Penelitian ini akan mendeskripsikan pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif (X) pada Kinerja Manajerial (Y) dengan Komitmen Organisasi (VM1), Budaya Organisasi(VM2), dan Gaya Kepemimpinan (VM3) sebagai varaibel pemoderasi.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*, karena jumlah unit populasi dalam setiap strata tidak sama, yaitu pejabat struktural eselon SKPD Sleman yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Penelitian ini akan menggunakan data kuantitatif dengan cara menyebarkan kuesioner.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan SKPD Sleman, dengan responden penelitian pejabat struktural SKPD Sleman yang terlibat dalam penyusunan anggaran seperti Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian, dll. Waktu penelitian dilakukan pada bulan April-Juni 2017.

C. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Dependen :

a. Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial dapat dijelaskan sebagai suatu kajian tentang kemampuan suatu organisasi dalam pencapaian kegiatan-kegiatan manajerial dalam mencapai tujuan organisasi. Penilaian Kinerja Manajerial dapat dipakai untuk mengukur kegiatan- kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan dan juga sebagai bahan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Kinerja Manajerial (Y) diukur menggunakan kuesioner dengan indikator yang dikembangkan oleh Ernita (2010) yaitu :

- 1) Perencanaan
- 2) Investigasi
- 3) Koordinasi
- 4) Evaluasi
- 5) Supervisi
- 6) *Staffing*.

2. Variabel Independen

a. Penyusunan Anggaran Partisipatif.

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penyusunan Anggaran Partisipatif (X), yang mengukur seberapa besar partisipasi manajer/pejabat struktural SKPD dalam penyusunan

anggaran, seberapa besar dampak Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap pembentukan anggaran, dan peran manajer/pejabat struktural SKPD dalam proses penyusunan anggaran. Tingkat Penyusunan Anggaran Partisipatif diukur menggunakan kuesioner dengan indikator yaitu, 1) Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, 2) Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran, 3) Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran, 4) Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.

3. Variabel Moderasi

a. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan. Dalam penelitian ini dikriteriakan seberapa besar komitmen organisasi responden dan pengaruhnya dalam memoderasi Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah . Komitmen Organisasi (VM1) diukur menggunakan kuesioner dengan indikator yang dikembangkan oleh Eva Kris (2009) yaitu :

- 1) Keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan.
- 2) Tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan.
- 3) Tingkat ketertarikan di perusahaan.

- 4) Perasaan sebagai bagian dari perusahaan.
- 5) Arti perusahaan bagi diri.

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Budaya Organisasi (VM2) diukur menggunakan kuesioner dengan indikator yang dikembangkan oleh Tampubolon, (2008: p.233), yaitu :

- 1) Inovatif memperhitungkan risiko
- 2) Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail
- 3) Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai
- 4) Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan
- 5) Agresif dalam bekerja
- 6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi

perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat. Seseorang manajer/atasan dengan gaya kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi bawahannya untuk bersama-sama meningkatkan kinerja mereka sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan (VM3) diukur menggunakan kuesioner dengan indikator menurut Kartono (2008: 34) yaitu, 1) Kemampuan mengambil keputusan, 2) Kemampuan memotivasi, 3) Kemampuan komunikasi, 4) Kemampuan mengendalikan bawahan, 5) Tanggung jawab, 6) Kemampuan mengendalikan emosional.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pejabat Struktural yang terlibat dalam penyusunan anggaran, yaitu Kepala Seksi, Kepala Bagian, dan Kepala Dinas di 48 SKPD Sleman dan masih aktif hingga tahun 2017 sebanyak 723 orang. Berikut adalah populasi untuk penelitian ini:

Tabel 1. Jumlah Pejabat Struktural SKPD Sleman Tahun 2017

NO	SKPD	ESELON						JU ML AH
		II		III		IV		
		a	b	a	b	a	b	
1	Sekretariat Daerah	1	4	9		26		40
2	Sekretariat DPRD		1	4		8		13
3	Inspektorat		1	5		3		9
4	Dinas Pendidikan		1	1	4	15	10	31
5	Dinas Kesehatan		1	1	4	15	28	49
6	Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Kawasan Permukiman		1	1	5	18	1	26

NO	SKPD	ESELON						JU ML AH
		II		III		IV		
		a	b	a	b	a	b	
7	Dinas Pertanahan dan Tata Ruang			1	3	9		13
8	Satuan Polisi Pramong Praja			1	4	11		16
9	Dinas Sosial		1	1	2	8		12
10	Dinas Tenaga kerja		1	1	3	8	1	14
11	Dinas Pemuda dan Olahraga			1	2	7		10
13	Dinas Pertanian, Pangan, dan Perikanan		1	1	6	20	1	39
14	Dinas Lingkungan Hidup		1	1	3	11	1	17
15	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil		1	1	3	8		13
16	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa		1	1	3	8		13
17	Dinas Perhubungan			1	3	8	1	13
18	Dinas Komunikasi dan Informatika		1	1	3	11		16
19	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah		1	1	2	8		12
20	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu		1	1	4	15		21
21	Dinas Kebudayaan			1	3	8	1	13
22	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan		1	1	3	10		15
23	Dinas Pariwisata		1	1	3	8		13
24	Dinas Perindustrian dan Perdagangan		1	1	4	15	3	24
25	Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan		1	1	3	11		16
26	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah		1	1	5	17		24
27	Badan Keuangan dan Aset Daerah		1	1	6	19	2	29
28	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik		1	1	3	6		11
29	Badan Penanggulangan Bencana Daerah		1		4	9		14
30	Kecamatan Berbah			1	1	5	2	9
31	Kecamatan Cangkringan			1	1	5	2	9
32	Kecamatan Depok			1	1	5	2	9
33	Kecamatan Gamping			1	1	5	2	9
34	Kecamatan Godean			1	1	5	2	9
35	Kecamatan Kalasan			1	1	5	2	9
36	Kecamatan Minggir			1	1	5	2	9
37	Kecamatan Mlati			1	1	4	2	8
38	Kecamatan Moyudan			1	1	5	2	9
39	Kecamatan Ngaglik			1	1	5	2	9
40	Kecamatan Ngemplak			1	1	5	2	9

NO	SKPD	ESELON					JU ML AH	
		II		III		IV		
41	Kecamatan Pakem			1	1	5	2	9
42	Kecamatan Prambanan			1	1	5	2	9
43	Kecamatan Seyegan			1	1	5	2	9
44	Kecamatan Sleman			1	1	5	2	9
45	Kecamatan Tempel			1	1	5	2	9
46	Kecamatan Turi			1	1	5	2	9
47	RSUD Sleman			1	1	3	8	13
48	RSUD Prambanan				1	3		4
	Jumlah							723

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang diambil dari populasi penelitian (Sugiyono, 2011). Pengambilan sampel dilakukan karena adanya keterbatasan waktu, tempat, dan dana. Sampel yang diambil dari populasi haruslah representatif. Penelitian ini menggunakan penentuan sampel berdasarkan rumus Slovin yaitu :

$$n = N/(N(d^2+1))$$

$$n = 723 / (723 + 1)$$

$$n = 257,52 \text{ (dibulatkan menjadi 258)}$$

Jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 258 orang , dengan taraf kesalahan sebesar 5% atau 0,05. Pengambilan sampel menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*, karena jumlah unit populasi dalam setiap strata tidak sama. Dengan menggunakan *proportionate stratified random sampling* diharapkan

dapat mewakili setiap strata dalam populasi tersebut. Berikut adalah

Tabel perhitungan sampel:

Tabel 2. Jumlah Sampel

No	Keterangan	Persentase Sampel	Jumlah Sampel
1	Pejabat Struktural Eselon II a	$(1/723) \times 100\% = 0,13\%$	$0,138\% \times 258 = 0,35 = 1$
2	Pejabat Struktural Eselon II b	$(27/723) \times 100\% = 3,73\%$	$3,73\% \times 258 = 9,62 = 10$
3	Pejabat Struktural Eselon III a	$(61/723) \times 100\% = 8\%$	$8\% \times 258 = 20,64 = 21$
4	Pejabat Struktural Eselon IIIb	$(111/723) \times 100\% = 15\%$	$15\% \times 258 = 38,7 = 39$
5	Pejabat Struktural Eselon IV a	$(421/723) \times 100\% = 58\%$	$58\% \times 258 = 149,64 = 150$
6	Pejabat Struktural Eselon Ivb	$(102/723) \times 100\% = 14\%$	$14\% \times 258 = 36,12 = 37$
Jumlah Sampel			258 orang

E. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini menggunakan metode survei kuesioner. Survei kuesioner merupakan metode survei dengan menggunakan kuesioner penelitian. Kuesioner adalah satu set pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar sehingga pertanyaan yang sama dapat diajukan kepada setiap responden. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang efektif karena dapat diperolehnya data standar yang dapat dipertanggungjawabkan untuk keperluan analisis menyeluruh tentang karakteristik populasi yang diteliti (Supranto, 2000). Kuesioner penelitian ini diserahkan langsung kepada responden atau meminta bantuan

salah satu pegawai pada masing-masing SKPD untuk mengkoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner pada SKPD tersebut.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket (kuesioer) yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai faktor-faktor yang berhubungan dengan Kinerja Manajerial, Penyusunan Anggaran Partisipatif, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan. Kuesioner dibagikan pada pejabat struktural di Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sleman yang memiliki peran dalam proses penyusunan anggaran (RKA-SKPD).

Pengukuran masing-masing variabel menggunakan skala likert empat poin. Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini berdimensi 4 dengan tujuan untuk menghindari kemungkinan responden cenderung memilih untuk netral.

Tabel 3. Skala Likert

Pertanyaan Positif	
Jawaban	Skor
Sangat Setuju	4
Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Tabel 4. Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan
1	Penyusunan Anggaran Partisipatif (Saraswati, 2015)	1. Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran. 2. Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran. 3. Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran. 4. Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.	1,2,3,4 5,6,7 8,9,10 11,12,13,14
2	Kinerja Manajerial (Ernita, 2010)	1. Perencanaan. 2. Investigasi. 3. Koordinasi 4. Evaluasi 5. Supervisi 6. Staffing	1,2,3 4,5,6 7,8,9 10,11,12 13,14,15,16 17,18,19
3	Komitmen Organisasi (Eva Kris, 2009)	1) Keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan. 2) Tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan. 3) Tingkat ketertarikan di perusahaan. 4) Perasaan sebagai bagian dari perusahaan. 5) Arti perusahaan bagi diri.	1,2,3 4,5,6 7,8,9 10,11,12 13,14
4	Budaya Organisasi (Tampubolon, 2008)	1. Inovatif memperhitungkan risiko 2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail 3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai 4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan 5. Agresif dalam bekerja 6. Menjaga dan mempertahankan stabilitas kerja	1,2,3,4 5,6,7 8,9,10 11,12 13,14,15,16 17,18,19

No	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan
5	Gaya Kepemimpinan (Kartono, 2008)	1. Kemampuan Mengambil Keputusan 2. Kemampuan Memotivasi 3. Kemampuan Komunikasi 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan 5. Tanggung Jawab 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional	1,2,3 4,5,6 7,8,9,10 11,12,13,14 15,16,17 18,19,20,21

G. Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Pengujian instrumen dilakukan di dalam populasi dan di luar sampel penelitian yang telah ditentukan. Pengujian intrumen ini diambil sejumlah 30 responden untuk menguji validitas dan reliabilitas.. Pengujian instrumen penelitian dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan menggunakan koefisien korelasi *Pearson correlation*. Data dikatakan valid apabila korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor setiap konstruknya signifikan pada level 0,05 atau 0,01 maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali 2011).

Hasil Uji Validitas dari setiap variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Nomor Item Tidak Valid	Jumlah Item Valid
Kinerja Manajerial	19	16	18
Penyusunan Anggaran Partisipatif	14	0	14
Komitmen Organisasi	14	0	14
Budaya Organisasi	19	0	19
Gaya Kepemimpinan	21	2	20

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan uji validitas di atas, terdapat 85 item yang valid dan 1 item pada variabel Kinerja Manajerial dan Gaya Kepemimpinan yang tidak valid, sehingga dua item tersebut tidak dipakai lagi. Tidak validnya kedua item tersebut, menyebabkan dihapusnya kedua item tersebut.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas diukur dengan uji statistik Cronbach's Alpha (α), yaitu suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha > 0.70 (Ghozali 2011). Berikut ini merupakan hasil rangkuman hasil uji reliabilitas masing-masing variabel dengan mengeluarkan butir pertanyaan masing-masing variabel yang tidak valid:

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Kinerja Manajerial	18	0,893	0,7	Reliabel
Penyusunan Anggaran Partisipatif	14	0,836	0,7	Reliabel
Komitmen Organisasi	14	0,769	0,7	Reliabel
Budaya Organisasi	19	0,786	0,7	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	20	0,858	0,7	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 6, di atas hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel adalah lebih besar dari 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pertanyaan untuk masing-masing variabel dikatakan reliabel.

H. Metode Analisis Data

1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2011). Dari analisis statistik deskriptif akan diperoleh nilai rata-rata (*mean*), median, modus, standar deviasi, nilai maksimum dan nilai minimum yang nantinya akan disajikan dalam bentuk tabel/histogram/*pie chart* untuk setiap variabel penelitian.

- a. Penentuan kelas interval dan distribusi frekuensi berdasarkan rumus

Sturges

- 1) Jumlah kelas = $1+3,3 \log n$
- 2) Rentang data = data terbesar-data terkecil
- 3) Panjang kelas = rentang data/jumlah kelas

b. Identifikasi kecenderungan variabel

- 1) Tinggi = $X > \{Mi + 1(Sdi)\}$
- 2) Sedang = $\{Mi - 1(Sdi)\} \leq X \leq \{Mi+1(Sdi)\}$
- 3) Rendah = $X < \{Mi - 1(Sdi)\}$

Dimana; Mi (mean ideal) = $\frac{1}{2}$ (nilai maksimum + nilai minimum), Sdi (standar deviasi ideal) = $\frac{1}{6}$ (nilai maksimum + nilai minimum).

2. Uji Prasyarat Analisis

Dalam menganalisis data, digunakan beberapa asumsi dasar untuk pengujian. Asumsi-asumsi seperti data berdistribusi normal, varian kelompok data homogen, dan dua variabel berhubungan linier harus dipenuhi agar dapat dipastikan bahwa data dapat diuji dengan regresi. Oleh karena penelitian ini menggunakan metode parametris seperti uji t maka perlu dilakukan uji asumsi dasar.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat (*dependent*) dan variabel bebas (*independent*) memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan

dengan analisis grafik dan uji statistik. Dalam penelitian ini digunakan uji statistik non-parametik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Pada uji statistik *onesample Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat probabilitas signifikan terhadap variabel. Jika probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variabel tersebut terdistribusi secara normal (Ghozali, 2011).

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan memiliki pola linear atau tidak. Linearitas dapat diketahui melalui uji linearitas tabel Anova dengan mencari nilai Deviation From Linearity melalui F tabel. Dua Variabel penelitian dikatakan mempunyai hubungan linear apabila memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05. Rumus yang digunakan untuk menghitung hubungan linearitas:

$$F_{reg} = RK_{reg} / RS_{res}$$

Keterangan:

F_{reg} = Harga bilangan F untuk garis regresi

RK_{reg} = Rerata kuadrat garis Regresi

RK_{res} = Rerata kuadrat residu

c. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Pengujian ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau nilai VIF > 10 (Ghozali, 2011).

d. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2011), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, penelitian ini

menggunakan uji Glejser. Pengujian ini membandingkan signifikansi dari uji tersebut terhadap α sebesar 5%.

3. Uji Hipotesis

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan alat analisis statistik, yaitu analisis regresi linier sederhana untuk menguji hipotesis 1 dan analisis regresi moderasi (Moderated Regression Analysis) untuk hipotesis 2 hingga 4.

a. Analisis Regresi Linear Sederhana

Regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis ini digunakan untuk menguji Hipotesis pertama atau H1. Langkah-langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1) Membuat persamaan regresi linier sederhana, diantaranya:

a) Untuk menguji hipotesis 1 (H1)

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

Dimana: Y = Kinerja Manajerial

a = konstanta

b = koefisien regresi

X = Penyusunan Anggaran Partisipatif

2) Menguji Signifikansi dengan Uji t (Uji Parsial)

Selanjutnya setelah diperoleh persamaan regresi linear, dilakukan uji koefisien regresi sederhana untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Jika berpengaruh signifikan berarti terdapat pengaruh secara nyata dan dapat digeneralisasikan terhadap populasi. Kriteria pengujian koefisien regresi sederhana:

- a) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, berarti terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.
- b) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, berarti tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

b. Uji Model Regresi Moderasi

Dalam penelitian ini alat uji yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Pengujian ini berguna untuk mengetahui pengaruh variabel moderasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.. Model regresi moderasi ini digunakan untuk menguji Hipotesis ke dua, tiga dan empat atau H2,H3,H4. Langkah-langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Membuat persamaan regresi moderasi, diantaranya:
 - a) Untuk menguji hipotesis kedua (H2)

$$Y = a + b_1 X + b_2 VM_1 + b_3 X * VM_1 \dots\dots\dots(2)$$

Dimana: Y = Kinerja Manajerial

a = konstanta

b1-b3 = koefisien regresi

X = Penyusunan Anggaran Partisipatif

VM1 = Komitmen organisasi

X*VM1 = Interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Komitmen Organisasi.

b) Untuk menguji hipotesis 3 (H3)

$$Y = a + b_1 X + b_2 VM_2 + b_3 X * VM_2 \dots\dots\dots(3)$$

Dimana: Y = Kinerja Manajerial

a = konstanta

b1-b3 = koefisien regresi

X = Penyusunan Anggaran Partisipatif

VM2 = Budaya Organisasi

X*VM2 = Interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Budaya Organisasi

c) Untuk menguji hipotesis 4 (H4)

$$Y = a + b_1 X + b_2 VM_3 + b_3 X * VM_3 \dots\dots\dots(4)$$

Dimana: Y = Kinerja Manajerial

a = konstanta
b1-b3 = koefisien regresi
X = Penyusunan Anggaran Partisipatif
VM3 = Gaya Kepemimpinan
X*VM3 = Interaksi antara Penyusunan
Anggaran Partisipatif dengan Gaya
Kepemimpinan

2. Menguji Signifikansi dengan Uji t (Uji Parsial)

Selanjutnya setelah diperoleh persamaan regresi linear, dilakukan uji koefisien regresi sederhana untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Jika berpengaruh signifikan berarti terdapat pengaruh secara nyata dan dapat digeneralisasikan terhadap populasi. Kriteria pengujian koefisien regresi sederhana:

- a) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, berarti terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.
- b) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, berarti tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pejabat struktural SKPD Kabupaten Sleman. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara survey menggunakan kuesioner. Data penelitian ini dianalisis dengan teknik analisis data yang telah dipilih untuk mencapai tujuan penelitian.

Sebelum pengumpulan data, peneliti melakukan pengujian instrumen terlebih dahulu, dengan mengambil 30 responden dari populasi. Responden yang dijadikan sebagai pengujian instrumen tidak digunakan lagi sebagai sampel dalam penelitian. sebagai pengujian instrumen tidak digunakan lagi sebagai sampel dalam penelitian. Ringkasan mengenai penyebaran kuesioner untuk pengujian instrumen disajikan dalam tabel.

Tabel 7. Ringkasan Penyebaran Kuesioner Uji Validitas dan Reliabilitas

Keterangan	Jumlah Kuesioner
Kuesioner yang dikirim	36
Kuesioner yang direspon	30
Kuesioner yang tidak direspon	6
Kuesioner yang tidak dapat digunakan	0
Total kuesioner yang dapat digunakan	30
Tingkat pengembalian (<i>respon rate</i>)	83%
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable respon rate</i>)	83%

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 7, di atas terlihat bahwa kuesioner yang dikirim adalah sebanyak 36 kuesioner. Kuesioner yang kembali sejumlah 30 kuesioner, dan kuesioner yang diolah sebagai pengujian instrumen sebanyak 30 kuesioner.

Sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini berjumlah 258 responden, namun karena kesibukan kerja responden dan keterbatasan peneliti, peneliti hanya dapat mengumpulkan 252 data dari responden. Ringkasan mengenai penyebaran kuesioner disajikan dalam tabel.

Tabel 8. Ringkasan Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah Kuesioner
Kuesioner yang dikirim	400
Kuesioner yang direspon	252
Kuesioner yang tidak direspon	148
Kuesioner yang tidak dapat digunakan	2
Total kuesioner yang dapat digunakan	250
Tingkat pengembalian (<i>respon rate</i>)	63%
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable respon rate</i>)	62,5%

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 8, di atas terlihat bahwa kuesioner yang dikirim adalah sebanyak 400 kuesioner. Kuesioner yang kembali sejumlah 252 kuesioner atau sebesar 63%, sedangkan kuesioner yang tidak direspon sebanyak 148 kuesioner dan hanya 2 kuesioner yang tidak dapat digunakan karena pengisian kuesioner tidak lengkap. Jadi, kuesioner yang dapat digunakan adalah sejumlah 250 kuesioner atau sebesar 62,5%.

1. Deskripsi Responden

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden digunakan untuk mengetahui keterlibatan gender dalam proses penganggaran di SKPD Sleman. Sampel penelitian untuk 250 orang responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	164	65,6%
Perempuan	86	34,4%
Total	250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Dilihat pada Tabel 9, sebagian besar responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 164 orang responden (65,6%), sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 86 orang (34,4%).

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Responden

Umur responden diharapkan dapat menggambarkan tingkat pengalaman atau posisi pejabat struktural di SKPD Sleman. Sampel penelitian untuk 250 orang responden berdasarkan usia dapat ditunjukkan pada tabel :

Tabel 10. Profil Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Persentase
30-40 tahun	23	9%
41-50 tahun	100	40%
>50 tahun	127	51%
Total	250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 10, sebagian besar responden berumur lebih dari 50 tahun yaitu sebanyak 51%, sedangkan yang berumur 41-50 tahun sebanyak 40% dan 30-40 tahun sebanyak 9%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan responden diharapkan dapat digunakan sebagai indikator untuk mengetahui tingkat kapasitas individu yang berpartisipasi dalam proses penganggaran (APBD) di SKPD Sleman. Sampel penelitian sebesar 250 responden dilihat dari tingkat pendidikan dapat ditunjukkan pada tabel 11:

Tabel 11. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	8	3,2%
Diploma	8	3,2%
S1	127	50,8%
S2	98	39,2%
Lain-lain	9	3,6%
Total	250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Sebagian besar responden berpendidikan sarjana (S1) sebanyak 127 orang (50,8%) dan pascasarjana (S2) sebanyak 98 orang (39,2%).

Berdasarkan tabel di atas, tingkat pendidikan responden dianggap cukup baik.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Eselon

Sampel penelitian untuk 250 orang responden berdasarkan eselon dapat ditunjukkan pada tabel 12:

Tabel 12. Profil Responden Berdasarkan Eselon

Eselon	Jumlah	Persentase
II b	4	1,6%
III a	21	8,4%
III b	48	19,2%
IV a	156	62,4%
IV b	21	8,4%
Total	250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Jabatan responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, adalah pejabat Eselon II b sebanyak 4 orang (1,6%), Eselon III a sebanyak 21 orang (8,4%), Eselon III b sebanyak 48 orang (19,2%), Eselon IV a sebanyak 156 orang (62,4%), dan Eselon IV b sebanyak 21 orang (8,4%).

B. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

1. Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Variabel Kinerja Manajerial diukur menggunakan kuesioner yang terdiri dari 18 item pernyataan yang diberikan kepada 250 responden di SKPD Kabupaten Sleman. Penilaian ini menggunakan skala likert dengan empat alternatif jawaban. Hasil analisis deskriptif pada variabel Kinerja Manajerial dengan menggunakan program komputer diperoleh

nilai minimum sebesar 45, nilai maksimum sebesar 71, nilai mean sebesar 56,01 dan standar deviasi sebesar 4,6495.

Untuk menyusun distribusi frekuensi variabel Kinerja Manajerial dapat dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menghitung Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned}\text{Jumlah kelas interval (K)} &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 250 \\ &= 1 + 3,3 (2,39794001) \\ &= 8,91320203 \text{ dibulatkan menjadi } 9\end{aligned}$$

- b. Menghitung Rentang Data

$$\begin{aligned}\text{Rentang Data (R)} &= \text{Data tertinggi} - \text{Data terendah} \\ &= 71 - 45 = 26\end{aligned}$$

- c. Menghitung Panjang Kelas

$$\begin{aligned}\text{Panjang Kelas (P)} &= \text{Rentang Data} / \text{Jumlah Kelas Interval} \\ &= 26 / 9 \\ &= 2,88\end{aligned}$$

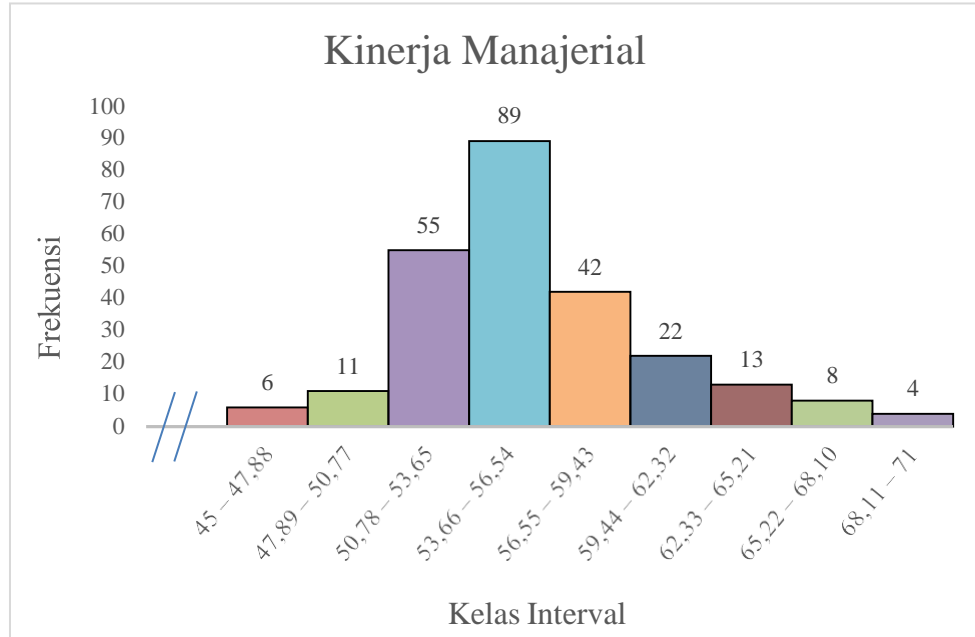
Dari hasil perhitungan tersebut dapat dibuat tabel tentang distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 13. Distribusi Frekuensi Kinerja Manajerial

No	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1	45 – 47,88	6	2,4%
2	47,89 – 50,77	11	4,4%
3	50,78 – 53,65	55	22,0%
4	53,66 – 56,54	89	35,6%
5	56,55 – 59,43	42	16,8%
6	59,44 – 62,32	22	8,8%
7	62,33 – 65,21	13	5,2%
8	65,22 – 68,10	8	3,2%
9	68,11 – 71	4	1,6%
		250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 13, di atas dapat digambarkan histogram sebagai berikut:



Gambar 2. Histogram Distribusi Frekuensi Kinerja Manajerial.

Berdasarkan Tabel 13 dan Gambar 2, di atas menunjukkan Kinerja Manajerial paling banyak terletak diantara interval 53,66 – 56,54 sebanyak 89 orang (35,6%).

Pengkategorian data pada Kinerja Manajerial dibuat berdasarkan mean dan standar deviasi. Identifikasi dikelompokkan dalam kategori normal sebagai berikut:

$$\text{Tinggi} = X > \{Mi + 1(Sdi)\}$$

$$\text{Sedang} = \{Mi - 1(Sdi)\} \leq X \leq \{Mi+1(Sdi)\}$$

$$\text{Rendah} = X < \{Mi - 1(Sdi)\}$$

Sedangkan untuk mengetahui mean ideal dan standar deviasi ideal, digunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Mean Ideal (Mi)} &= 1/2 (\text{Skor Tertinggi} + \text{Skor Terendah}) \\ &= 1/2 (72 + 18) \\ &= 1/2 (90) = 45 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Standar Deviasi Ideal (Sdi)} &= 1/6 (\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}) \\ &= 1/6 (72-18) \\ &= 1/6 (54) = 9 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tinggi} &= X > \{Mi + 1(Sdi)\} \\ &= X > \{45 + 1(9)\} \\ &= X > 54 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Sedang} &= \{Mi - 1(Sdi)\} \leq X \leq \{Mi+1(Sdi)\} \\ &= \{45 - 1(9)\} \leq X \leq \{45+1(9)\} \\ &= 36 \leq X \leq 54 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rendah} &= X < \{Mi - 1(Sdi)\} \\ &= X < \{61 - 1(4,67)\} \\ &= X < 36 \end{aligned}$$

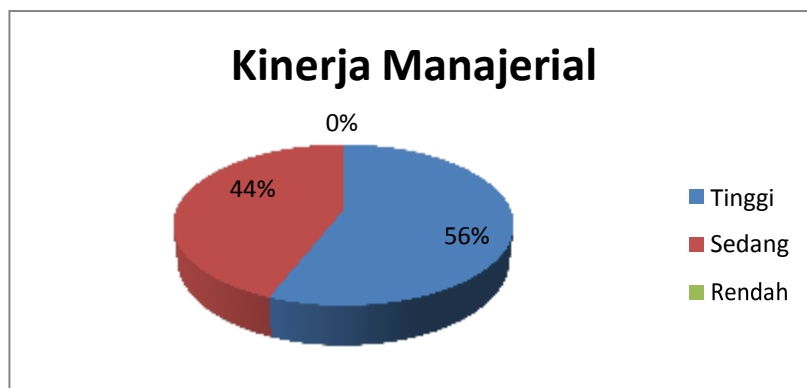
Mengacu pada penghitungan kategorisasi yang telah dihitung tersebut, maka distribusi kategori kecenderungan Kinerja Manajerial dapat dibuat pada tabel berikut ini:

Tabel 14. Kategori Kecenderungan Data Variabel Kinerja Manajerial

No.	Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase
1	Tinggi	$X > 54$	139	56%
2	Sedang	$36 \leq X \leq 54$	111	44%
3	Rendah	$X < 36$	0	0%
Total			250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 14, di atas menunjukkan bahwa sebagian besar Kinerja Manajerial dalam kategori sedang, yaitu ditunjukkan dari penilaian responden sebanyak 139 orang (56%), kategori tinggi sebanyak 111 orang (44%). Hasil deskriptif tersebut dapat juga disajikan dalam bentuk *Pie Chart* seperti berikut:



Gambar 3. *Pie Chart* Kencenderungan Data Kinerja Manajerial

2 Variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif (X)

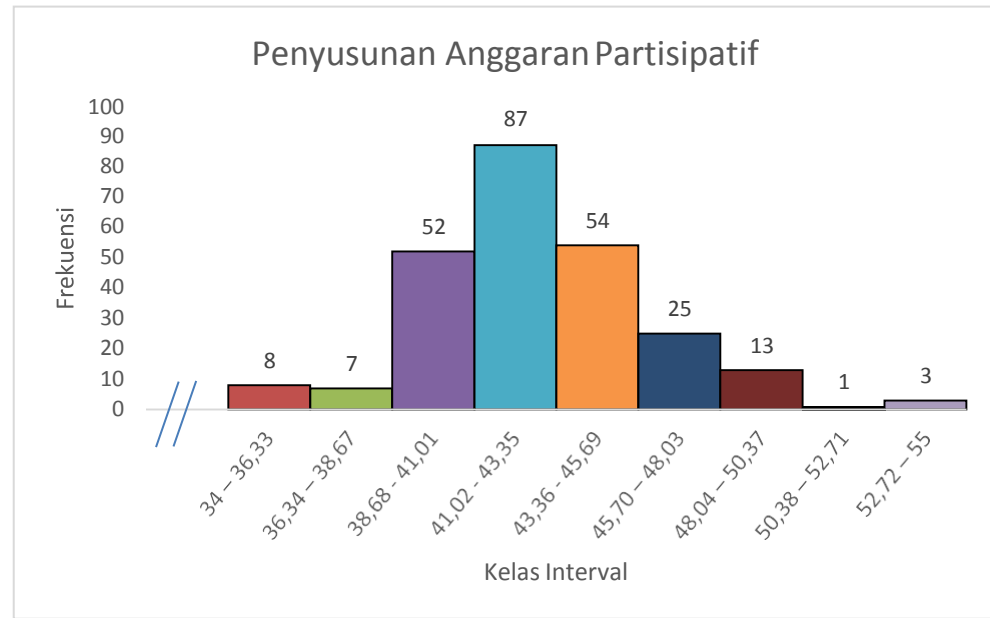
Hasil analisis deskriptif variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif diperoleh nilai tertinggi (*max*) sebesar 55 dan nilai terendah (*min*) sebesar 34 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 43,07 dan standar deviasi sebesar 3,2504. Cara mengetahui jumlah kelas interval digunakan rumus *Sturges* (*Sturges Rule*), yaitu jumlah kelas interval= $1+3,3 \log n$, maka dapat diketahui jumlah kelas interval= $1+3,3 \log 250 = 8,91320203$ dibulatkan menjadi 9. Rentang data sebesar $55-34= 21$. Dengan diketahui rentang data, maka dapat diperoleh panjang kelas interval masing-masing kelompok yaitu $21/9= 2,333$. Berdasarkan perhitungan tersebut kemudian dibuat tabel distribusi frekuensi variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif sebagai berikut:

Tabel 15. Distribusi Frekuensi Penyusunan Anggaran Partisipatif

No	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1	34 – 36,33	8	3,2%
2	36,34 – 38,67	7	2,8%
3	38,68 - 41,01	52	20,8%
4	41,02 - 43,35	87	34,8%
5	43,36 - 45,69	54	21,6%
6	45,70 – 48,03	25	10,0%
7	48,04 – 50,37	13	5,2%
8	50,38 – 52,71	1	0,4%
9	52,72 – 55	3	1,2%
		250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 15, di atas dapat digambarkan histogram sebagai berikut:



Gambar 4. Histogram Distribusi Frekuensi Penyusunan Anggaran Partisipatif

Berdasarkan Tabel 15 dan Gambar 4, di atas menunjukkan Penyusunan Anggaran Partisipatif paling banyak terletak diantara interval 41,02 – 43,35 sebanyak 87 orang (34,8%), dan yang paling sedikit pada interval 50,38 – 52,71 sebanyak 1 orang (0,4%).

Pengkategorian data pada Penyusunan Anggaran Partisipatif dibuat berdasarkan mean dan standar deviasi. Identifikasi dikelompokkan dalam kategori normal sebagai berikut:

$$\text{Tinggi} = X > \{Mi + 1(Sdi)\}$$

$$\text{Sedang} = \{Mi - 1(Sdi)\} \leq X \leq \{Mi+1(Sdi)\}$$

$$\text{Rendah} = X < \{Mi - 1(Sdi)\}$$

Sedangkan untuk mengetahui mean ideal dan standar deviasi ideal, digunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Mean Ideal (Mi)} &= 1/2 (\text{Skor Tertinggi} + \text{Skor Terendah}) \\ &= 1/2 (56 + 14) \\ &= 1/2 (70) = 35\end{aligned}$$

$$\text{Standar Deviasi Ideal (Sdi)} = 1/6 (\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah})$$

$$= 1/6 (56-14)$$

$$= 1/6 (42) = 7$$

$$\text{Tinggi} = X > \{Mi + 1(Sdi)\}$$

$$= X > \{35 + 1(7)\}$$

$$= X > 42$$

$$\text{Sedang} = \{Mi - 1(Sdi)\} \leq X \leq \{Mi+1(Sdi)\}$$

$$= \{35 - 1(7)\} \leq X \leq \{35+1(7)\}$$

$$= 28 \leq X \leq 42$$

$$\text{Rendah} = X < \{Mi - 1(Sdi)\}$$

$$= X < \{35 - 1(7)\}$$

$$= X < 28$$

Mengacu pada penghitungan kategorisasi yang telah dihitung tersebut, maka distribusi kategori kecenderungan Penyusunan Anggaran Partisipatif dapat dibuat pada tabel berikut ini:

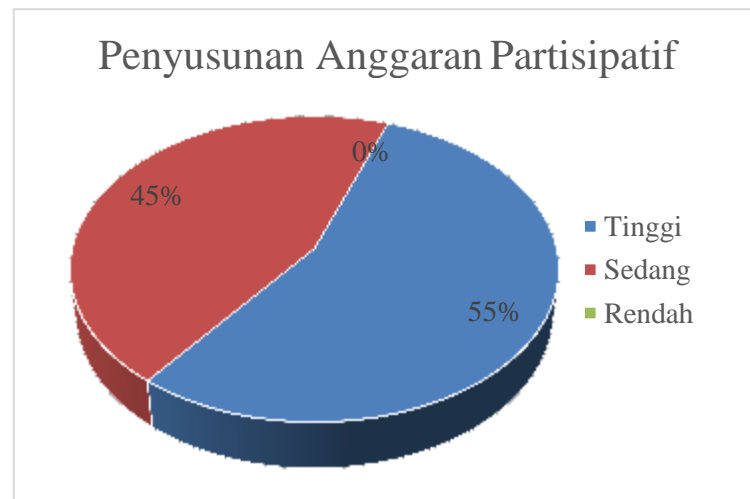
Tabel 16. Kategori Kecenderungan Data Variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif

No.	Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase
1	Tinggi	$X > 42$	138	55%
2	Sedang	$28 \leq X \leq 42$	112	45%
3	Rendah	$X < 28$	0	0%
Total			250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 16, di atas menunjukkan bahwa sebagian besar Penyusunan Anggaran Partisipatif dalam kategori Tinggi, yaitu ditunjukkan dari penilaian responden sebanyak 138 orang (55%), kategori Sedang sebanyak 112 orang (45%).

Hasil deskriptif tersebut dapat juga disajikan dalam bentuk *Pie Chart* seperti berikut:



Gambar 5. *Pie Chart* Kecenderungan Data Variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif.

3. Variabel Komitmen Organisasi (VM1)

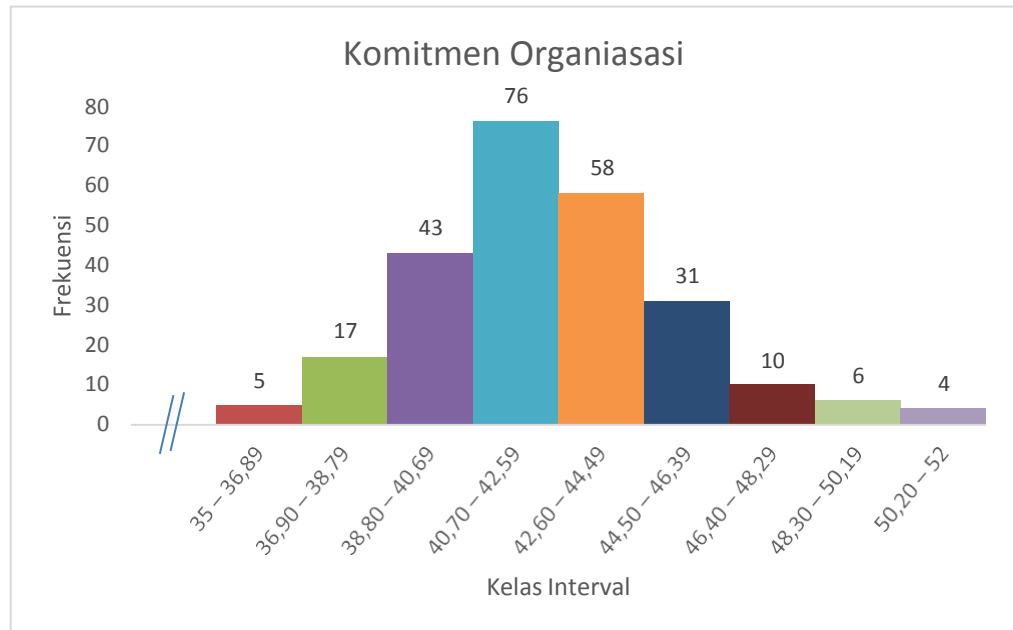
Hasil analisis deskriptif variabel Komitmen Organisasi diperoleh nilai tertinggi (*max*) sebesar 52 dan nilai terendah (*min*) sebesar 35 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 42,368 dan standar deviasi sebesar 2,976. Cara mengetahui jumlah kelas interval digunakan rumus *Sturges* (*Sturges Rule*), yaitu jumlah kelas interval= $1+3,3 \log n$, maka dapat diketahui jumlah kelas interval= $1+3,3 \log 250 = 8,91320203$ dibulatkan menjadi 9. Rentang data sebesar $52-35= 17$. Dengan diketahui rentang data, maka dapat diperoleh panjang kelas interval masing-masing kelompok yaitu $17/9= 1,89$. Berdasarkan perhitungan tersebut kemudian dibuat tabel distribusi frekuensi variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut:

Tabel 17. Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi

No	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1	35 – 36,89	5	2%
2	36,90 – 38,79	17	7%
3	38,80 – 40,69	43	17%
4	40,70 – 42,59	76	30%
5	42,60 – 44,49	58	23%
6	44,50 – 46,39	31	12%
7	46,40 – 48,29	10	4%
8	48,30 – 50,19	6	2%
9	50,20 – 52	4	2%
		250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 17, di atas dapat digambarkan histogram sebagai berikut:



Gambar 6. Histogram Distribusi Komitmen Organisasi.

Berdasarkan Tabel 17 dan Gambar 6, di atas menunjukkan Komitmen Organisasi paling banyak terletak diantara interval 40,70 – 42,59 sebanyak 76 orang dan paling sedikit terletak pada interval 50,20 – 52 sebanyak 4 orang.

Pengkategorian data pada Komitmen Organisasi dibuat berdasarkan mean dan standar deviasi. Identifikasi dikelompokkan dalam kategori normal sebagai berikut:

$$\text{Tinggi} = X > \{Mi + 1(Sdi)\}$$

$$\text{Sedang} = \{Mi - 1(Sdi)\} \leq X \leq \{Mi+1(Sdi)\}$$

$$\text{Rendah} = X < \{Mi - 1(Sdi)\}$$

Sedangkan untuk mengetahui mean ideal dan standar deviasi ideal, digunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Mean Ideal (Mi)} &= 1/2 (\text{Skor Tertinggi} + \text{Skor Terendah}) \\ &= 1/2 (56 + 14) \\ &= 1/2 (70) = 35\end{aligned}$$

Standar Deviasi Ideal (Sdi) = 1/6 (Skor Tertinggi - Skor Terendah)

$$\begin{aligned}&= 1/6 (56-14) \\ &= 1/6 (42) = 7\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Tinggi} = X &> \{\text{Mi} + 1(\text{Sdi})\} \\ &= X > \{35 + 1(7)\} \\ &= X > 42\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Sedang} &= \{\text{Mi} - 1(\text{Sdi})\} \leq X \leq \{\text{Mi}+1(\text{Sdi})\} \\ &= \{35 - 1(7)\} \leq X \leq \{35+1(7)\} \\ &= 28 \leq X \leq 42\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Rendah} &= X < \{\text{Mi} - 1(\text{Sdi})\} \\ &= X < \{35 - 1(7)\} \\ &= X < 28\end{aligned}$$

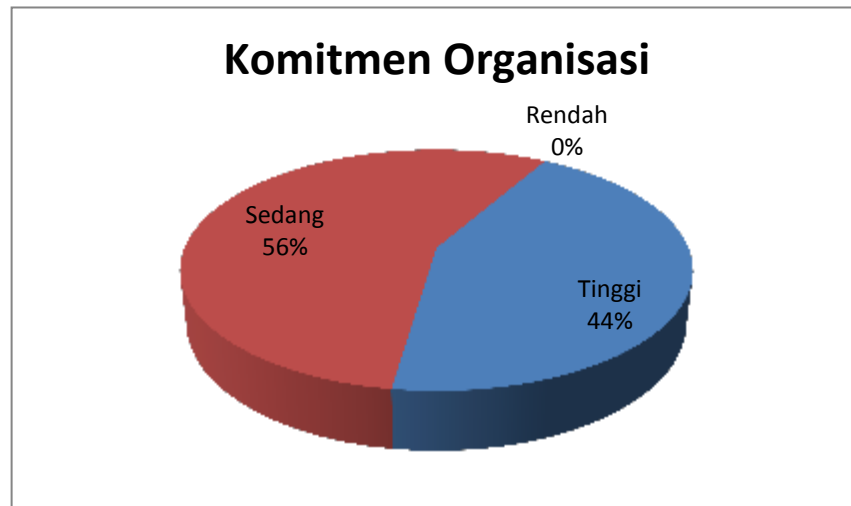
Mengacu pada penghitungan kategorisasi yang telah dihitung tersebut, maka distribusi kategori kecenderungan Komitmen Organisasi dapat dibuat pada tabel berikut ini:

Tabel 18. Kategori Kecenderungan Data Variabel Komitmen Organisasi

No.	Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase
1	Tinggi	$X > 42$	109	44%
2	Sedang	$28 \leq X \leq 42$	141	56%
3	Rendah	$X < 28$	0	0%
Total			250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 18, di atas menunjukkan bahwa sebagian besar Komitmen Organisasi dalam kategori Sedang, yaitu ditunjukkan dari penilaian responden sebanyak 141 orang (56%), kategori Tinggi sebanyak 109 orang (44%). Hasil deskriptif tersebut dapat juga disajikan dalam bentuk *Pie Chart* seperti berikut:



Gambar 7. *Pie Chart* Kecenderungan Data Variabel Komitmen Organisasi.

4. Variabel Budaya Organisasi (VM2)

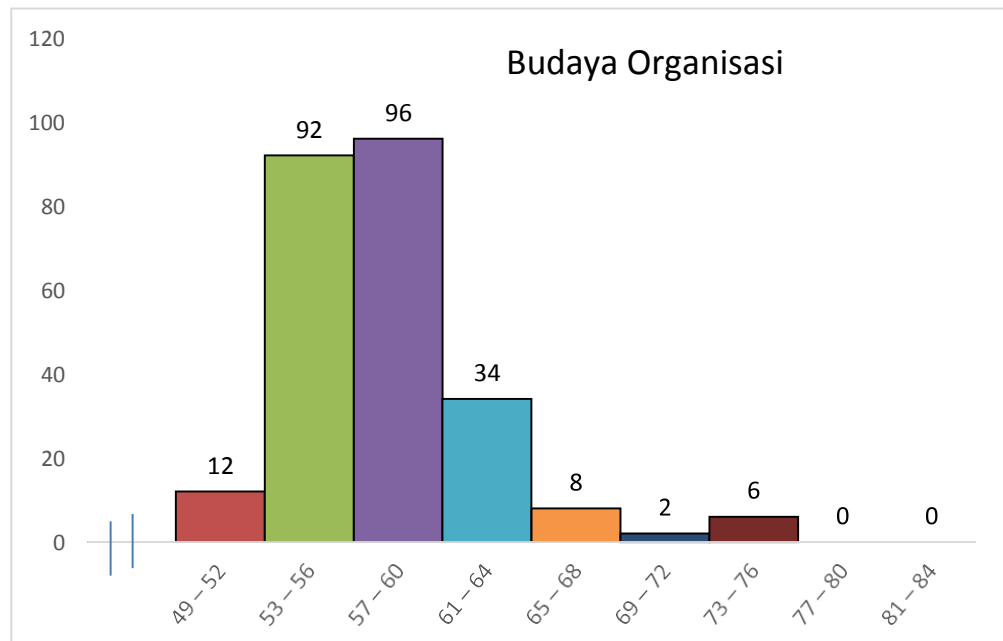
Hasil analisis deskriptif variabel Budaya Organisasi diperoleh nilai tertinggi (*max*) sebesar 76 dan nilai terendah (*min*) sebesar 49 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 57,88 dan standar deviasi sebesar 4,3698. Cara mengetahui jumlah kelas interval digunakan rumus *Sturges* (*Sturges Rule*), yaitu jumlah kelas interval= $1+3,3 \log n$, maka dapat diketahui jumlah kelas interval= $1+3,3 \log 250 = 8,91320203$ dibulatkan menjadi 9. Rentang data sebesar $76-49= 27$. Dengan diketahui rentang data, maka dapat diperoleh panjang kelas interval masing-masing kelompok yaitu $27/9= 3$. Berdasarkan perhitungan tersebut kemudian dibuat tabel distribusi frekuensi variabel Budaya Organisasi sebagai berikut:

Tabel 19. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi

No	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1	49 – 52	12	5%
2	53 – 56	92	37%
3	57 – 60	96	38%
4	61 – 64	34	14%
5	65 – 68	8	3%
6	69 – 72	2	1%
7	73 – 76	6	2%
8	77 – 80	0	0%
9	81 – 84	0	0%
		250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 19, di atas dapat digambarkan histogram sebagai berikut:



Gambar 8. Histogram Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi

Berdasarkan Tabel 19 dan Gambar 8, di atas menunjukkan Budaya Organisasi paling banyak terletak diantara interval 57 – 60 sebanyak 96 orang (38%).

Pengkategorian data pada Budaya Organisasi dibuat berdasarkan mean dan standar deviasi. Identifikasi dikelompokkan dalam kategori normal sebagai berikut:

$$\text{Tinggi} = X > \{Mi + 1(Sdi)\}$$

$$\text{Sedang} = \{Mi - 1(Sdi)\} \leq X \leq \{Mi+1(Sdi)\}$$

$$\text{Rendah} = X < \{Mi - 1(Sdi)\}$$

Sedangkan untuk mengetahui mean ideal dan standar deviasi ideal, digunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Mean Ideal (Mi)} &= 1/2 (\text{Skor Tertinggi} + \text{Skor Terendah}) \\ &= 1/2 (76 + 19) \\ &= 1/2 (95) = 47,5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Standar Deviasi Ideal (Sdi)} &= 1/6 (\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}) \\ &= 1/6 (76 - 19) \\ &= 1/6 (57) = 9,50 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tinggi} &= X > \{Mi + 1(Sdi)\} \\ &= X > \{47,5 + 1(9,50)\} \\ &= X > 57 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Sedang} &= \{Mi - 1(Sdi)\} \leq X \leq \{Mi+1(Sdi)\} \\ &= \{47,5 - 1(9,50)\} \leq X \leq \{47,5+1(9,50)\} \\ &= 38 \leq X \leq 57 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rendah} &= X < \{Mi - 1(Sdi)\} \\ &= X < \{47,5 - 1(9,5)\} \\ &= X < 38 \end{aligned}$$

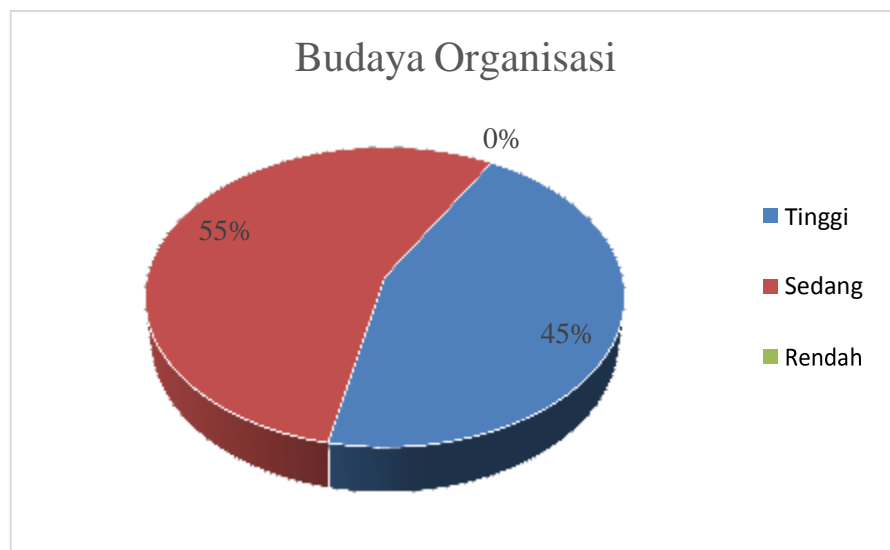
Mengacu pada penghitungan kategorisasi yang telah dihitung tersebut, maka distribusi kategori kecenderungan Budaya Organisasi dapat dibuat pada tabel berikut ini:

Tabel 20. Kategori Kecenderungan Data Variabel Budaya Organisasi

No.	Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase
1	Tinggi	$X > 57$	112	45%
2	Sedang	$38 \leq X \leq 57$	138	55%
3	Rendah	$X < 38$	0	0%
Total			250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 20, di atas menunjukkan bahwa sebagian besar Budaya Organisasi dalam kategori Sedang, yaitu ditunjukkan dari penilaian responden sebanyak 138 orang (55%), kategori Tinggi sebanyak 112 orang (45%). Hasil deskriptif tersebut dapat juga disajikan dalam bentuk *Pie Chart* seperti berikut:



Gambar 9. *Pie Chart* Kecenderungan Data Variabel Budaya Organisasi

5. Variabel Gaya Kepemimpinan (VM3)

Hasil analisis deskriptif variabel Gaya Kepemimpinan diperoleh nilai tertinggi (*max*) sebesar 80 dan nilai terendah (*min*) sebesar 48 dengan rata-rata (*mean*) sebesar 63,34 dan standar deviasi sebesar 5,2915. Cara mengetahui jumlah kelas interval digunakan rumus *Sturges* (*Sturges Rule*), yaitu jumlah kelas interval= $1+3,3 \log n$, maka dapat diketahui jumlah kelas interval= $1+3,3 \log 250 = 8,91320203$ dibulatkan menjadi

9. Rentang data sebesar $80-48= 32$. Dengan diketahui rentang data, maka dapat diperoleh panjang kelas interval masing-masing kelompok yaitu $32/9 = 3,55$.

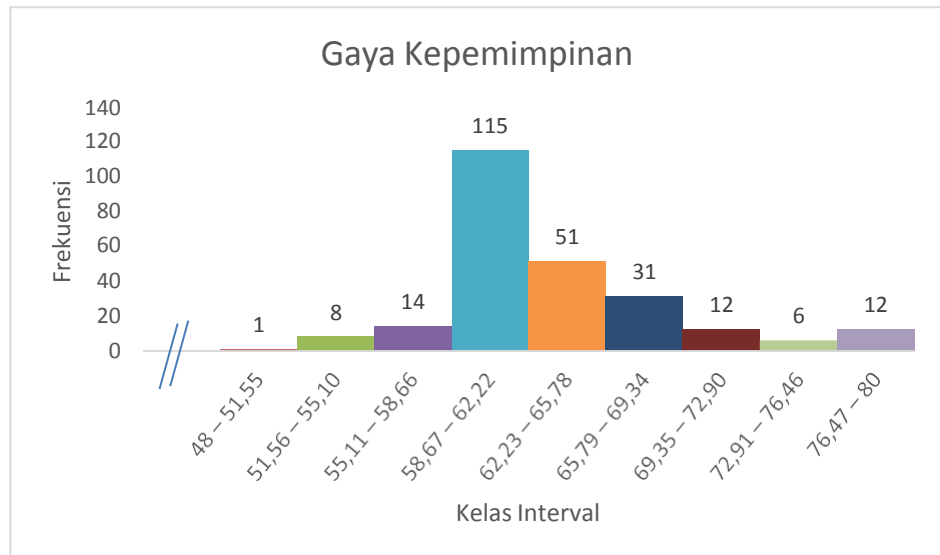
Berdasarkan perhitungan tersebut kemudian dibuat tabel distribusi frekuensi variabel Gaya Kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 21. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan

No	Kelas Interval	Frekuensi	Persentase
1	48 – 51,55	1	0,4%
2	51,56 – 55,10	8	3,2%
3	55,11 – 58,66	14	5,6%
4	58,67 – 62,22	115	46,0%
5	62,23 – 65,78	51	20,4%
6	65,79 – 69,34	31	12,4%
7	69,35 – 72,90	12	4,8%
8	72,91 – 76,46	6	2,4%
9	76,47 – 80	12	4,8%
		250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 21, di atas dapat digambarkan histogram sebagai berikut:



Gambar 10. Histogram Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan.

Berdasarkan Tabel 21 dan Gambar 10, di atas menunjukkan Gaya Kepemimpinan paling banyak terletak diantara interval 58,67 – 62,22 sebanyak 115 orang (46%) dan paling sedikit terletak pada interval 48 – 51,55 sebanyak 1 orang.

Pengkategorian data pada Gaya Kepemimpinan dibuat berdasarkan mean dan standar deviasi. Identifikasi dikelompokkan dalam kategori normal sebagai berikut:

$$\text{Tinggi} = X > \{Mi + 1(Sdi)\}$$

$$\text{Sedang} = \{Mi - 1(Sdi)\} \leq X \leq \{Mi+1(Sdi)\}$$

$$\text{Rendah} = X < \{Mi - 1(Sdi)\}$$

Sedangkan untuk mengetahui mean ideal dan standar deviasi ideal, digunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Mean Ideal (Mi)} &= 1/2 (\text{Skor Tertinggi} + \text{Skor Terendah}) \\ &= 1/2 (80 + 20) \end{aligned}$$

$$= 1/2 (100) = 50$$

Standar Deviasi Ideal (Sdi) = $1/6$ (Skor Tertinggi - Skor Terendah)

$$= 1/6 (80-20)$$

$$= 1/6 (60) = 10$$

$$\text{Tinggi} = X > \{Mi + 1(Sdi)\}$$

$$= X > \{50 + 1(10)\}$$

$$= X > 60$$

$$\text{Sedang} = \{Mi - 1(Sdi)\} \leq X \leq \{Mi+1(Sdi)\}$$

$$= \{50 - 1(10)\} \leq X \leq \{50 + 1(10)\}$$

$$= 40 \leq X \leq 60$$

$$\text{Rendah} = X < \{Mi - 1(Sdi)\}$$

$$= X < \{50 - 1(10)\}$$

$$= X < 40$$

Mengacu pada penghitungan kategorisasi yang telah dihitung tersebut, maka distribusi kategori kecenderungan Gaya Kepemimpinan dapat dibuat pada tabel berikut ini:

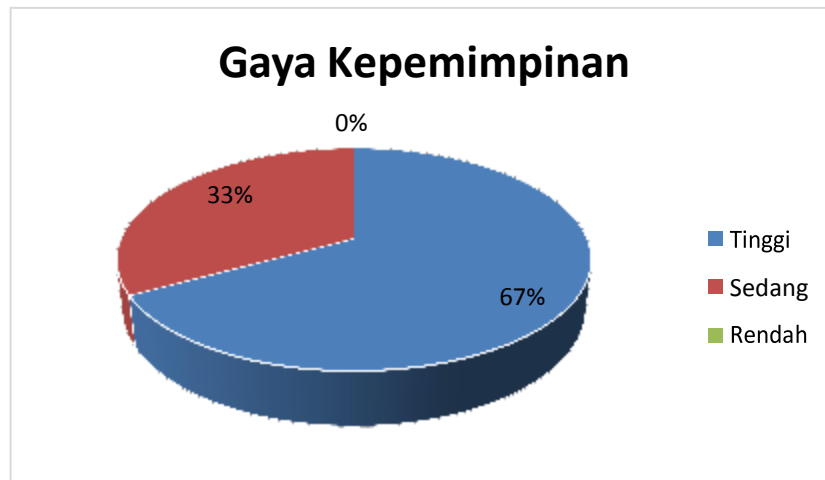
Tabel 22. Kategori Kecenderungan Data Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Kategori	Interval	Frekuensi	Persentase
1	Tinggi	$X > 60$	167	67%
2	Sedang	$40 \leq X \leq 60$	83	33%
3	Rendah	$X < 40$	0	0%
Total			250	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 22, di atas menunjukkan bahwa sebagian besar Gaya Kepemimpinan dalam kategori Tinggi, yaitu ditunjukkan dari

penilaian responden sebanyak 167 orang (67%), kategori sedang sebanyak 83 orang (33%). Hasil deskriptif tersebut dapat juga disajikan dalam bentuk *Pie Chart* seperti berikut:



Gambar 11. *Pie Chart* Kecenderungan Data Variabel Gaya Kepemimpinan.

C. Hasil Uji Prasyarat Analisis Data

1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam suatu variabel yang digunakan dalam sebuah penelitian apakah data layak atau tidak untuk dianalisis. Data dikatakan berdistribusi normal apabila koefisien asymp sign (2-tailed) lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Hasil uji normalitas dapat dilihat di tabel berikut ini:

Tabel 23. Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		250
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3,42617623
	Absolute	0,082
Most Extreme Differences	Positive	0,082
	Negative	-0,059
Kolmogorov-Smirnov Z		1,304
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,067

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 23, di atas dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal karena Asymp. Sig. (2-tailed)= 0,067 > 0,05.

2 Hasil Uji Linieritas

Uji linearitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan memiliki pola linear atau tidak. Dua Variabel penelitian dikatakan mempunyai hubungan linear apabila memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05. Hasil dari uji linieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 24. Hasil Uji Linieritas

Variabel	<i>Deviation from Linearity</i>	Keterangan
Penyusunan Anggaran Partisipatif (X)	0,118	Linier
Komitmen Organisasi (VM1)	0,069	Linier
Budaya Organisasi (VM2)	0,426	Linier
Gaya Kepemimpinan (VM3)	0,105	Linier

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Dari hasil uji linieritas pada Tabel 24, di atas dapat diketahui bahwa semua variabel diatas memiliki nilai signifikansi *Deviation from Linearity* lebih besar dari 0,05 sehingga hal ini menunjukkan variabel penelitian memiliki hubungan linier.

3. Hasil Uji Multikoliniertias

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara variabel independen. Gangguan multikolinearitas dapat diketahui dengan menganalisis nilai *tolerance* dan VIF. Jika nilai Nilai determinasi lebih dari ($VIF > 10$) dan angka *tolerance* $< 0,10$, maka terjadi masalah multikolinearitas. Sebaliknya, jika nilai Nilai $VIF < 10$ dan nilai *tolerance* $> 0,1$ maka model regresi pada penelitian ini bebas dari masalah multikolinearitas. Hasil pengujian multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 25 berikut:

Tabel 25. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Penyusunan Anggaran Partisipatif (X)	0,891	1,122	Tidak terjadi multikolinearitas
Komitmen Organisasi (VM ₁)	0,777	1,288	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi (VM ₂)	0,624	1,603	Tidak terjadi multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan (VM ₃)	0,630	1,588	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data Primer diolah, 2017

4 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terjadi kesamaan varian dalam model dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Uji heteroskedastisitas digunakan dengan metode Glejser. Model regresi dikatakan bebas dari heteroskedastisitas apabila probabilitas signifikansi variabel diatas 0,05. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 26. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Nilai Signifikan	Keterangan
Penyusunan Anggaran Partisipatif (X)	0,060	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Komitmen Organisasi (VM ₁)	0,136	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Budaya Organisasi (VM ₂)	0,418	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Gaya Kepemimpinan (VM ₃)	0,839	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 26, di atas seluruh variabel independen tidak ditemukannya masalah heteroskedasitas karena nilai signifikansinya lebih dari 0,05.

D. Hasil Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1 diuji menggunakan analisis regresi linier sederhana dan hipotesis 2 hingga 4 diuji menggunakan analisis regresi berganda dengan metode *Moderated Regression Analysis* .

1. Uji Hipotesis

a) Hipotesis 1

H1 : Terdapat pengaruh positif Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial.

Pengujian Hipotesis 1 (H1) menggunakan analisis regresi linear sederhana. Hasil rangkuman analisis regresi linear sederhana dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 27. Hasil Uji Hipotesis 1

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig
Konstanta	29,279	8,283	0,000
Penyusunan Anggaran Partisipatif	0,621	7,584	0,000
R	0,434		
R Square	0,188		

Sumber : Data Primer diolah, 2017

1) Persamaan Garis Regresi

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

$$Y = 29,279 + 0,621 X$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 29,279, hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif (X) dianggap nol, maka nilai variabel Kinerja Manajerial (Y) adalah sebesar 29,279 satuan. Koefisien regresi Penyusunan Anggaran Partisipatif (X) sebesar 0,621 menunjukkan bahwa setiap kenaikan Penyusunan Anggaran Partisipatif sebesar 1 satuan akan menaikkan Kinerja Manajerial sebesar 0,621 satuan. Berdasarkan dari hasil tersebut menunjukkan arah model regresi ini adalah positif. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,434. Koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,188 hal ini menunjukkan 18,8% Kinerja Manajerial dipengaruhi oleh Penyusunan Anggaran Partisipatif, sedangkan sisanya sebesar 81,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

2) Uji t

Nilai t hitung = 7,584 > t tabel = 1,970 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Hal ini berarti, terdapat pengaruh Penyusunan

Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial. Koefisien korelasi (R) memiliki arah positif sebesar 0,434 sehingga hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial”

Diterima.

b) Hipotesis 2

H2 : Komitmen Organisasi memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial.

Pengujian Hipotesis 2 (H2) menggunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil rangkuman analisis MRA dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 28. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 2

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig
Konstanta	-15,987	-0,366	0,715
Penyusunan Anggaran Partisipatif	1,268	1,275	0,203
Komitmen Organisasi	1,157	1,119	0,264
Interaksi	-0,17	-0,737	0,462
R	0,498		
R <i>Square</i>	0,248		

Sumber : Data Primer diolah, 2017

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan persamaan pada Tabel 28, di atas setelah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi maka dapat ditentukan persamaan hipotesis kedua (H2) sebagai berikut:

$$Y = -15,987 + 1,268 X + 1,157 VM_1 - 0,017 X * VM_1$$

Nilai koefisien Penyusunan Anggaran Partisipatif (X) sebesar 1,268 dengan signifikansi 0,203 menunjukkan bahwa nilai Kinerja Manajerial (Y) akan naik sebesar 1,268 apabila variabel X naik sebesar satu satuan dan variabel VM₁ dan X* VM₁ bernilai tetap. Nilai koefisien Komitmen Organisasi (VM₁) sebesar 1,157 dengan signifikansi 0,264 dapat diartikan bahwa Kinerja Manajerial akan naik sebesar 1,157 apabila VM₁ naik sebesar satu satuan dan variabel X dan X* VM₁ bernilai tetap. Nilai koefisien X* VM₁ sebesar -0,017 dengan signifikansi 0,462 menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial akan turun sebesar 0,017 apabila nilai X* VM₁ naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah.

2) Uji t

Nilai t hitung interaksi X* VM₁ yang diperoleh adalah -0,737 lebih rendah dari t tabel yaitu 1,97 (t hitung < t tabel) dan nilai signifikansinya 0,462 > 0,05. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi tidak dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian, maka hipotesis kedua (H2) yang menyatakan “Komitmen Organisasi memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial” **ditolak**.

c) Hipotesis 3

H3: Budaya Organisasi memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial.

Pengujian Hipotesis 3 (H3) menggunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil rangkuman analisis MRA dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 29. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 3

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig
Konstanta	-7,056	-0,194	0,864
Penyusunan Anggaran Partisipatif	0,790	0,940	0,348
Budaya Organisasi	-,771	1,236	0,218
Interaksi	-0,006	-0,435	0,664
R	0,626		
R Square	0,392		

Sumber : Data Primer diolah, 2017

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan persamaan pada Tabel 29, di atas setelah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi maka dapat ditentukan persamaan hipotesis kedua (H2) sebagai berikut:

$$Y = -7,056 + 0,790 X + 0,771 VM_2 - 0,006 X * VM_2$$

Persamaan di atas bawa nilai koefisien Penyusunan Anggaran Partisipatif (X) sebesar 0,790 dengan signifikansi 0,348 menunjukkan bahwa nilai Kinerja Manajerial (Y) akan naik sebesar 0,790 apabila variabel X naik sebesar satu satuan dan variabel VM₁ dan X* VM₂ bernilai tetap. Nilai koefisien Budaya Organisasi (VM₂) sebesar 0,771 dengan signifikansi 0,218 dapat diartikan bahwa Kinerja Manajerial akan naik sebesar 0,771 apabila VM₂ naik sebesar satu satuan dan variabel X dan X* VM₂ bernilai tetap. Nilai koefisien X* VM₂ sebesar -0,006 dengan signifikansi 0,664 menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial akan turun sebesar 0,006 apabila nilai X* VM₂ naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah.

2) Uji t

Nilai t hitung interaksi X*VM₂ yang diperoleh adalah -0,435 lebih rendah dari t tabel yaitu 1,970 (t hitung < t tabel)

dan nilai signifikansi $0,664 > 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian, maka hipotesis kedua (H3) yang menyatakan Budaya Organisasi memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **ditolak**.

d) Hipotesis 4

H4 : Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial.

Pengujian Hipotesis 4 (H4) menggunakan analisis *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil rangkuman analisis MRA dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 30. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 4

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig
Konstanta	-73,315	-2,309	0,022
Penyusunan Anggaran Partisipatif	2,372	3,253	0,001
Gaya Kepemimpinan	1,728	3,494	0,001
Interaksi	-0,030	-2,663	0,008
R	0,643		
R Square	0,414		

Sumber : Data Primer diolah, 2017

1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan persamaan pada Tabel 30, di atas setelah adanya interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi maka dapat ditentukan persamaan hipotesis kedua (H4) sebagai berikut:

$$Y = -73,315 + 2,372 X + 1,728 VM_3 - 0,030 X * VM_3$$

Persamaan di atas bawa nilai koefisien Penyusunan Anggaran Partisipatif (X) sebesar 2,372 dengan signifikansi 0,001 menunjukkan bahwa nilai Kinerja Manajerial (Y) akan naik sebesar 2.372 apabila variabel X naik sebesar satu satuan dan variabel VM₃ dan X* VM₃ bernilai tetap. Nilai koefisien Gaya Kepemimpinan (VM₃) sebesar 1,728 dengan signifikansi 0,001 dapat diartikan bahwa Kinerja Manajerial akan naik sebesar 1,728 apabila VM₃ naik sebesar satu satuan dan variabel X dan X*VM₃ bernilai tetap. Nilai koefisien X*VM₃ sebesar -0,030 dengan signifikansi 0,008 menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial akan turun sebesar 0,030 apabila nilai X*VM₃ naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah.

2) Uji t.

Nilai t hitung interaksi X*VM₃ yang diperoleh adalah -2,663 lebih tinggi dari t tabel yaitu 1,970 (t hitung > t tabel) dan nilai signifikansinya 0,008 < 0,05. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian, maka hipotesis keempat (H4) yang menyatakan Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **diterima.**

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Kabupaten Sleman dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi. Berdasarkan hasil analisis, maka pembahasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial SKPD Sleman

Hasil analisis pada pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi X memiliki nilai sebesar 0,621. Hal tersebut menyatakan bahwa setiap kenaikan Penyusunan Anggaran Partisipatif sebesar 1 satuan akan meningkatkan Kinerja Manajerial SKPD Sleman 0,621 satuan. Variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif dalam penelitian ini memiliki nilai t hitung sebesar 7,584 dimana nilai t hitung variabel tersebut lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 1,970 dan memiliki

nilai probabilitas signifikansi 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa Penyusunan Anggaran Partisipatif berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial SKPD Sleman, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini yang Terdapat pengaruh positif Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial diterima. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gita Pramudya Saraswati (2015) yang menyatakan bahwa Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran untuk mencapai tujuan bersama dimasa yang akan datang. Anggaran partisipasi akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif, melalui penyusunan anggaran secara partisipasi membuat karyawan akan memperoleh pemahaman yang lebih jelas akan pekerjaannya melalui hubungan dengan atasan mereka selama proses revisi dan persetujuan anggaran. Dengan adanya partisipasi tersebut para manajer akan terdorong untuk lebih bertanggungjawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya, sehingga para manajer akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan secara bersama dalam anggaran.

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

Hasil analisis pada pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi $X^* VM_1$ yaitu -0,017 menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial akan turun sebesar 0,017 apabila nilai $X^* VM_1$ naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah. Dengan demikian arah model regresi yang terbentuk adalah negatif.

Interaksi antara Variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Komitmen Organisasi ($X^* VM_1$) memiliki koefisien -0,017 dengan signifikansi 0,462, nilai signifikansi tersebut di atas 0,05 (nilai signifikansi $> 0,05$) atau dapat dikatakan tidak signifikan. Nilai t hitung interaksi $X^* VM_1$ yang diperoleh adalah -0,737 lebih rendah dari t tabel yaitu 1,97 (t hitung $< t$ tabel). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi tidak dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian, maka hipotesis kedua (H2) yang menyatakan Komitmen Organisasi memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **ditolak**. Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai kepercayaan yang kuat dan keterimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut. Komitmen Organisasi

karyawan yang rendah akan menyebabkan karyawan mementingkan kepentingan pribadinya, dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan, akan tetapi hal tersebut tidak akan terjadi apabila terdapat peraturan atau target dalam organisasi yang mengharuskan karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin.

Ketidaksignifikanan variabel Komitmen Organisasi terhadap hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dikarenakan kurangnya Komitmen Organisasi dimana dia bekerja, pada SKPD Sleman kegiatan – kegiatan yang dijalankan lebih berfokus pada kualitas dan pelayanan publik, sehingga tanpa komitmen organisasi yang tinggi pun para manajer tetap bekerja dalam mencapai target yang sudah ditetapkan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Sarwenda Biduri (2011) yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontinjen Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial tidak signifikan.

3. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja

Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi

Hasil analisis pada pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi koefisien $X*VM_2$ yaitu $-0,006$ menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial akan turun sebesar $0,006$ apabila nilai $X* VM_2$ naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah. Dengan demikian arah model regresi yang terbentuk adalah negatif.

Interaksi antara Variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Budaya Organisasi ($X*VM_2$) memiliki koefisien $-0,006$ dengan signifikansi $0,664$, nilai signifikansi tersebut di atas $0,05$ (nilai signifikansi $> 0,05$) atau dapat dikatakan tidak signifikan. Nilai t hitung interaksi $X*VM_2$ yang diperoleh adalah $-0,435$ lebih rendah dari t tabel yaitu $1,97$ (t hitung $< t$ tabel). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian, maka hipotesis kedua (H_3) yang menyatakan Budaya Organisasi memoderasi hubungan antara anggaran partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **ditolak**. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Sarah Indah Wahyuni (2015) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi tidak dapat memoderasi hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial . Budaya Organisasi mampu mempengaruhi tindakan setiap pegawai, karena

budaya organisasi menjadi suatu kebiasaan pegawai dalam melakukan tindakan. Budaya Organisasi juga mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi, akan tetapi budaya dalam suatu organisasi juga ditentukan oleh manajemen puncak. Budaya yang telah diciptakan dan berkembang dalam suatu organisasi tidak bisa atau tidak mudah untuk diubah. Hal tersebut tergantung pada atasan atau pemimpin organisasi. Meskipun bawahan ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran namun apabila saran yang diajukan bawahan tidak dipertimbangkan dalam mengambil keputusan maka penganggaran tersebut tidak akan berpengaruh terhadap kinerja.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini tidak dapat memoderasi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap Kinerja Manajerial.

4. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Pemoderasi

Hasil analisis pada pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi koefisien $X \cdot VM_3$ yaitu -0,030 menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial akan turun sebesar 0,030 apabila nilai $X \cdot VM_3$ naik sebesar satu satuan dan variabel lainnya tidak berubah.

Interaksi antara Variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Gaya Kepemimpinan ($X*VM_3$) memiliki koefisien $-0,030$ dengan signifikansi $0,008$, nilai signifikansi tersebut di bawah $0,05$ (nilai signifikansi $< 0,05$) atau dapat dikatakan signifikan. Nilai t hitung interaksi $X* VM_3$ yang diperoleh adalah $-2,663$ lebih tinggi dari t tabel yaitu $1,97$ (t hitung $> t$ tabel). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dapat berperan sebagai variabel pemoderasi dalam interaksi antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial. Dengan demikian, maka hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial **diterima**. Hal ini dapat terjadi apabila terdapat partisipasi semu dalam proses penyusunan anggaran. Gaya kepemimpinan yang terlalu memegang kendali total dalam organisasi dan dalam proses penyusunan anggaran mengakibatkan terjadinya partisipasi semu, pimpinan tidak bermaksud mencari masukan dari bawahan namun hanya mencari dukungan atas anggaran yang telah disusun. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Nofilia Fitrianti (2011) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa interaksi antara variabel Anggaran partisipatif dan Gaya Kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi Kinerja Manajerial dengan hubungan yang negatif (hubungan berlawanan) antara interaksi Anggaran Partisipatif dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial.

F. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diupayakan untuk dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki beberapa keterbatasan yaitu:

1. Dari variabel Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan hanya variabel Gaya Kepemimpinan yang dapat digunakan sebagai variabel pemoderasi, sehingga masih terdapat faktor lain yang dapat memoderasi hubungan antara Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial.
2. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah survei dengan teknik kuesioner, sehingga dapat menyebabkan kemungkinan terjadinya perbedaan persepsi antara responden dengan peneliti.
3. Jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini sejumlah 258 responden namun karena kesibukan kerja dari responden dan keterbatasan peneliti, peneliti hanya berhasil mengumpulkan 252 data dari responden dan hanya 250 data dari responden yang dapat diolah.
4. Penelitian ini juga hanya mengumpulkan eselon II a dan II b kurang dari 0,13% dan 3,73% karena kesibukan kerja dari golongan responden tersebut sehingga peneliti kesulitan mengumpulkan data dari responden golongan tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya tentang pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial SKPD Sleman. Hal tersebut dibuktikan dengan t hitung variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif memiliki nilai sebesar 7,584 di mana lebih tinggi dari t tabel sebesar 1,970 dengan nilai signifikansi 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 dan memiliki koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,621. Semakin tinggi Penyusunan Anggaran Partisipatif maka akan semakin tinggi Kinerja Manajerial SKPD Sleman.
2. Komitmen Organisasi terbukti tidak dapat mempengaruhi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Sleman, maka Komitmen Organisasi bukan merupakan variabel pemoderat yang mempengaruhi hubungan Penyusunan Anggaran partisipatif terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Sleman. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai t hitung sebesar -0,737 di mana lebih rendah dari t tabel sebesar 1,970 (t hitung < t tabel). dengan nilai signifikansi 0,462 yang berarti lebih besar dari 0,05.

3. Budaya Organisasi terbukti tidak dapat mempengaruhi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Sleman, maka Budaya Organisasi bukan merupakan variabel pemoderat yang mempengaruhi hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Sleman. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai t hitung sebesar $-0,435$ di mana lebih rendah dari t tabel sebesar $1,970$ (t hitung $< t$ tabel) dengan nilai signifikansi $0,664$ yang berarti lebih besar dari $0,05$.
4. Gaya Kepemimpinan terbukti dapat memperlemah hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Sleman, sehingga apabila Gaya Kepemimpinan pada pejabat struktural yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran semakin tinggi, dapat menurunkan Kinerja Manajerial di SKPD Sleman. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai t hitung sebesar $-2,663$ di mana lebih tinggi dari t tabel sebesar $1,970$ (t hitung $> t$ tabel). dengan nilai signifikansi $0,008$ yang berarti lebih kecil dari $0,05$.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan dan keterbatasan penelitian yang telah dijabarkan, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi SKPD Sleman sebagai objek penelitian ini serta penelitian selanjutnya berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial:

1. Bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Sleman

- a. Berdasarkan data hasil penelitian, skor terendah pada variabel Kinerja Manajerial terdapat pada pernyataan “Dalam instansi saya bekerja memiliki jumlah pegawai yang tercukupi”. Hal tersebut bermakna bahwa beberapa instansi di SKPD Sleman masih terdapat kekurangan jumlah pegawai. Sebaiknya SKPD Sleman mempertimbangkan untuk menambah jumlah pegawai di instansi SKPD Sleman yang masih terdapat kekurangan pegawai, agar instansi tersebut dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja SKPD Sleman.
- b. Berdasarkan data hasil penelitian, skor terendah pada variabel Penyusunan Anggaran Partisipatif terdapat pada pernyataan “Manajer memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran”. Hal tersebut bermakna bahwa manajer kurang memiliki pengaruh yang tinggi dalam proses penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran . Sebaiknya SKPD Sleman perlu memberikan pengaruh yang tinggi pada manajer dalam proses penyusunan anggaran, agar pada proses penyusunan anggaran tetap dapat terkontrol dan sesuai pada tujuan utama organisasi.
- c. Berdasarkan data hasil penelitian, skor terendah pada variabel Komitmen Organisasi terdapat pada pertanyaan “Saya memiliki target jabatan tertentu dimasa depan”. Hal tersebut bermakna bahwa

sebagian besar pegawai di SKPD Sleman tidak memiliki target jabatan tertentu dimasa depan. Sebaiknya SKPD Sleman lebih meningkatkan motivasi pegawai dalam perencanaan karier kerja dimasa depan, agar pegawai dapat lebih giat dalam bekerja dan berusaha meningkatkan kualitasnya.

- d. Berdasarkan data hasil penelitian, skor terendah pada variabel Budaya Organisasi terdapat pada pertanyaan “Saya suka bersaing dengan rekan kerja saya”. Hal tersebut bermakna bahwa sebagian besar pegawai di SKPD Sleman tidak menyukai persaingan ditempat kerjanya. Sebaiknya SKPD Sleman perlu memberikan sedikit kompetisi dilingkungan kerjanya, agar pegawai terbiasa meningkatkan kualitas kerjanya, menjadi lebih tekun dan mampu menilai kelebihan dan kelemahannya.
- e. Berdasarkan data hasil penelitian, skor terendah pada variabel Gaya Kepemimpinan terdapat pada pertanyaan “Saya dapat mengambil keputusan yang terbaik bagi banyak orang”. Hal tersebut bermakna bahwa sebagian besar pegawai di SKPD Sleman kurang memiliki kemampuan mengambil keputusan yang terbaik bagi banyak orang . Sebaiknya SKPD Sleman dapat memberikan atau meningkatkan pelatihan kepada pegawai tentang kepemimpinan dan pengambilan keputusan, agar keputusan yang diambil di SKPD Sleman mendapatkan hasil yang maksimal dan sesuai dengan tujuan yang

telah dirumuskan serta merupakan keputusan yang terbaik bagi banyak orang.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya:

- a) Penelitian selanjutnya sebaiknya dapat menambahkan variabel-variabel yang tidak peneliti masukan dalam penelitian ini yang memungkinkan dapat moderasi hubungan antara Penyusunan Anggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial, sehingga penelitian tersebut dapat lebih bermanfaat bagi instansi yang menjadi objek penelitian. Agar objek penelitian tersebut dapat meningkatkan Kinerja Manajerial secara signifikan.
- b) Penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan responden yang jauh lebih luas seperti membandingkan SKPD Sleman dengan SKPD lainnya ataupun dengan meningkatkan jumlah sampel penelitian agar hasil yang didapat akan lebih mencerminkan keadaan populasi sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, B. and L. Mia. (2006). Need for Achievement, Style of Budgeting and Performance in a Non Government Organization (NGO): Evidence from Oriental Culture. *International Journal of Business Research*. 6 (3). 33-43.
- Anggraeni. (2009). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SKPD Pemerintah Kabupaten Kota Labuhan Batu. *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Anissarahma, Dinni. (2008). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Asimetris, Budget Emphasis, dan Komitmen Organisasi terhadap Timbulnya Slack Anggaran (Studi Kasus pada PT. Telkom Yogyakarta). *Skripsi Program S-1*. Universitas Islam Indonesia.
- Ardinasari, Intan Fitri. (2017). Kapasitas Individu, Budaya Organisasi, dan Asimetri Informasi Pada Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap *Budgetary Slack* (Studi Kasus SKPD Sleman). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Arifin, Solikhun. (2012). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi. *Skripsi*. Universitas Diponegoro Semarang
- Aschab, Nuril (2014). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel moderating di dinas-dinas Kabupaten Bojonegoro. *Undergraduate thesis*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Asis, A. (2014). Pengaruh Kualitas Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Bontang Selatan. *e-journal Ilmu Pemerintahan*. Universitas Mulawarman.
- Bangun, A. (2009). Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Skpd dengan Pengawasan Internal sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada Pemerintahan. Kabupaten Deli Serdang). *Tesis*, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Deddi, Nordiawan, (2007). *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Deddi Nordiawan., Iswahyudi Sondi Putra., Maulidah Rahmawati. (2007). *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Edfan, Darlis, (2001). “ Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Senjangan Anggaran”. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 5 (1):85-101
- Eker, M. (2007). *The Impact of Budget Participation on Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study on The Top 500 Firms in Turkey*. Ankara Universitesi SBF Dergisi. Hlm. 117-136.
- Ernita, P. (2010). Pengaruh Partisipasi Penganggaran Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Pada Pemerintah Kabupaten Gayo Lues Dengan Budaya Paternalistik Sebagai Variabel Moderating. *Tesis*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan
- Eva Kris, D D. (2009). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang). *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Fitrianti, Nofillia. (2010). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Garrison, Norren dan Brewwe. (2007). *Manajerial Accounting*. (Penerjemah : Hinduan, Jakarta : Salemba Empat)
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit-UNDIP
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prentice Hall.
- Harefa, Kornelius. (2008). Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Di Medan. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara

- Harun. (2009). *Reformasi Akuntansi dan Manajemen Sektor Publik Di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Haryanto, (2009), Pengukuran Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jepara Tahun 2007. *Tesis*, S2 Program Pasca sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Herminingsih. (2009). Pengaruh Partisipasi Dalam Penganggaran Dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Demak). *Tesis*, Magister Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Salemba Empat: Jakarta
- Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 Tentang *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- Juniarti dan Evelyne. (2005). Hubungan Karakteristik Informasi yang Dihasilkan Oleh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur. *Jurnal*. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra.
- Kartini Kartono. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. Raja Grafindo.
- Kenis, I. (1979), “*Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes, and Performance*”, *Accounting Review*, October, hal. 707- 721.
- Korps Pegawai Republik Indonesia. (2017, 02 Februari). Pemerintah Daerah Dengan Kinerja Buruk Harus Segera Berbenah Diri . Diperoleh 27 Februari 2017, dari <https://korpri.id/berita/2742/pemerintah-daerah-dengan-kinerja-buruk-harus-segera-berbenah-diri>.
- Latuheru, Belianus Patria. (2005). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*. Vol 7. Hal. 117-130.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach* New York: McGraw-Hill.
- Malayu, S.P. Hasibuan. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.

- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Penerbit ANDI
- Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A (2008). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta
- Milani, K. (1975). „The Relationship of Participation in Budget Setting to Industrial Supervisor Performance Attitudes : A. Field Study.” *Accounting Review*. April, p. 274-284.
- Medhayanti, Ni Putu Dan Suardana, Ketut Alit. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Desentralisasi, Dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-journal*. Universitas Udayana.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa, edisi ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nahartyo, Ertambang. (2013). Budgetary Participation And Procedural Justice: Evidence From Stretch Budget Condition. *Global Journal of Bussiness Research*, 7(4).
- Nugrahani. (2009). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Universitas PGRI Yogyakarta.
- Octavia, Dyah, (2009). “Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero) Medan”, *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 *Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 *Tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah*
- Pratama, Reno. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Padang). Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

- Prihandini, A.N. (2011). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. Skripsi, Universitas Atma
- Priyatno, Dwi. (2013). *Olah Data Statistik dengan Program PSPP (Sebagai Alternatif SPSS)*. Yogyakarta: Penerbit MediaKom.
- Ritonga, P. (2008). Pengaruh Budaya Paternalistik dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Pada PDAM Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara. *Tesis*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Riyadi, Slamet. (2000). Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2, No. 2, Juli 2000
- Robbins, Stephen. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, Stephen & A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi. (Organizational Behaviour)*. Edisi 12 jilid 1&2. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Saraswati, Gita Pramudya. (2015). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Job Relevant Information Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta). *Skripsi*. Universitas Negri Yogyakarta.
- Sardjito, Bambang dan Osmad Mothaher, (2007), Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating, *Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar 26-28 juli 2007*
- Sarwenda Biduri. (2011). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan. *Jurnal Akuntansi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (Stiesia) Surabaya.
- Sembiring, Lorenta Erika. (2012). "Relevansi Subjek Dokumen yang Menyitir dengan Dokumen yang Disitir pada Jurnal PUSTAKA Pertanian Bogor tahun 2010". *Penelitian*. Medan: Departemen Studi Ilmu Perpustakaan dan Informasi Fakultas Ilmu Budaya Universitas Sumatera Utara.

- Soetrisno. (2010). Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajeria (Studi Empiris Pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang). *Tesis*. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Soleman, R. (2012). Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal*. Fakultas Ekonomi Universitas Khairun Ternate.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Soobaroyen, Teeroven. (2005). *Management Control System and Dysfunctional Behaviour : An Emprical Investigation*. United Kingdom. University of Wales, Aberystwyth.
- Sugiyono. (2009). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supomo Bambang dan Nur Indriantoro. (1998). Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal*. Universitas Gajah Mada
- Supranto, J. (2000). *Statistik Teori dan Aplikasi*, Edisi Enam. Jakarta: Erlangga
- Subramaniam, N. and NM. Ashkanasy. (2001). The Effect of Organizational Culture Perceptions on the Relationship Between Budgetary Participation and Managerial Job-Related Outcomes. *Australian Journal of Management*. 26(1). 2-20.
- Tampubolon, Manahan P. (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 *Tentang Keuangan Negara*
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 *Tentang Pemerintah Daerah*
- Wahyuni, Indah Sarah. (2015). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel

Moderasi. *Jurnal*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wulandari, N. (2013). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Padang). *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

Wulandari, Nur Endah. (2011). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja parat Pemerintah Daerah : Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Universitas Diponegoro Semarang

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth

Responden

Di tempat

Bersama ini saya:

Nama : Krisna Murti Darpita Sakti

NIM : 13812141045

Status : Mahasiswa Strata 1 (S-1), Fakultas Ekonomi

Jurusan Pendidikan Akuntansi, Prodi Akuntansi

Sehubungan dengan penelitian skripsi program Sarjana (S-1), Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi UNY, saya memerlukan informasi untuk mendukung penelitian yang saya lakukan dengan judul “Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Skpd Kabupaten Sleman)” . Untuk itu kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang terlampir. Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I mengisi kuesioner ini sangat menentukan keberhasilan penelitian yang saya lakukan.

Hormat saya,



Krisna Murti Darpita Sakti

13812141045

KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden : (Opsional)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Umur :

Jenjang Pendidikan : SMA Diploma
S1 S2 Lain-lain

Eselon :

Unit Kerja :

Jabatan :

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (√) di bawah pada salah satu alternatif jawaban yang paling tepat dengan kriteria jawaban:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Bacalah setiap pernyataan yang dimaksud secara seksama, kemudian tentukan pilihan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Ibu/Bapak/Saudara di tempat kerja.

Penyusunan Anggaran Partisipatif		SS = Sangat Setuju, TS = Tidak Setuju S = Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju			
No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran.					
1	Saya turut serta dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tanggung jawab saya.				
2	Saya berpartisipasi aktif dan memberikan usulan dalam penyusunan anggaran.				
3	Saya memiliki kontribusi yang penting dalam penyusunan anggaran				
4	Saya mempertanyakan usulan yang tidak wajar				
Wewenang manajer dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran.					
5	Manajer memutuskan diterima atau tidaknya suatu usulan dalam proses penyusunan anggaran				
6	Manajer memiliki pengaruh yang tinggi dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran				
7	Saya memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran dan berlakunya anggaran				
Keterlibatan manajer dalam pengawasan proses penyusunan anggaran.					
8	Apabila terdapat hal-hal yang janggal dalam penyusunan anggaran saya akan bertanya.				
9	Manajer menyeleksi program-program yang di usulkan dalam proses penyusunan anggaran				
10	Saya turut mengawasi mengenai prosedur penyusunan anggaran				
Keterlibatan manajer dalam tujuan pelaksanaan anggaran pada bidang yang dipimpin.					
11	Atasan menghargai pendapat atau usulan pihak lain dalam pembahasan usulan anggaran				

12	Atasan memfokuskan anggaran pada program prioritas terlebih dahulu				
13	Pendapat saya berfokus pada tujuan dalam pembahasan usulan anggaran				
14	Saya mengusulkan program yang benar-benar saya pahami				

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

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

Komitmen Organisasi		SS = Sangat Setuju,	TS = Tidak Setuju		
		S = Setuju,	STS = Sangat Tidak Setuju		
No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
Keyakinan yang kuat berkarir di tempat bekerja.					
1	Saya memiliki keyakinan yang tinggi dalam karier saya dimasa depan ditempat saya bekerja saat ini				
2	Saya memiliki target jabatan tertentu dimasa depan				
3	Saya bangga bekerja di tempat saya saat ini				
Tingkat keterlibatan pada masalah di tempat bekerja.					
4	Saya berpartisipasi dalam setiap menyelesaikan masalah yang terjadi ditempat saya bekerja saat ini				
5	Setiap pegawai dapat bekerjasama dalam menyelesaikan masalah				
6	Saya antusias dalam menagani masalah yang ada di tempat bekerja				
No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
Tingkat ketertarikan di tempat bekerja.					
7	Sejak dahulu saya menginginkan pekerjaan ini				
8	Saya ingin lebih berkontribusi dalam pekerjaan saya saat ini				
9	Saya menyukai tempat saya bekerja saat ini				
Perasaan sebagai bagian dari Organisasi.					
10	Saya bangga dan bahagia dengan apa yang saya kerjakan saat ini				

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

Budaya Organisasi	SS = Sangat Setuju, TS = Tidak Setuju S = Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju
--------------------------	--

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
	Inovatif memperhitungkan risiko				
1	Saya memperhitungkan setiap risiko yang mungkin terjadi				
2	Saya mempersiapkan rencana cadangan untuk setiap kemungkinan				
3	Dalam setiap kegiatan terdapat risiko bawaan				
4	Terdapat kemungkinan perbedaan pendapat yang dapat menjadi masalah				
	Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail				
5	Saya memperhatikan masalah dengan rinci				
6	Saya mendiskusikan setiap masalah yang terjadi untuk diselesaikan				

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
7	Dalam setiap masalah terdapat penyebab dan solusinya				
Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai					
8	Pada setiap kegiatan selalu terdapat target untuk dicapai				
9	Setiap pegawai memiliki target untuk dicapai				
10	Saya mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi				
Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan					
11	Saya mementingkan kepentingan bersama terlebih dahulu				
12	Saya mengutamakan tujuan bersama terlebih dahulu				
Agresif dalam bekerja					
13	Saya menganggap setiap pekerjaan sebagai kompetisi				
14	Saya suka bersaing dengan rekan kerja saya				
15	Saya cepat tanggap terhadap masalah yang terjadi				
16	Saya menyukai tantangan dalam bekerja				
Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja					
17	Saya menjaga hubungan baik dengan setiap rekan kerja				
18	Saya berusaha untuk meningkatkan kinerja saya				
19	Saya belajar dari setiap pengalaman				

Gaya Kepemimpinan		SS = Sangat Setuju,	TS = Tidak Setuju		
		S = Setuju,	STS = Sangat Tidak Setuju		
No.	Pernyataan	STS	TS	S	SS
Kemampuan Mengambil Keputusan					
1	Saya dapat mengambil keputusan yang terbaik bagi banyak orang				
2	Atasan dapat memilih keputusan yang terbaik bagi organisasi				
3	Keputusan bersama dilakukan dengan cara berdiskusi				
Kemampuan Memotivasi					
4	Atasan dapat memberikan motivasi disaat bawahan membutuhkan				
5	Atasan memiliki cara yang dapat memotivasi setiap pegawai				
6	Atasan memberikan dukungan moral pada pegawai dalam menjalankan tugas				
Kemampuan Komunikasi					
7	Atasan mengajak komunikasi dalam membahas setiap masalah				
8	Terdapat komunikasi yang baik yang diciptakan oleh atasan				
9	Atasan menjelaskan visi dan misi dengan jelas				
10	Terdapat diskusi dengan atasan dalam mencapai tujuan organisasi				
Kemampuan Mengendalikan Bawahan					
11	Atasan memperhatikan kondisi bawahan				

No.	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
12	Atasan memiliki cara yang baik dalam bekerjasama dengan bawahan				
13	Atasan membimbing bawahan dengan cara memberikan contoh kepada bawahan				
14	Atasan memberikan perintah sesuai dengan tugas dan tanggungjawab bawahan				
Tanggung Jawab					
15	Atasan memberikan contoh tanggung jawab yang baik kepada bawahan				
16	Atasan percaya dengan tugas tanggung jawab setiap bawahan				
17	Atasan membrikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan aturan yang ada				
Kemampuan Mengendalikan Emosional					
18	Atasan dapat menyelesaikan masalah dengan diskusi yang baik				
19	Atasan dapat menjaga situasi kerja menjadi nyaman				
20	Saya dapat menghadapi masalah dengan tenang				
21	Atasan mampu meberikan dorongan kepada bawahan dalam menghadapi masalah				

c. Komitmen Organisasi

Correlations

	K01	K02	K03	K04	K05	K06	K07	K08	K09	K010	K011	K012	K013	K014	Komitmen_Organisasi	
K01	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 30	.612 .438 30	.148 .158 30	.182 .158 30	-.028 .883 30	.467 .010 30	.229 .221 30	.163 .391 30	-.038 .842 30	-.206 .274 30	-.028 .883 30	-.206 .274 30	.302 .104 30	.111 .568 30	.476 .008 30
K02	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.612 .000 30	1 30	.334 .071 30	.240 .201 30	-.103 .589 30	.431 .006 30	.491 .006 30	.145 .445 30	-.062 .744 30	-.189 .273 30	.069 .719 30	.337 .069 30	.403 .025 30	.538 .474 30	.809 .000 30
K03	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.148 .438 30	.334 .071 30	1 30	.182 .158 30	.224 .225 30	.229 .221 30	.606 .000 30	.343 .064 30	.206 .274 30	.182 .336 30	.206 .274 30	.148 .441 30	.443 .014 30	.812 .000 30	
K04	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.182 .336 30	.240 .201 30	.182 .336 30	1 30	.224 .234 30	.071 .001 30	.108 .578 30	-.208 .806 30	-.047 .000 30	-.034 .000 30	.254 .175 30	.708 .000 30	.137 .472 30	.029 .003 30	
K05	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.028 .883 30	-.103 .589 30	.182 .336 30	.224 .234 30	1 30	-.020 .918 30	-.071 .171 30	.472 .006 30	.422 .026 30	.254 .175 30	.300 1.000 30	.180 .342 30	.341 .065 30	.395 .031 30	
K06	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.467 .010 30	.431 .018 30	.224 .235 30	.071 .001 30	-.020 .918 30	1 30	.060 .751 30	-.270 .145 30	-.027 .886 30	.000 1.000 30	-.276 .140 30	.581 .001 30	.432 .017 30	.808 .000 30	
K07	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.229 .221 30	.491 .006 30	.229 .223 30	.071 .078 30	.060 .791 30	1 30	.037 .845 30	.144 .447 30	.000 1.000 30	-.247 .188 30	.174 .359 30	.302 .168 30	.070 .714 30	.407 .028 30	
K08	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.163 .391 30	.145 .445 30	.606 .000 30	.200 .289 30	.270 .009 30	.037 .845 30	1 30	-.396 .030 30	.208 .151 30	.200 .289 30	.300 1.000 30	.176 .351 30	.288 .122 30	.666 .001 30	
K09	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.038 .842 30	-.062 .744 30	.343 .064 30	-.047 .886 30	.422 .020 30	-.027 .888 30	.144 .447 30	1 30	.481 .010 30	.188 .321 30	.000 1.000 30	.187 .407 30	.278 .138 30	.432 .016 30	
K010	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.206 .274 30	-.189 .273 30	.206 .274 30	.000 1.000 30	.254 .175 30	.000 1.000 30	.269 .151 30	.481 .010 30	1 30	.509 .004 30	.300 1.000 30	.189 .316 30	.201 .288 30	.545 .002 30	
K011	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.028 .883 30	.069 .719 30	.182 .336 30	-.034 .856 30	.224 .234 30	.270 .140 30	-.247 .188 30	-.200 .289 30	.198 .321 30	.509 .004 30	1 30	.509 .004 30	-.013 .448 30	.355 .031 30	
K012	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.206 .274 30	.337 .069 30	.206 .274 30	.254 .175 30	.000 1.000 30	.060 .801 30	.174 .359 30	.000 1.000 30	.000 1.000 30	.509 .004 30	.509 .004 30	1 30	.189 .316 30	.502 .005 30	
K013	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.302 .104 30	.480 .025 30	.148 .441 30	.758 .000 30	.180 .342 30	.430 .017 30	.302 .104 30	.178 .351 30	.187 .407 30	.188 .316 30	-.013 .946 30	.188 .316 30	1 30	.824 .000 30	
K014	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.111 .568 30	.338 .074 30	.443 .014 30	.137 .472 30	.341 .065 30	.595 .002 30	-.070 .714 30	-.288 .122 30	.278 .138 30	.301 .286 30	.341 .065 30	-.201 .286 30	.127 .503 30	1 .003 30	
Komitmen_Organisasi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.476 .008 30	.609 .000 30	.632 .000 30	.523 .003 30	.395 .021 30	.608 .000 30	.407 .029 30	.568 .001 30	.437 .016 30	.340 .082 30	.389 .031 30	.502 .005 30	.634 .000 30	1 .003 30	

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

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

2. Uji Realiabilitas

a. Kinerja Manajerial

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	18

b. Partispasi Anggaran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	14

c. Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	14

d. Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	19

e. Gaya Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	20

Lampiran 3. Deskripsi Responden

Jenis_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	164	65,6	65,6	65,6
	Perempuan	86	34,4	34,4	100,0
	Total	250	100,0	100,0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31,00	1	,4	,4	,4
	32,00	1	,4	,4	,8
	33,00	2	,8	,8	1,6
	34,00	3	1,2	1,2	2,8
	36,00	4	1,6	1,6	4,4
	37,00	2	,8	,8	5,2
	38,00	5	2,0	2,0	7,2
	39,00	2	,8	,8	8,0
	40,00	3	1,2	1,2	9,2
	41,00	7	2,8	2,8	12,0
	42,00	7	2,8	2,8	14,8
	43,00	5	2,0	2,0	16,8
	44,00	14	5,6	5,6	22,4
	45,00	7	2,8	2,8	25,2
	46,00	5	2,0	2,0	27,2
	47,00	8	3,2	3,2	30,4
	48,00	18	7,2	7,2	37,6
	49,00	9	3,6	3,6	41,2
	50,00	20	8,0	8,0	49,2
	51,00	14	5,6	5,6	54,8
	52,00	18	7,2	7,2	62,0
	53,00	21	8,4	8,4	70,4
	54,00	17	6,8	6,8	77,2
	55,00	18	7,2	7,2	84,4
	56,00	18	7,2	7,2	91,6
	57,00	18	7,2	7,2	98,8
	58,00	3	1,2	1,2	100,0
	Total		250	100,0	100,0

Tingkat_Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S2	98	39,2	39,2	39,2
S1	127	50,8	50,8	90,0
Diploma	5	2,0	2,0	92,0
Diploma	3	1,2	1,2	93,2
SLTA	8	3,2	3,2	96,4
Lain-Lain	9	3,6	3,6	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Eselon

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid II.b	4	1,6	1,6	1,6
III.a	21	8,4	8,4	10,0
III.b	48	19,2	19,2	29,2
IV.a	156	62,4	62,4	91,6
IV.b	21	8,4	8,4	100,0
Total	250	100,0	100,0	

Lampiran 4. Hasil Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y	250	45,00	71,00	56,0120	4,64955
X	250	34,00	55,00	43,0720	3,25040
VM1	250	35,00	52,00	42,3680	2,97658
VM2	250	49,00	76,00	57,8880	4,36988
VM4	250	48,00	80,00	63,3400	5,29154
Valid N (listwise)	250				

Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		250
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3,42617623
	Absolute	,082
Most Extreme Differences	Positive	,082
	Negative	-,059
Kolmogorov-Smirnov Z		1,304
Asymp. Sig. (2-tailed)		,067

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 6. Hasil Uji Linieritas

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
y * X	(Combined)	1474,137	20	73,707	4,318	,000	
	Between Groups	Linearity	1013,411	1	1013,411	59,371	,000
	Deviation from Linearity	460,726	19	24,249	1,421	,118	
Within Groups		3908,827	229	17,069			
Total		5382,964	249				

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
y * VM1	(Combined)	1080,364	17	63,551	3,427	,000	
	Between Groups	Linearity	604,551	1	604,551	32,598	,000
	Deviation from Linearity	475,813	16	29,738	1,604	,069	
Within Groups		4302,600	232	18,546			
Total		5382,964	249				

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y * VM2		(Combined)	2008,296	23	87,317	5,848	,000
	Between Groups	Linearity	1669,318	1	1669,318	111,794	,000
		Deviation from Linearity	338,978	22	15,408	1,032	,426
	Within Groups		3374,668	226	14,932		
	Total		5382,964	249			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y * VM4		(Combined)	2201,448	28	78,623	5,461	,000
	Between Groups	Linearity	1662,898	1	1662,898	115,511	,000
		Deviation from Linearity	538,551	27	19,946	1,386	,105
	Within Groups		3181,516	221	14,396		
	Total		5382,964	249			

Lampiran 7. Hasil Uji Multikolinier

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
	(Constant)	2,863	4,138		,692	,490		
	X	,373	,071	,260	5,223	,000	,891	1,122
1	VM1	,043	,086	,027	,504	,615	,777	1,288
	VM2	,315	,063	,296	4,963	,000	,624	1,603
	VM4	,269	,052	,306	5,162	,000	,630	1,588

a. Dependent Variable: y

Lampiran 8. Hasil Uji Heteroskedasitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,701	2,788		,251	,802
X	,091	,048	,126	1,889	,060
1 VM1	-,087	,058	-,107	-1,494	,136
VM2	,035	,043	,065	,812	,418
VM4	-,007	,035	-,016	-,204	,839

a. Dependent Variable: res2

Lampiran 9. Hasil Uji Hipotesis Pertama

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,434 ^a	,188	,185	4,19752

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1013,411	1	1013,411	57,518	,000 ^b
	Residual	4369,553	248	17,619		
	Total	5382,964	249			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29,279	3,535		8,283	,000
	X	,621	,082	,434	7,584	,000

a. Dependent Variable: y

Lampiran 10. Hasil Uji Hipotesis Kedua

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,498 ^a	,248	,238	4,05755

a. Predictors: (Constant), X VM1, VM1, X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1332,891	3	444,297	26,986	,000 ^b
	Residual	4050,073	246	16,464		
	Total	5382,964	249			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), X VM1, VM1, X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-15,987	43,653		-,366	,715
	X	1,268	,995	,887	1,275	,203
	VM1	1,157	1,034	,718	1,119	,264
	X VM1	-,017	,023	-,772	-,737	,462

a. Dependent Variable: y

Lampiran 11. Hasil Uji Hipotesis Ketiga

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,626 ^a	,392	,385	3,64738

a. Predictors: (Constant), X VM2, VM2, X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2110,334	3	703,445	52,877	,000 ^b
	Residual	3272,630	246	13,303		
	Total	5382,964	249			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), X VM2, VM2, X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7,056	36,324		-,194	,846
	X	,790	,840	,552	,940	,348
	VM2	,771	,624	,725	1,236	,218
	X VM2	-,006	,014	-,409	-,435	,664

a. Dependent Variable: y

Lampiran 12. Hasil Uji Hipotesis Keempat

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,643 ^a	,414	,406	3,58223

a. Predictors: (Constant), X VM4, X, VM4

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2226,206	3	742,069	57,828	,000 ^b
	Residual	3156,758	246	12,832		
	Total	5382,964	249			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), X VM4, X, VM4

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-73,315	31,753		-2,309	,022
	X	2,372	,729	1,658	3,253	,001
	VM4	1,728	,495	1,967	3,494	,001
	X VM4	-,030	,011	-2,269	-2,663	,008

a. Dependent Variable: y