

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEPUASAN
KERJA, JOB RELEVANT INFORMATION DAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

(Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang)

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi



Disusun Oleh :

NAMA : YOGI ADRIANTO

NIM : C4C006128

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2008

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yogi Adrianto

Nim : C4C006128

Menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri. Belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar Kesarjanaan pada Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang ditulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang 17 September 2008

(Yogi Adrianto)

Tesis berjudul

**ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEPUASAN KERJA, JOB
RELEVANT INFORMATION DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MODERATING**

(Studi Empiris Pada Rumah Sakit Swasta di Wilayah Kota Semarang)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

Yogi Adrianto

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 September 2008 dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing

Pembimbing Utama / Ketua

Pembimbing / Anggota

Dr. Sugeng Pamudji, M.Si, Ak
NIP.130808733

Drs Daljono, MS.i AK
NIP 132044467

Tim Penguji

Prof.Dr. H. Arifin Sabeni, M.Com Hons, AK
NIP.131696214

Dra. Indira Januarti, M.Si, Ak
NIP131991449

Faisal, SE.M.Si
NIP132295679

Semarang 17 September 2008
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Sains Akuntansi
Ketua Program

Dr.H.Abdul Rachman, M.Si, AK
NIP131991447

Motto Dan Persembahan

“ Sesungguhnya Setelah Kesulitan ada Kemudahan “

(QS. AL INSYIRAH Ayat 5)

“Sesungguhnya Allah Tidak akan merubah keadaan suatu kaum kecuali mereka berusaha mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri “

(QS. AR RA'DAD Ayat 11)

Karya tulis ini kupersembahkan untuk yang tercinta keluargaku : Mama, Papa dan Adikku Bayu.

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis tingkat kesesuaian pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kepuasan kerja, *job relevant information* dan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Adanya ketidak konsistenan diantara hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, menjadi motivasi dalam penelitian ini.

Data dikumpulkan dengan metode *survey* dengan menggunakan kuesioner. Dari sampel sebanyak 120 kuesioner yang didistribusikan kepada manajer atau kepala bagian setingkat manajer pada 6 rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang yang terdaftar di DEPKES RI, sebanyak 105 kuesioner yang kembali kemudian dianalisis dengan tehnik *regresi linier* berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan positif dan signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderating kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja manajerial. Kemudian interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderating *job relevant information* berpengaruh pada kinerja manajerial. Begitu juga hasil penelitian mengenai interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderating motivasi kerja berpengaruh pada kinerja manajerial.

Kata kunci : Partisipasi penyusunan anggaran, kepuasan kerja, *job relevant information*, motivasi kerja dan kinerja manajerial

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyse the influence of participation in composing budget toward managerial performance directly or through job satisfaction, job-relevant information and motivation as moderating variable. The inconsistency situations between results of the prior researchs, about the influence of budget participation on managerial performance become a motivation of this study.

Questionnaires data is collected using a mail survey method. From sampel 120 questionnaires which distributed to managers/ chiefs leveled as managers on private hospital that are located in Semarang city which listed in DEPKES RI, 105 questionnaires were sent back, for then analyzed with linear regression technique.

The result of these study proving that the value of directly influence between budget participation toward managerial performance is positive and significant. These study shows that the interaction between budget participation and job satisfaction as an moderating variable influence to the manajerial performance. Then the interaction between the budget participation and job relevan information as an moderating variable influence to the manajerial performance. The same result shown in the interaction between the budget participation and motivation as an moderating variable influence to the manajerial performance

Key words : budget participation, job satisfaction , job relevant information, motivation and managerial performance.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan atas kelancaran, kemudahan, kekuatan, dan titik cerah yang telah diberikan Allah SWT, sehingga terselesaikan juga penulisan tesis ini yang diajukan untuk melengkapi sebagian syarat guna menyelesaikan Studi Akhir Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Sains Akuntansi pada Universitas Diponegoro Semarang.

Maksud dari penelitian yang berjudul “ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEPUASAN KERJA, JOB RELEVANT INFORMATION, DAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING “ adalah untuk menganalisis tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kepuasan kerja, informasi job relevan dan motivasi kerja yang berfungsi sebagai variabel Moderating terhadap kinerja manajerial.

Dalam penyusunan tesis ini penulis menyadari bahwa keberhasilan penyelesaiannya bukan semata-mata karena usaha sendiri, melainkan juga berkat bantuan, dorongan semangat, dukungan dan bimbingan dari banyak pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini dengan penuh ketulusan penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H.Abdul Rachman, Msi, Ak selaku Ketua Program Studi Magister Sains Akuntansi.
2. Bapak Anis Chairiri, SE, M.Com, PhD, Ak.dan Ibu Dra Zulaikha, Msi, Ak selaku pengelola Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.

3. Bapak Dr. H. Sugeng Pamudji, M.Si, Ak sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan banyak masukan dalam proses penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Drs Daljono, M.Si, Ak Sebagai Pembimbing Anggota yang telah dengan sabar meluangkan waktu mengoreksi dan memberikan masukan dalam proses penyelesaian penulisan tesis ini.
5. Bapak Prof.Dr.H Imam Ghozali, M.Com, Akt yang telah memberikan bantuan dan masukan dalam proses penulisan tesis ini.
6. Seluruh Dosen pada Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP yang telah mamberikan tambahan pengetahuan pada saya selama mengikuti pendidikan.
7. Seluruh Staf Pengelola dan Administrasi Program Studi Magister Sains Akuntansi FE UNDIP atas bantuan dan dukungannya sehingga proses belajar menjadi lebih menyenangkan.
8. Teman-teman Maksi angkatan 15 Pak Jama'an, Pak Dwi, Mbak Dinnar, Mas Susanto, Mas Yudhi, Mas Prambudhi, Mbak Vinna, Mbak Diana, Mbak Lussi
9. Sahabat terbaikku Gedhe, Tunggul, Dimas, dan Eky terima kasih atas persahabatan yang tak ternilai harganya. Serta teman-teman yang mungkin belum disebutkan.
10. Para Responden dan Contact person di Lingkungan Rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang.
11. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah ikut memberikan sumbangan bagi terselesaikannya skripsi ini.

Penulis berharap semoga tulisan sederhana ini dapat menjadi setitik ilmu yang berguna dan dapat memberikan sumbangan pikiran yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Tidak lupa penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan tesis ini, karena penulis menyadari bahwa tulisan ini masih banyak kekurangan yang harus diperbaiki di masa mendatang.

Semarang, 17 September 2008

Penulis

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAKSI	vi
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Telaah Teori	
2.1.1 Konsep dan Tujuan Anggaran	8
2.1.2 Pendekatan kontijensi	11
2.1.3 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial	12

2.1.4 Kepuasan Kerja.....	15
2.1.5 <i>Job Relevant Information</i>	18
2.1.6 Motivasi Kerja	21
2.2 Kerangka Pemikiran.....	23
2.3 Hipotesis	25

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian	26
3.2 Populasi, Sampel dan Tehnik Pengambilan Sampel.....	26
3.3 Variabel Penelitian dan Devinisi Operasional Variabel	28
3.4 Instrumen Penelitian	30
3.4.1 Pengujian Validitas	30
3.4.2 Pengujian Reliabilitas	31
3.5 Lokasi Dan Waktu Penelitian	32
3.6 Prosedur Pengumpulan Data.....	33
3.7 Tehnik Analisis Data.....	34

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden.....	39
4.2. Deskripsi Variabel	40
4.3 Pengujian Instrumen Penelitian	42
4.3.1 Uji Validitas	42
4.3.2 Uji Reliabilitas	44
4.4 Uji Non Respon Bias	45
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	46

4.6 Analisis Data.....	50
4.6.1 Analisis Regresi Linier Sederhana.....	50
4.3.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	52
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	60
5.1 Kesimpulan	60
5.2 Saran	62
5.3.Keterbatasan.....	63
5.4 Implikasi	64
DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN.....	69

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Asal Rumah Sakit Responden.....	39
Tabel 4.2 Statistik Deskripsi Variabel	40
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	42
Tabel 4.4 Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian	44
Tabel 4.5 Jawaban Responden Yang Tepat Waktu	45
Tabel 4.6 Jawaban Responden Yang Melebihi Waktu	46
Tabel 4.7 Hasil Uji Glejser	48
Tabel 4.8 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja manajerial	50
Tabel 4.9 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja manajerial	52
Tabel 4.10 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja manajerial	53
Tabel 4.11 Hubungan Partisipasi Anggaran dan JRI terhadap Kinerja Manajerial...	55
Tabel 4.12 Interaksi partisipasi Anggaran dan JRI terhadap Kinerja Manajerial.....	56
Tabel 4.13 Pengaruh Partisipasi Anggaran ,Motivasi terhadap Kinerja Manajerial...57	
Tabel 4.14 Pengaruh Partisipasi Anggaran,Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial...58	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	24
Gambar 4.1 Scatter Plot.....	47
Gambar 4.2 Normal Plot	49

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Kuesioner Penelitian	69
LAMPIRAN 2. Tabulasi Data	77
LAMPIRAN 3. <i>Descriptive Frequencies</i>	80
LAMPIRAN 4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	82
LAMPIRAN 5. <i>Tabel r Product Moment</i>	87
LAMPIRAN 6. Analisis Regresi	88
LAMPIRAN 7. Charts Regresi	89
LAMPIRAN 8. Regresi x1 dan x2	90
LAMPIRAN 9. Regresi x1 dan x3	91
LAMPIRAN 10 Regresi x1 dan x4	92
LAMPIRAN 11 Uji Glesjer	93
LAMPIRAN 12 Analsis Data Responden Yang Tepat Waktu	94
LAMPIRAN 13 Surat Ijin Penelitian	95
LAMPIRAN 14 Daftar Rumah Sakit Swasta	101

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat, agar dapat hidup dan berkembang suatu perusahaan harus dapat bekerja secara efisien dan efektif. Persaingan dalam dunia bisnis merupakan inti keberhasilan maupun penyebab kebangkrutan suatu perusahaan. Langkah-langkah strategi yang tepat untuk menuju masa depan sangat dibutuhkan pada saat persaingan. Menurut penelitian Audrey M Siahaan (2005), untuk bertahan hidup, rumah sakit harus memikirkan ulang strategi mereka. Ini disebabkan bahwa rumah sakit pada tahun-tahun belakangan ini mengalami persaingan yang semakin besar, pengendalian-pengendalian biaya yang semakin ketat dan tuntutan yang lebih besar akan akuntabilitas publik. Rumah sakit diberi kewenangan dan otonomi yang luas dalam mengelola sumber daya sehingga pelayanan dapat mencapai tujuan dan sasaran dengan cara yang lebih efektif dan lebih efisien.

Di dalam rumah sakit terdapat pergeseran paradigma dari organisasi yang bukan bisnis menjadi bisnis. Perubahan lingkungan secara alamiah akan mendorong rumah sakit menjadi suatu organisasi yang multi produk sehingga membutuhkan penanganan dengan konsep manajemen yang tepat. Rumah sakit secara keseluruhan merupakan organisasi yang mempunyai berbagai unit bisnis strategi (Audrey M Siahaan, 2005).

1 Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Schief dan Lewin, 1970; Welsch, Hilton dan Gordon, 1996 dalam Arfan Ikhsan dan La Ane, 2007). Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran.

Di dalam penyusunan anggaran keterlibatan berbagai komponen unit kerja di dalam rumah sakit sangat diperlukan. Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem *top-down*, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun (Krisler Bonardi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono, 2006, h.2). Dalam hal ini jika penyusunan anggaran hanya berdasarkan kehendak atasan tanpa melibatkan partisipasi bawahan maka dapat menimbulkan kesulitan bagi bawahan untuk mencapainya. Sebaliknya jika penyusunan anggaran hanya disusun sesuai kehendak bawahan maka juga dapat menimbulkan rendahnya motivasi

bawahan dalam mencapai target-target yang optimal. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberi informasi lokal yang diketahui. Dengan cara ini, bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran sebagai dasar penilaian

Partisipasi penyusunan anggaran yaitu suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas (French *et al*, 1960 dalam Krisler Bonardi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono, 2006). Partisipasi penyusunan anggaran merupakan sebuah pendekatan manajerial yang umumnya dapat meningkatkan kinerja manajerial. Selama empat dasawarsa terakhir partisipasi penyusunan anggaran serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial telah menarik minat berberapa peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut (Argyris 1952, Milani 1975, Kenis 1979, Brownell 1981, Brownell dan McInnes 1986, Nur Indriantoro 1993, Bambang Supomo 1998).

Brownell dan McInnes, (1986: Dunk, 1990) dalam Wahyudin Nor (2007) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Pimpinan yang memperkenankan bawahannya untuk turut terlibat dalam pengambilan keputusan

menyangkut pekerjaannya umumnya akan meningkatkan kepuasan kerja bawahannya. Kepuasan kerja di sini merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Informasi mengenai job relevan merupakan informasi yang dapat membantu manajer dalam memilih tindakan yang terbaik melalui upaya yang diinformasikan secara lebih baik misalnya kondisi perekonomian dan kondisi keuangan organisasi. Dalam hal ini informasi job relevan membantu memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi manajer mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Tersedianya informasi job relevan akan membantu manajer dalam membuat keputusan-keputusan penting serta dapat membantu manajer untuk memprediksi keadaan lingkungan organisasi secara tepat.

Anggaran mempunyai fungsi sebagai pedoman untuk memotivasi kinerja individual para manajer (Shields dan Shields, 1998). Disamping itu anggaran menjadi alat untuk memotivasi kinerja anggota organisasi (Chong et al, 2002), alat koordinasi dan komunikasi antara atasan dengan bawahan (Kenis,1970). Dengan dimilikinya motivasi yang cukup tinggi diharapkan para manajer mempunyai keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam menentukan target anggaran.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh I Made Pradana Adiputra dan Imam Ghozali tahun 2002. Pada penelitian tersebut menggunakan variabel motivasi kerja dan pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara Partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil

penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelimpahan wewenang sebagai variabel moderating tidak layak lagi digunakan sebagai variabel antara (moderating) karena memperlemah hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel Kepuasan Kerja, Informasi job relevan dan motivasi kerja terhadap hubungan antara Partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Alasan dipilihnya variabel kepuasan sebagai variabel moderating adalah kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan JRI dipilih karena JRI adalah informasi yang memfasilitasi kegiatan yang berhubungan dengan tugas (Kren,1992). Alasan dipilihnya motivasi sebagai variabel moderating karena dengan dimilikinya motivasi yang cukup tinggi diharapkan para manajer mempunyai keseriusan yang cukup tinggi ketika berpartisipasi dalam menentukan target anggaran.

1.2 Perumusan Masalah

Bertitik tolak pada latar belakang masalah yang dikemukakan diatas maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah Partisipasi Penyusunan Anggaran Mempengaruhi Kinerja manajerial.
- 2) Apakah Kepuasan Kerja, JRI dan Motivasi Kerja mempengaruhi hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada permasalahan yang ada maka tujuan dari penelitian ini adalah

- 1) Menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
- 2) Menganalisis tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja manajerial.
- 3) Menganalisis tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan informasi job relevan terhadap peningkatan kinerja manajerial.
- 4) Menganalisis tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini adalah :

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi suatu bukti empiris tentang hubungan partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja, informasi job relevan dan motivasi kerja (sebagai variabel moderating) serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi informasi penting bagi penelitian akuntansi perilaku selanjutnya untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung.

1.5 Sistematika Penulisan

Bab I, Pendahuluan berisi tentang latar belakang motivasi penelitian yang menjelaskan tentang pentingnya partisipasi anggaran, informasi job relevan dan kepuasan kerja. Selanjutnya adalah perumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian serta organisasi penulisan.

Bab II, Landasan Teori mengemukakan konsep dan tujuan anggaran, kepuasan kerja, informasi job relevan dan motivasi. Kemudian diikuti dengan kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam mendukung hipotesis penelitian yaitu pengaruh kepuasan kerja, informasi job relevan dan motivasi, serta hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Bab III, Metode Penelitian, berisikan penjelasan tentang kriteria responden dan penentuan sampel, teknik pengumpulan data, pengukuran variabel, teknik pengujian data serta diakhiri dengan penjelasan tentang metode analisis statistik yang digunakan.

Bab IV, Hasil Penelitian dan Pembahasan mengemukakan, hasil analisis penelitian, berisikan hasil pengumpulan data, kemudian diikuti dengan pengujian data dengan melakukan uji validitas dan realibilitas data, dan analisis data melalui uji asumsi, uji kesesuaian model diakhiri dengan uji Hipotesis.

Bab V, Kesimpulan dan Saran, berisikan tentang kesimpulan atas temuan hasil penelitian, keterbatasan penelitian, serta implikasi dan saran untuk penelitian berikut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Teori

2.1.1 Konsep dan Tujuan Anggaran

Anggaran dalam pengertian umum adalah suatu rencana yang disajikan secara kuantitatif, dan biasanya dinyatakan dalam satuan yang untuk periode tertentu (Anthony dan Dearden, 1998). (Atkinson dan Kaplan, 1995) bahkan mengemukakan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang akan diharapkan, direncanakan, atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu di masa yang akan datang. Sedangkan Gibson (2000) mempertegas pengertian anggaran sebagai suatu rencana menyeluruh dan terkoordinasi yang dinyatakan dengan istilah keuangan, untuk operasi dan sumber-sumber organisasi pada periode khusus di masa yang akan datang.

Konsep anggaran yang dikemukakan di atas memiliki makna yang luas dan tidak terbatas pada lingkup organisasi tertentu. Namun menurut Atkinson dan Kaplan (1995), anggaran negara merupakan suatu pernyataan pengeluaran dan penerimaan yang diharapkan akan terjadi dalam suatu periode waktu di masa yang akan datang, yang meliputi informasi pengeluaran dan penerimaan yang sungguh-sungguh terjadi di masa kini dan masa lalu.

Dari berbagai sudut pandang yang dikemukakan di atas, sebenarnya peran anggaran selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga merupakan alat bagi manajer untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja, dan memotivasi bawahannya. Untuk itu pentingnya anggaran dalam suatu organisasi akan terlihat dari peran dan tujuan anggaran. Adapun tujuan utama penyusunan anggaran menurut Anthony et all. (1998), adalah sebagai berikut :

1. Memperbaiki rencana strategis organisasi.
2. Mengkoordinasikan aktivitas berbagai bagian organisasi.
3. Menyerahkan tanggung jawab kepada manajer, memberikan otorisasi besarnya biaya yang boleh dikeluarkan, dan memberikan umpan balik kepada manajer atas kinerja mereka.
4. Sebagai perjanjian atau komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer sesungguhnya.

Anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Untuk mengatasi hal tersebut maka diperlukan pemberian kesempatan kepada bawahan yang mau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran sehingga tujuan yang ingin dicapai perusahaan akan lebih dapat diterima oleh anggota organisasi dengan ikut terlibat dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Anggaran merupakan pedoman rencana manajemen dimasa yang akan datang mempunyai beberapa manfaat. (Yusfaningrum, 2005) anggaran memberikan manfaat antara lain sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, dan berarti anggaran mewakili kesepakatan dari negosiasi diantara partisipasi dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan pada masa yang akan datang.
2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai blue print aktivitas perusahaan.
3. Sebagai alat komunikasi antar divisi, dimana anggaran sangat membantu melakukan komunikasi internal antar divisi dalam organisasi maupun dalam manajemen puncak.

Disamping memiliki manfaat, anggaran juga memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan tersebut antara lain :

1. Anggaran dapat menimbulkan perasaan tertekan bagi karyawan. Hal ini terjadi apabila anggaran disusun terlalu kaku atau target yang ditetapkan dalam anggaran sulit untuk dicapai (Yusfaningrum,2005).
2. Adanya senjangan anggaran (budgetary slack) yang terjadi pada saat bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan. Perkiraan yang bias tersebut disebabkan karena manajer mendapatkan gaji dari terget anggaran yang dicapai sehingga anggaran disusun tidak berdasarkan pada kemampuan atau produktivitas yang sebenarnya (Mulyadi, 1993).

2.1.2 Pendekatan Kontijensi (*Contingency Approach*)

Teori kontijensi menyatakan bahwa tidak ada rancangan dan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua kondisi organisasi, namun sebuah sistem pengendalian tertentu hanya efektif untuk situasi atau organisasi (perusahaan) tertentu. Kesesuaian antara sistem pengendalian manajemen dan variabel konstektual organisasi dihipotesiskan untuk menyimpulkan peningkatan kinerja organisasi dan individu yang terlibat didalamnya (Otley 1980 ; Fisher 1998 dalam Riyanto 2001).

Dalam peneltian ini faktor kontijensi digunakan untuk mengevaluasi keefektifan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja, motivasi kerja, dan informasi job relevan. Faktor-faktor tersebut akan bertindak sebagai variabel intervening dalam hubungannya dengan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Dalam kontijensi terdapat variabel yang dapat berperan sebagai *faktor moderating* atau *faktor intervening* yang dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Ghozali (2002) menjelaskan bahwa faktor moderating yaitu faktor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel. Sedangkan faktor intervening adalah faktor atau variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lainnya.

2.1.3 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai suatu sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajer. Untuk mencegah dampak fungsional atau disfungsionalnya, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam penyusunan anggaran, perlu melibatkan manajemen pada level yang lebih rendah sehingga anggaran partisipatif dapat dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi (Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher, 2007).

Pengertian partisipasi dalam proses penyusunan anggaran lebih rinci dijelaskan oleh French *et al*, (1960) dalam Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono (2006) sebagai suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas. Dengan kata lain bahwa anggaran yang disusun tidak semata-mata ditentukan oleh atasan saja, melainkan juga keterlibatan atau keikutsertaan bawahan, karena para pekerja atau manajer tingkat bawah merupakan bagian organisasi yang memiliki hak suara untuk memilih tindakan secara benar dalam proses manajemen.

Sebagian besar studi menunjukkan bahwa partisipasi anggaran lebih banyak membawa manfaat pada organisasi. Beberapa manfaat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran antara lain (Siegel dan Marconi, 1989) dalam Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono (2006) :

1. Seseorang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tidak saja *task involved* melainkan juga *ego involved* dalam kerjasama.
2. Keterlibatan seseorang akan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok, karena dapat meningkatkan kerjasama antara anggota kelompok di dalam penetapan sasaran, serta dapat mengurangi rasa tertekan.
3. Keterlibatan seseorang akan mengurangi rasa keperbedaan di dalam mengalokasikan sumber daya di antara unit-unit yang ada di organisasi.

Bukti empiris yang dijelaskan oleh Govindarajan (1986) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran secara khusus memberi manfaat bagi operasi pusat pertanggungjawaban ketika organisasi dihadapkan pada ketidakpastian lingkungan. Diikutsertakannya manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran merupakan bagian terpenting, karena mereka yang paling mengetahui informasi tentang variabel yang dapat mempengaruhi pendapatan dan biaya.

Disamping manfaat yang melekat pada partisipasi, tentu saja ada keterbatasannya (Supriono, 2006) menemukan bahwa bilamana terdapat kecacatan dalam penentuan tujuan (*goal setting*), maka partisipasi dapat merusak motivasi pegawai dan menurunkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan menunjukkan bahwa

tidak selamanya partisipasi dapat berhasil. Berbagai faktor yang dapat menentukan ketidakberhasilan tergantung pada kedalaman, scope, dan bobot partisipasi. Kedalaman partisipasi disini ditunjukkan oleh siapa yang seharusnya berpartisipasi. Sedangkan *scope* partisipasi ditunjukkan oleh variabilitas keputusan, sementara bobot partisipasi ditunjukkan oleh derajat kekuatan partisipan dalam penentuan keputusan akhir.

Proses partisipasi dalam memberikan kekuatan, jika para manajer diberikan kesempatan untuk menentukan atau menetapkan isi anggaran mereka, sebaliknya akan menjadi lemah ketika mereka tidak diberikan kesempatan untuk menentukan dan menetapkan isi anggaran. Hal ini dapat menimbulkan konsekuensi *dysfunctional behavior*, sebagai contoh adanya partisipasi semu (*pseudo participation*), yakni tampak berpartisipasi, tetapi dalam kenyataannya tidak. Artinya para manajer ini (sebagai bawahan) ikut berpartisipasi, tetapi tidak diberi wewenang atau pendapat untuk menentukan dan menetapkan isi anggaran (Chong, 2002) dalam Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono (2006). Padahal para manajer bawah ini sebenarnya memiliki informasi yang lebih baik dibandingkan yang dipunyai manajer atas. Pada sebagian besar organisasi, para manajer di tingkat menengah kebawah ini lebih banyak memiliki informasi yang akurat dibandingkan dengan atasannya. Sementara pada sisi lain, manajemen tingkat atas yang lebih dominan dalam posisinya akan merasa lebih mampu menyusun anggaran. Karena adanya perbedaan status ini memunculkan kendala partisipasi.

Untuk menghilangkan atau meminimisasi terjadi perbedaan persepsi pada kedua tingkatan manajer ini, serta memaksimalkan partisipasi agar menjadi efektif, maka para manajer bawah di tingkat organisasi harus diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dalam proses penyusunan anggaran dengan mengungkapkan informasi yang dimiliki terkait pekerjaan sebagai kontribusi dalam penetapan jumlah anggaran. Hasil penelitian Yusfaningrum (2005) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan Indriantoro (1993) dalam Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007) pada sampel di Indonesia menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dari beberapa bukti empiris yang dikemukakan di atas, maka hipotesis yang dikemukakan disini adalah :

H₁ : partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Sebagaimana dikemukakan di atas, bahwa dalam proses penyusunan anggaran memerlukan kerjasama dari para manajer dari berbagai jenjang organisasi. Keterlibatan, seseorang dalam proses ini tentunya tidak terlepas dari aspek perilaku, diantaranya rasa khawatir atau cemburu, serta rasa kepuasan dari masing-masing individu sebagai akibat dari adanya kenaikan atau disetujuinya usulan yang ditawarkan.

Kepuasan kerja disini merupakan hal yang bersifat individual. Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang dianutnya pada semua organisasi, kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi (Landhy, 1995) dalam Supriono (2006). Stonner et. all (1998) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan yang sifatnya menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi lingkungan kerja yang mendukung serta kesesuaian antara pekerjaan dengan pribadi individu. Apabila seseorang menghadapi kondisi lingkungan pekerjaan yang sangat menantang dimana kesulitannya sangat tinggi, maka seseorang akan membutuhkan lebih banyak informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan tugasnya untuk pembuatan keputusan yang lebih baik dan efektif.

Penetapan penyusunan anggaran pada awal kegiatan mengharuskan semua anggota organisasi mengarahkan segala kegiatan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen pada fungsi perencanaan dalam hal ini dituntut untuk memperhatikan penggunaan sumber-sumber ekonomi yang efisien. Dalam keterlibatan tersebut, para manajer harus mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai, agar dalam diri manajer timbul perasaan yang dihargai, dipercaya, yang mengakibatkan rasa kepuasan atas pekerjaannya.

Akan tetapi dalam kenyataannya, keterlibatan seseorang selalu dihadapkan pada berbagai masalah di tempat kerja, seperti perbedaan opini dengan atasan, frustrasi, dan rasa kejengkelan terhadap perilaku rekan sekerja yang menciptakan suatu kondisi kerja negatif dalam organisasi. Disinilah pentingnya individu dalam mengalami kepuasan kerja. Untuk itu pekerja yang merasa dipuaskan pada pekerjaannya akan, merasa termotivasi untuk memperbaiki kondisi kerjanya dan memberi respon yang membangun. Kepuasan kerja oleh Locke (1986) dalam Suhartono dan Solichin (2006, h.3) merupakan bentuk emosional positif yang mencerminkan respon terhadap pengaruh situasi kerja, penilaian kerja atau pengalaman kerja. Sedangkan menurut Viener (1982) dalam Suhartono dan Solichin (2006, h.4), kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap yang mengarah pada kondisi, segi atau aspek kerja. Setton dan Liden (1996) menemukan bahwa Motivasi kerja berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh positif antara Partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.

Dari beberapa bukti empiris yang dikemukakan di atas, maka hipotesis yang dikemukakan disini adalah :

H₂ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika kepuasan kerja tinggi

2.1.5 Job Relevant Information

Kren (1992) dalam Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono (2006) mengidentifikasi dua jenis informasi utama dalam organisasi yaitu *decision influencing* dan *job relevant information* (JRI), yakni informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik. Merchant (1981), Chow et al. (1988) serta Nouri dan Parker (1998) dalam Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono (2006) menyatakan bahwa apabila bawahan atau pelaksana anggaran ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka menghasilkan pengungkapan informasi privat yang mereka miliki. Atasan atau pemegang kuasa anggaran menerima informasi yang belum diketahui sebelumnya dan meningkatkan akurasi pemahaman terhadap bawahan atau pelaksana anggaran sehingga semakin mengurangi informasi asimetris dalam hubungan atasan atau pemegang kuasa anggaran dan bawahan atau pelaksana anggaran, dalam hal ini kepala bagian dengan kepala sub bagian.

Bila bawahan atau pelaksana anggaran diberi kesempatan untuk memberikan masukan berupa informasi yang dimilikinya kepada atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga atasan atau pemegang kuasa anggaran akan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan yang relevan dengan tugas (Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono, 2006). Peneliti melihat bila partisipasi anggaran meningkat maka JRI juga akan turut meningkat. Hubungan penguatan ini mengindikasikan peningkatan JRI menyebabkan berkurangnya informasi asimetris.

Kren (1992) dalam penelitiannya tentang *job relevant information* (JRI) memahami JRI sebagai informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono (2006) menambahkan bahwa JRI membantu bawahan atau pelaksana anggaran dalam meningkatkan pilihan tindakannya melalui informasi usaha yang berhasil dengan baik. Kondisi ini memberikan pemahaman yang lebih baik pada bawahan mengenai alternatif keputusan dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan. JRI dapat meningkatkan kinerja karena memberikan prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya, pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif (Campbell dan Gingrich, 1986 dalam Kren, 1992).

Dalam penelitian Campbell dan Gingrich (1986) dalam Kren (1992) beberapa pemrogram berpartisipasi secara aktif dalam mendiskusikan rencana kegiatan dengan para atasan atau pemegang kuasa anggaran mereka dan benar-benar berusaha untuk memenuhi target yang telah ditetapkan. Tujuan dengan tingkat kesulitan yang sama juga dibebankan kepada pemrogram lainnya. Hasilnya, pemrogram yang dilibatkan menunjukkan pencapaian secara signifikan dibanding pemrogram yang tidak dilibatkan secara keseluruhan namun tidak dalam program-program sederhana.

Disimpulkan bahwa partisipasi dalam penyusunan tujuan mengarahkan pada pendiskusian tugas dengan orang yang lebih ahli (dalam hal ini salah satunya atasan atau pemegang kuasa anggaran). Namun, ketika tugasnya sederhana, pendekatan yang lebih efektif menjadi sangat jelas sehingga diskusi dengan atasan menjadi tidak terlalu penting karena bawahan atau pelaksana anggaran dapat memutuskannya sendiri.

Partisipasi anggaran pada dasarnya merupakan perwujudan dari bentuk keterlibatan para manajer dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan dan diharapkan cepat meningkatkan kinerja manajerial. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka untuk memberikan informasi yang diketahui. Dalam hal ini, bawahan mungkin saja mengungkapkan beberapa informasi pribadinya yang dapat dimasukkan dalam penetapan anggaran. Campbell dan Gingrich (1986) dalam Kren 1992 menemukan bahwa JRI berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh positif antara Partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Mock et al (1999) dengan menemukan hasil yang sama yaitu JRI berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh positif antara Partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial

Dari beberapa bukti empiris yang dikemukakan di atas, maka hipotesis yang dikemukakan disini adalah :

H₃ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika Job Relevant Information Tinggi

2.1.6 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik dan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Dikaitkan dengan anggaran maka dalam proses penyusunan anggaran mungkin akan lebih efektif dalam kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi begitu pula sebaliknya (Ghozali dan Pradana Adi Putra, 2002)

Kinerja merupakan kontribusi yang diberikan anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan perorangan terhadap kinerja seseorang (pekerja), itu lebih bersifat situasional, bergantung pada kondisi internal (kepribadian dan emosi) dan faktor eksternal yang melingkupi individu organisasi dalam melakukan pekerjaan. Faktor eksternal berupa target, dan persaingan yang menuntut kinerja yang tinggi dari individu itu sendiri. Sedangkan faktor internal berupa lingkungan kerja, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan lain-lain yang meliputi dimensi kepuasan kerja. Untuk mengatakan seberapa baik kinerja seseorang, maka ukurannya harus ditetapkan. Dalam hal ini ukuran atau indikator untuk mengukur kinerja tersebut (kuantitas, kualitas, dan sebagainya), dapat menjelaskan secara rinci apa yang dimaksudkan serta bisa didefinisikan dalam perilaku yang dapat diamati dan diukur sehingga seseorang dapat memahami apa yang dituntut darinya.

Hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial dapat diperbaiki dengan menggunakan peranan variabel intervening. Motivasi memiliki pengaruh terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Untuk mengetahui apakah motivasi dapat berperan sebagai variabel intervening, dapat dilihat pada partisipasi penyusunan anggaran yang dilakukan oleh manajer yang memiliki motivasi tinggi dan rendah. Penyusunan anggaran yang dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan pusat-pusat pertanggungjawaban organisasi bisnis, tetapi juga merupakan suatu alat untuk pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kerja dan motivasi (Kenis, 1979).

Motivasi merupakan faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang dalam mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan (Gitosudarmo dan sudita, 1997). Keterkaitan antara motivasi dan kinerja manajerial telah banyak diteliti oleh para peneliti terdahulu dan hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Kenis, 1979 ; Merchant, 1981; Brownell dan McInnes, 1986).

Becker dan Green (1992) mengemukakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating. Sedangkan Mia (1998) dalam Ghazali dan Pradana Adi Putra (2002) menemukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil

penelitian Ghozali dan Pradana Adiputra (2002) menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Jadi dalam hal ini karyawan yang memiliki motivasi yang lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan atau merasa khawatir jika kinerjanya dibawah tingkat pengharapannya (rendah) Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disusun rumusan hipotesis sebagai berikut.

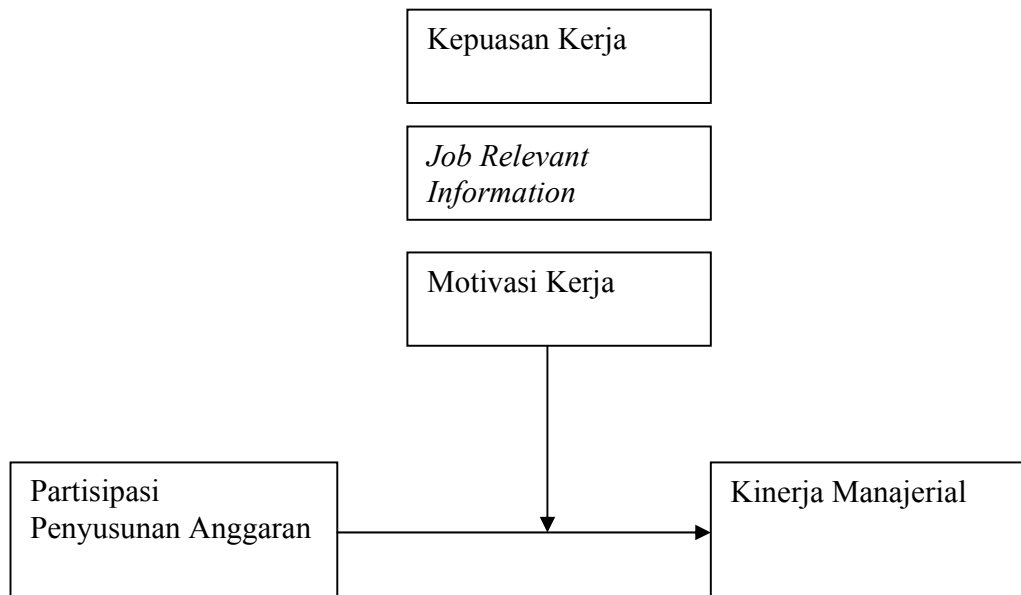
H₄: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika motivasi kerja tinggi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang diteliti jadi secara teoritis dapat dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Dari penelitian- penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (1993) dalam Suhartono dan Solichin (2006,) menemukan bahwa partisipasi anggaran yang tinggi mendorong peningkatan kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Kren (1992) dalam hasil penelitiannya menemukan bahwa apabila partisipasi anggaran meningkat maka informasi job relevan akan meningkat pula. Hasil penelitian Mia (1998) dalam Ghozali dan Pradana Adi Putra (2002, h.52) menemukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan landasan teori tersebut, diatas dapat disusun suatu kerangka pemikiran sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis
Model Pengaruh Kepuasan Kerja, Informasi job relevan dan Motivasi sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja manajerial



2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas dan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu maka dapat disusun sebuah hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H₂ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika kepuasan kerja tinggi

H₃ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika tingkat job relevan information tinggi.

H₄ : Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketikai motivasi kerja tinggi .

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (field research) yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara survei untuk mengumpulkan data dilapangan guna memperoleh gambaran tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Supomo dan Nurindiantoro (1999) membagi jenis penelitian berdasarkan tujuan penelitian menjadi tiga yaitu studi eksplorasi, studi deskriptif, dan pengujian hipotesis. Berdasarkan penelitian Supomo dan Nurindiantoro tersebut maka penelitian ini termasuk jenis pengujian hipotesis. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat penjelasan (eksplonatory research) karena merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. unit analisis dalam penelitian ini yaitu manajer rawat inap, rawat jalan, gawat darurat laboratorium, radio diagnostik, pemasaran, keuangan, akuntansi, rumah tangga, personalia

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer dan kepala bagian yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran di rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang. Di wilayah kota Semarang terdapat 24 rumah sakit swasta dengan jumlah manajer dan kepala bagian sebanyak 480 orang. Adapun tujuan utama dipilihnya

rumah sakit yaitu rumah sakit bertujuan meminimalkan biaya dan memaksimalkan pelayanan sehingga karyawan dituntut lebih komitmen pada tujuan perusahaan, selain itu rumah sakit swasta di kota Semarang memiliki tingkat persaingan yang semakin kompetitif sehingga diperlukan perencanaan anggaran yang efektif dan berorientasi pada tujuan. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling yaitu pemilihan sekelompok subyek didasarkan atas ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri atau sifat-sifat populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Sutrisno Hadi, 1996).

Sampel ditentukan dengan syarat sebagai berikut :

- 1) Rumah sakit tersebut merupakan rumah sakit swasta yang berkedudukan di wilayah kota Semarang dan bukan merupakan rumah sakit milik pemerintah.
- 2) Rumah sakit tersebut merupakan rumah sakit swasta yang terdaftar di Departemen Kesehatan RI.

Di wilayah kota Semarang terdapat 24 rumah sakit swasta dengan jumlah responden yang diambil sebanyak 480 orang yaitu manajer dan kepala bagian pada masing masing rumah sakit yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Dalam penelitian ini diambil sebanyak enam rumah sakit sebagai sampel yaitu rumah sakit Alizabeth, Rumani, Panti wiloso I dan II, rumah sakit Telogorejo dan rumah sakit Islam Sultan Agung. Alasan dipilihnya enam rumah sakit tersebut karena ke enam rumah sakit tersebut merupakan rumah sakit swasta terbesar di wilayah kota Semarang. Penentuan sampel menurut Arikuntoro (1998) apabila subyek atau populasinya lebih besar dari 100, maka sampel dapat diambil antara 20-25 % atau

lebih dari populasi atau subyeknya. Maka jumlah sampel untuk penelitian ini adalah $25\% \times 480 = 120$, dengan tingkat signifikansi 5 %. Dengan mengirimkan sebanyak 120 lembar kuesioner dengan asumsi masing-masing rumah sakit sebanyak 20 orang sebagai aspek pemerataan.

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Partisipasi penyusunan anggaran dalam penelitian ini adalah tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu (manajer) dalam proses penyusunan anggaran yang ada di dalam divisi atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Sardjito dan Muthaher, 2007 h.8). Partisipasi dalam penyusunan anggaran lebih memungkinkan bagi para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan atasan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Ada 5 (lima) item pertanyaan yang dipakai untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala Likert lima poin, dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan partisipasi rendah, sedangkan skor tinggi (poin 5) menunjukkan partisipasi tinggi.

Sedangkan kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan atau representasi (Mahoney, 1993). Ada 10 (sepuluh) item pertanyaan yang dipakai untuk mengukur kinerja manajerial dengan menggunakan skala Likert lima poin, dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan kinerja rendah, sedangkan skor tinggi (poin 5) menunjukkan kinerja tinggi.

Kepuasan kerja disini merupakan hal yang bersifat individual. Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai pada semua organisasi, kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi. Pengukuran variabel ini menggunakan 10 (sepuluh) buah pertanyaan dengan skala Likert satu sampai dengan lima dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan kepuasan kerja rendah, sedangkan skor tinggi (poin 5) menunjukkan kepuasan kerja tinggi.

Informasi yang berhubungan dengan tugas (JRI), yaitu informasi yang memfasilitasi pembuatan keputusan yang berhubungan dengan tugas. JRI meningkatkan kinerja melalui pemberian perkiraan yang lebih akurat mengenai lingkungan sehingga dapat dipilih rangkaian tindakan efektif yang terbaik. dalam penelitian ini JRI dikriteriakan sebagai seberapa banyak para manajer lini tengah, dalam hal ini Kepala Sub Bagian, memiliki informasi yang sesuai berkaitan dengan tugas yang dilakukan. Pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Kren (1992). Pengukuran variabel ini menggunakan 10 (sepuluh) buah pertanyaan dengan skala Likert satu sampai dengan lima dimana skor terendah (poin 1) JRI rendah, sedangkan skor tinggi (poin 5) menunjukkan JRI tinggi. .

Motivasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik (Ghozali, 2002). Masing-masing bagian dari instrumen motivasi untuk pengukurannya menggunakan sembilan item pertanyaan dengan skala likert lima

poin. Dimana skor terendah (poin 1) menunjukkan motivasi kerja rendah, sedangkan skor tinggi (poin 5) menunjukkan motivasi kerja tinggi.

3.4 Instrumen Penelitian

Sebelum data diolah dan dianalisis, maka terlebih dahulu harus dilakukan pengujian untuk mengetahui kesungguhan para responden dalam menjawab pertanyaan. Pengujian tersebut adalah pengujian validitas (*test of validity*) dan pengujian reliabilitas (*test of reliability*).

3.4.1 Pengujian Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang ada (disusun) valid atau tidak (Ghozali, 2002). Hasil pengujian validitas ditunjukkan oleh suatu indeks yang menjelaskan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Dengan kata lain suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas bertujuan untuk melihat ketepatan instrumen pengukur dalam penelitian. Pengujian ini untuk mengetahui ketepatan instrumen penelitian agar dapat memberikan informasi yang akurat tentang hal yang diukur.

Uji Validitas dilakukan dengan cara melihat korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel melalui program SPSS. Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai r hitung $>$ r tabel. Teknik yang digunakan untuk pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment pearson*.

Rumus untuk menghitung koefisien korelasi *product moment* adalah (Sutrisno Hadi, 1997):

$$R_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left\{ \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right\} \left\{ \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right\}}}$$

Keterangan :

- R_{xy} = koefisien korelasi
 X = skor item
 Y = skor total
 N = jumlah responden

3.4.2 Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan hanya pada pertanyaan-pertanyaan yang telah melalui pengujian validitas, dan yang dinyatakan valid. Pengujian ini untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran terhadap item-item pertanyaan apakah tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan dalam suatu indeks yang menjelaskan seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan.

Teknik yang digunakan untuk pengujian reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*. Teknik ini dikembangkan oleh Cronbach untuk menghasilkan korelasi reliabilitas alpha, dan merupakan teknik pengujian konsistensi reliabilitas antara item-item yang terpopuler, serta menunjukkan indeks konsistensi yang sempurna. Dasar pengambilan keputusan yaitu apabila nilai *Alpha cronbach* $> 0,6$.

3.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi pada penelitian ini adalah rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang. Alasan dipilihnya rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang yaitu karena rumah sakit merupakan organisasi yang bertujuan meminimalkan biaya dan memaksimalkan pelayanan sehingga karyawan dituntut lebih komitmen pada tujuan perusahaan, selain itu Semarang memiliki tingkat persaingan rumah sakit yang semakin kompetitif sehingga diperlukan perencanaan anggaran yang efektif dan berorientasi pada tujuan. Sedangkan waktu penelitian ini yaitu pada periode bulan Juni 2008. Alasan dipilihnya bulan tersebut karena tingkat persaingan rumah sakit semakin kompetitif terutama rumah sakit swasta sehingga diperlukan perencanaan anggaran yang efektif dan berorientasi pada tujuan dan pada bulan Juni tersebut terdapat sejumlah pergantian para manager dan kepala bagian yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

3.6 Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggambarkan lingkup penelitian yang berbentuk survei. Lingkungan penelitian mencakup penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, berupa persepsi para responden terhadap variabel-variabel yang digunakan. Modus komunikasi dengan responden dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang dikirim melalui surat (*mail survey*).

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik pengumpulan data survey. Survey yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang diberikan pada orang lain (responden) dengan maksud agar orang yang diberi tersebut bersedia memberikan respons sesuai dengan permintaan dari pengguna (Arikunto, 1997). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode mail survey, dengan mengirimkan kuesioner kepada 480 manajer dan kepala bagian yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran di rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang.

Kuesioner terdiri dari dua bagian, yaitu: Pertama, berisikan pertanyaan-pertanyaan tentang data responden. Kedua, berisikan pertanyaan-pertanyaan data yang berkaitan dengan variabel penelitian. Setiap kuesioner yang dikirimkan kepada para responden disertai surat permohonan pengisian kuesioner. Dalam surat permohonan pengisian kuesioner dinyatakan identitas peneliti, tujuan penelitian, dan pemotivasian responden untuk mengisi kuesioner secara lengkap, serata jaminan atas kerahasiaan responden.

Di wilayah kota Semarang terdapat 24 rumah sakit swasta dengan jumlah responden yang diambil sebanyak 480 orang yaitu manajer dan kepala bagian pada masing masing rumah sakit yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Dalam penelitian ini diambil sebanyak 6 rumah sakit sebagai sampel. Total kuesioner yang didistribusikan kepada para responden yaitu sebanyak 120 lembar. masing-masing rumah sakit 20 orang sebagai aspek pemerataan.

3.7 Tehnik Analisis Data

3.7.1 Uji *Non- Response Bias*

Uji *Non- Response Bias* dilakukan untuk melihat karakteristik jawaban responden yang memberikan jawaban dan tidak memberikan jawaban (non responden). Uji dilakukan dengan cara mengelompokkan data menjadi dua kelompok penting. Kelompok pertama disebut dengan kelompok awal (*early response*) yaitu kelompok yang memberikan jawaban sampai dalam batas waktu optimal yaitu waktu yang diperkirakan responden memberikan jawaban sampai pada batas tanggal pengembalian. Kelompok kedua disebut sebagai kelompok akhir (*late response*) yaitu kelompok reponden yang yang memberikan jawaban melewati batas waktu optimal sampai dengan waktu terakhir yang ditentukan. Kemudian hasil rata-rata skor jawaban dari kedua kelompok dilakukan pengujian, ada tidaknya yang signifikan antara kedua kelompok responden tersebut dengan t-test. Apabila pengujian menunjukkan hasil yang tidak signifikan ($p\text{-value} > 0.05$) berarti tidak ada perbedaan antara dua kelompok responden dan sebaliknya.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

1) Uji Heterokedastisitas.

Uji asumsi ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

Kebanyakan data *cross section* mengandung situasi heterokedastisitas, karena data tersebut menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar). Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas, akan tetapi dalam penelitian ini menggunakan metode grafik plot dan uji Glejser. Metode grafik plot dilakukan dengan mendiagnosa diagram plot residual. Plot residual dibandingkan dengan nilai prediksi. Dalam hal ini, jika tidak adapola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas atau di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas (Imam Ghozali, 2002).

Sedangkan uji Glejser adalah untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen, dan jika variabel independennya signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi heterokedastisitas, dan sebaliknya jika tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heterokedastisitas (Imam Ghozali, 2002.)

2). Uji Normalitas.

Uji asumsi ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya berdistribusi normal atau tidak (Imam Ghazali, 2002). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal.

Namun demikian hanya dengan melihat histogram hal ini dapat menyesatkan khususnya pada sampel yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal maka garis yang menggambarkan data yang sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

3.7.3 Analisis Data

Dalam menganalisis data digunakan statistik inferens (statistik induktif). Untuk mengetahui tingkat signifikansi korelasi antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y), maka diperlukan model statistik untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Oleh karena hipotesis penelitian yang dirumuskan menunjukkan pada penelitian korelatif, maka teknik yang digunakan dalam menganalisis tingkat signifikansi untuk masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen

adalah model statistika analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*).

Esensi dari teknik analisis ini adalah mencari korelasi antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen dan taraf signifikansinya. Adapun rumus regresi sesuai model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model Regresi Linier Sederhana.

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen (Santoso, 2000). Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial (hipotesis 1).

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut : $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e$ (1)

2. Model Regresi Linier Berganda.

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen (Santoso, 2000), yaitu :

- a. Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderating (hipotesis 2).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_5 X_1 X_2 + e \quad (2)$$

- b. Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melalui job relevan information sebagai variabel moderating (hipotesis 3).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_6 X_1 X_3 + e \quad (3)$$

- c. Untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel moderating (hipotesis 4).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_1 X_2 + \beta_6 X_1 X_3 + \beta_7 X_1 X_4 + e \quad (4)$$

Keterangan :

Y	=	Kinerja manajerial
X ₁	=	Partisipasi penyusunan anggaran
X ₂	=	Kepuasan Kerja
X ₃	=	Job Relevant Information
X ₄	=	Motivasi Kerja
X ₁ X ₂	=	Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja
X ₁ X ₃	=	Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan relevan information
X ₁ X ₄	=	Interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja
β ₀	=	Konstanta
β ₁₋₇	=	Koefisien regresi
e	=	Standar error

Penelitian ini menggunakan pendekatan uji interaksi yang bertujuan untuk menjelaskan bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh interaksi dari dua variabel independen. Uji interaksi merupakan model regresi linier berganda dimana persamaanya mengandung perkalian dua atau lebih variabel independennya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Di wilayah Kota Semarang terdapat 24 rumah sakit swasta. Dalam penelitian ini diambil sebanyak 6 rumah sakit sebagai sampel. Dengan mengirim sebanyak 120 lembar kuesioner dengan asumsi masing-masing rumah sakit sebanyak 20 orang sebagai aspek pemerataan. Tetapi kuesioner yang kembali kepada peneliti sampai batas waktu yang telah ditentukan Mei – Juli 2008 dari 6 rumah sakit swasta sebagai berikut :

Tabel 4.1
Asal Rumah Sakit Responden

No	Nama Rumah Sakit	Responden
1	Elisabet	18
2	Romani	17
3	Telogorejo	19
4	Panti Wilasa “Dr. Cipto”	18
5	Panti Wilasa “Citarum”	17
6	Sultan Agung	16
Jumlah		105

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.1 hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 105 responden yang bersedia menjawab kuesioner yang diajukan oleh peneliti sampai batas waktu yang telah ditentukan.

4.2. Statistik Deskripsi Variabel

Untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian (partisipasi penyusunan anggaran, kepuasan kerja, information job relevan, motivasi kerja dan kinerja manajerial) digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan kisaran sesungguhnya, rata-rata dan standar deviasi dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2

Statistik Deskripsi Variabel

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Standar Deviasi
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)	5 – 25	15 – 25	20,90	2,820
Kepuasan Kerja (X_2)	10 – 50	24 – 50	36,69	5,662
Information Job Relevan (X_3)	10 – 50	23 – 50	36,88	6,204
Motivasi Kerja (X_4)	10 – 50	21 – 50	37,20	6,865
Kinerja Manajerial	10 – 50	23 – 50	38,24	7,345

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.2 untuk pengukuran variabel partisipasi penyusunan anggaran kisaran jawaban responden berkisar antara 15 – 25 dengan kisaran teoritis 5 – 25. Angka ini menunjukkan bahwa ada manajer dan kepala bagian yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai partisipasi pada tingkat ekstrem (rendah atau tinggi). Nilai rata-rata 20,90 dan standar deviasi 2,820; ini berarti bahwa jawaban responden agar menyebar ke dalam lima kategori dan kecenderungan memiliki partisipasi yang relatif tinggi dalam penyusunan anggaran yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya.

Variabel kepuasan kerja kisaran jawaban responden berkisar antara 24 – 50 dengan kisaran teoritis 10 – 50. Angka ini menunjukkan bahwa ada manajer dan kepala bagian yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai kepuasan kerja pada tingkat ekstrem (rendah atau tinggi). Nilai rata-rata 36,69 dan standar deviasi 5,662; ini berarti bahwa jawaban responden agar menyebar ke dalam lima kategori dan kecenderungan memiliki kepuasan kerja yang relatif sedang atau cukup yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang jauh dari nilai maksimum kisaran sesungguhnya

Variabel informasi job relevan kisaran jawaban responden berkisar antara 23 – 50 dengan kisaran teoritis 10 – 50. Angka ini menunjukkan bahwa ada manajer dan kepala bagian yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai informasi job relevan pada tingkat ekstrem (rendah atau tinggi). Nilai rata-rata 36,88 dan standar deviasi 6,204; ini berarti bahwa jawaban responden agar menyebar ke dalam lima kategori dan kecenderungan memiliki informasi job relevan yang relatif sedang atau cukup yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang jauh dari nilai maksimum kisaran sesungguhnya.

Variabel motivasi kerja kisaran jawaban responden berkisar antara 21 – 50 dengan kisaran teoritis 10 – 50. Angka ini menunjukkan bahwa ada manajer dan kepala bagian yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai motivasi kerja pada tingkat ekstrem (rendah atau tinggi). Nilai rata-rata 37,20 dan standar deviasi 6,865; ini berarti bahwa jawaban responden agar menyebar ke dalam lima kategori dan kecenderungan memiliki motivasi kerja yang relatif sedang atau cukup yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang jauh dari nilai maksimum kisaran sesungguhnya.

Demikian juga variabel kinerja manajerial kisaran jawaban responden berkisar antara 23 – 50 dengan kisaran teoritis 10 – 50. Angka ini menunjukkan bahwa ada manajer dan kepala bagian yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai kinerja pada tingkat ekstrem (rendah atau tinggi). Nilai rata-rata 38,24 dan standar deviasi 7,345; ini berarti bahwa jawaban responden agar menyebar ke dalam lima kategori dan kecenderungan memiliki kinerja yang relatif sedang atau cukup yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang jauh dari nilai maksimum kisaran sesungguhnya.

4.3 Pengujian Instrumen Penelitian

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Pengujian validitas variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1), kepuasan kerja (X_2), informasi job relevan (X_3), motivasi kerja (X_4) dan kinerja manajerial (Y) sebagai berikut : (lampiran 4 dan 5)

Tabel 4.3

Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)	X1.1	0,474	0,176	Valid
	X1.2	0,452	0,176	Valid
	X1.3	0,577	0,176	Valid

	X1.4	0,210	0,176	Valid
	X1.5	0,539	0,176	Valid
Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja (X_2)	X2.1	0,351	0,176	Valid
	X2.2	0,750	0,176	Valid
	X2.3	0,595	0,176	Valid
	X2.4	0,679	0,176	Valid
	X2.5	0,508	0,176	Valid
	X2.6	0,573	0,176	Valid
	X2.7	0,583	0,176	Valid
	X2.8	0,597	0,176	Valid
	X2.9	0,650	0,176	Valid
	X2.10	0,280	0,176	Valid
Informasi Job Relavan (X_3)	X3.1	0,571	0,176	Valid
	X3.2	0,440	0,176	Valid
	X3.3	0,692	0,176	Valid
	X3.4	0,507	0,176	Valid
	X3.5	0,613	0,176	Valid
	X3.6	0,677	0,176	Valid
	X3.7	0,380	0,176	Valid
	X3.8	0,633	0,176	Valid
	X3.9	0,552	0,176	Valid
	X3.10	0,420	0,176	Valid
Motivasi Kerja (X_4)	X4.1	0,722	0,176	Valid
	X4.2	0,767	0,176	Valid
	X4.3	0,390	0,176	Valid
	X4.4	0,423	0,176	Valid
	X4.5	0,852	0,176	Valid
	X4.6	0,722	0,176	Valid
	X4.7	0,767	0,176	Valid
	X4.8	0,635	0,176	Valid
	X4.9	0,583	0,176	Valid
	X4.10	0,852	0,176	Valid
Kinerja Manajerial (Y)	Y.1	0,742	0,176	Valid
	Y.2	0,509	0,176	Valid
	Y.3	0,678	0,176	Valid
	Y.4	0,706	0,176	Valid

	Y.5	0,795	0,176	Valid
	Y.6	0,736	0,176	Valid
	Y.7	0,778	0,176	Valid
	Y.8	0,718	0,176	Valid
	Y.9	0,679	0,176	Valid
	Y.10	0,862	0,176	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada tabel 4.11 dapat diketahui bahwa indikator-indikator pertanyaan dari variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1), kepuasan kerja (X_2), informasi job relevan (X_3), motivasi kerja (X_4) dan kinerja manajerial (Y) yang diajukan peneliti terhadap responden valid karena nilai r hitung $>$ r tabel.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauhmana data dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama atau dapat dikatakan untuk menunjukkan adanya persetujuan antara sesuatu yang diukur dengan jenis alat pengukur yang dipakai. Dalam pengujian reliabilitas ini menggunakan rumus *alpha Cronbach*. Sedangkan untuk reliabilitas, bila nilai *alpha* $>$ 0,6 maka instrumen yang digunakan adalah reliabel. (Singgih Santoso, 2000)

Tabel 4.4
Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

No.	Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Angka Standar Reliabel	Kriteria
1	X_1	0,690	0,6	Reliabel
2	X_2	0,851	0,6	Reliabel

3	X ₃	0,846	0,6	Reliabel
4	X ₄	0,906	0,6	Reliabel
5	Y	0,928	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Pada tabel 4.12 uji reliabilitas di atas (lampiran 4) variabel partisipasi penyusunan anggaran (X₁), kepuasan kerja (X₂), informasi job relevan (X₃), motivasi kerja (X₄) dan kinerja manajerial (Y) dikatakan reliabel karena *alpha cronbach* > 0,6 sehingga layak untuk diujikan ke pengujian selanjutnya.

4.4 Uji *Non – Response Bias*

Uji *non-response bias* dilakukan untuk melihat karakteristik jawaban responden dengan mengelompokkan data menjadi dua kelompok. Kelompok pertama disebut dengan kelompok awal (*early response*) yaitu kelompok yang memberikan jawaban sampai dalam batas waktu optimal yaitu waktu yang diperkirakan responden memberikan jawaban sampai pada batas tanggal pengembalian. Kelompok kedua disebut sebagai kelompok akhir (*late response*) yaitu kelompok responden yang memberikan jawaban melewati batas waktu optimal sampai dengan waktu terakhir yang ditentukan. Adapun uji *non-response bias* sebagai berikut :

Tabel 4.5
Jawaban Responden Yang Tepat Waktu

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x1	75.961	105	.000	4.181	4.07	4.29
x2	66.387	105	.000	3.669	3.56	3.78
x3	60.904	105	.000	3.688	3.57	3.81
x4	55.529	105	.000	3.720	3.59	3.85
y	53.344	105	.000	3.824	3.68	3.97

Tabel 4.6
Jawaban Responden Yang Melewati Batas Waktu

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x1	23.728	11	.000	4.21818	3.8221	4.6143
x2	16.869	11	.000	3.77273	3.2744	4.2710
x3	26.721	11	.000	3.64545	3.3415	3.9494
x4	17.824	11	.000	3.70000	3.2375	4.1625
y	14.528	11	.000	3.84545	3.2557	4.4352

Data primer yang diolah , 2008

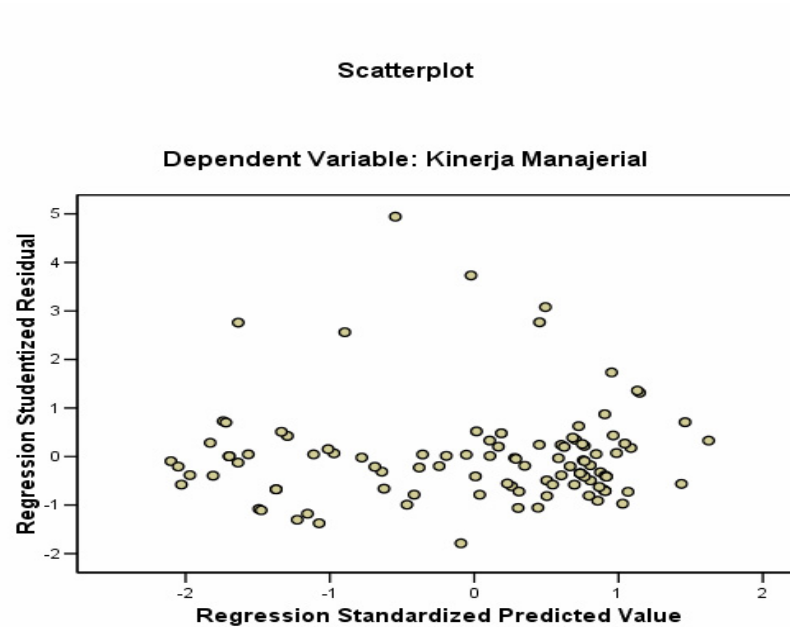
Berdasarkan tabel 4.20 dan 4.21 di atas menunjukkan hasil jawaban responden yang tepat waktu dan jawaban responden yang melebihi batas waktu sama-sama signifikan ($p\text{-value } 0,000 < 0,05$) berarti tidak terjadi perbedaan antara kedua kelompok.

4.5 Uji Asumsi Klasik

1. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varians dan kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 4.1
Satter Plot



Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan pada gambar 4.1 bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Adapun pengujian heteroskedastisitas dengan uji Glejser sebagai berikut :

Tabel 4.7
Hasil Uji Glejser

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.780	2.085		-1.333	.186
Partisipasi Penyusunan Anggaran	.262	.084	.306	3.116	.072
Kepuasan Kerja	.139	.075	.326	1.868	.065
Informasi Job Relevan	.100	.099	.256	1.009	.315
Motivasi Kerja	-.255	.105	-.723	-2.438	.097

a. Dependent Variable: absolut

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

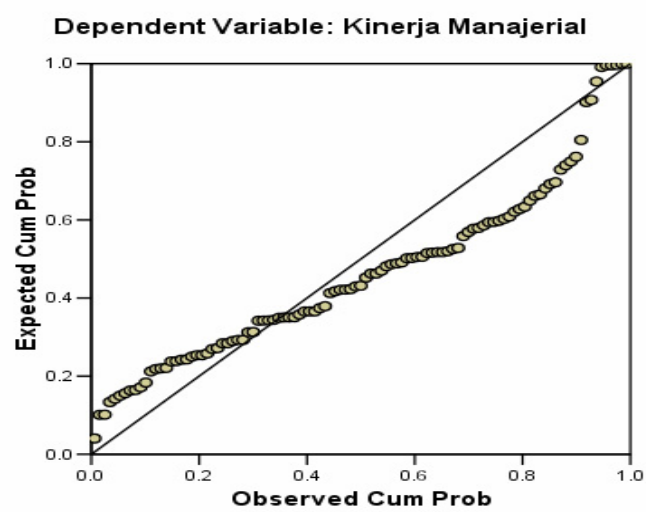
Berdasarkan tabel 4.22 di atas menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independent yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependent. Hal ini terlihat dari tingkat signifikannya $> 0,05$. jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

2. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah sebuah uji untuk mengetahui apakah model regresi variabel dependent, independent atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Gambar 4.2
Normal Plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Data primer yang diolah , 2008

Berdasarkan gambar 4.2 diketahui bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.6 Analisis Data

4.6.1 Analisis Regresi Linier Sederhana

Untuk mengetahui adanya pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, digunakan uji regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai-nilai yang tercantum dalam tabel 4.8

Tabel 4.8
Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366 ^a	.134	.126	6.867

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	753.430	1	753.430	15.976	.000 ^a
	Residual	4857.618	103	47.161		
	Total	5611.048	104			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.285	5.037		3.630	.000
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.954	.239	.366	3.997	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa ternyata terdapat pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, yang ditunjukkan

dengan nilai $r^2 = 0,134$ yang berarti bahwa partisipasi penyusunan anggaran menjelaskan 13,4 % variabilitas kinerja manajerial. Nilai t hitung sebesar 3,997 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Adanya pengaruh positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi penyusunan anggaran maka akan semakin meningkatkan kinerja manajerial. Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keterlibatan seluruh manajer (lini menengah ke bawah) dalam suatu instansi untuk melakukan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan adanya keterlibatan tersebut akan mendorong para manajer dan kepala bagian untuk bertanggung jawab terhadap masing-masing tugas yang diembannya sehingga para manajer dan kepala bagian akan meningkatkan kinerjanya agar mereka dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang positif antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Indriantoro (1993) dalam Bambang Sardjito dan Osmad Muthaher (2007).

4.6.2 Analisis Regresi Linier Berganda

1) Pengujian Hipotesis 2

Untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel kepuasan kerja dalam memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, digunakan uji interaksi atau disebut *moderated regression analysis*. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai-nilai yang tercantum dalam tabel 4.10

Tabel 4.9
Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831 ^a	.691	.685	4.124

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3876.117	2	1938.058	113.942	.000 ^a
	Residual	1734.931	102	17.009		
	Total	5611.048	104			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6.996	3.554		-1.968	.052
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.397	.149	.152	2.662	.009
	Kepuasan Kerja	1.007	.074	.776	13.549	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Tabel 4.10
Pengaruh Interaksi Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831 ^a	.691	.682	4.144

a. Predictors: (Constant), X1.X2, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3876.653	3	1292.218	75.250	.000 ^a
	Residual	1734.395	101	17.172		
	Total	5611.048	104			

a. Predictors: (Constant), X1.X2, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.407	20.630		-.165	.869
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.225	.987	.086	.228	.082
	Kepuasan Kerja	.906	.573	.699	1.580	.017
	X1.X2	.005	.027	.115	.177	.086

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil output pada tabel 4.10 bahwa nilai uji interaksi (kepuasan kerja sebagai variabel moderating) menunjukkan Nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,691 berarti kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran dan kepuasan kerja sebesar 69,1 persen, sedangkan sisanya, yaitu 30,9 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai t hitung sebesar 1,580 dengan

signifikansi sebesar sebesar 0,017 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ berarti hipotesis 2 yang diajukan dapat diterima. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika kepuasan kerja tinggi. Kombinasi kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja yang berorientasi pada individu merupakan kesesuaian terbaik yaitu faktor kepuasan kerja memenuhi prasarat kondisional atau efektif dari partisipasi penyusunan anggaran yang dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Hal ini berarti partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial jika disertai dengan kepuasan kerja yang berorientasi pada individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja secara signifikan mampu bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Temuan penelitian ini seperti halnya penelitian Setton dan Liden (1996) mengindikasikan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran lebih efektif jika keputusan-keputusan yang penting dalam organisasi lebih sering dibuat secara kelompok. Partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi jika atasan setingkat manajer peduli dan memperhatikan masalah kepuasan kerja para bawahan. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya aspek kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja manajerial.

2) Pengujian hiotesis 3

Untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel JRI dalam memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, digunakan uji interaksi atau disebut *moderated regretion analysis*. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai-nilai yang tercantum dalam tabel 4.12

Tabel 4.11
Pengaruh Partispasi Penyusunan Anggaran dan Job Relevant Information
Terhadap Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871 ^a	.758	.754	3.647

a. Predictors: (Constant), Informasi Job Relevan, Partisipasi Penyusunan Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4254.647	2	2127.324	159.973	.000 ^a
	Residual	1356.400	102	13.298		
	Total	5611.048	104			

a. Predictors: (Constant), Informasi Job Relevan, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.170	3.040		-1.700	.092
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.359	.132	.138	2.720	.008
	Informasi Job Relevan	.974	.060	.822	16.226	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Tabel 4.12
Pengaruh Interaksi Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan
Job Relevant Information Terhadap Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810 ^a	.655	.598	6.020

a. Predictors: (Constant), X1.X3, Informasi Job Relevan, Partisipasi Penyusunan Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1240.699	3	413.566	11.413	.000 ^a
	Residual	652.256	18	36.236		
	Total	1892.955	21			

a. Predictors: (Constant), X1.X3, Informasi Job Relevan, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-29.070	14.190		-2.049	.055
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	1.624	.511	.588	3.175	.005
	Informasi Job Relevan	.519	.232	.376	2.241	.038
	X1.X3	.019	.009	.326	1.979	.036

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Dari hasil output pada tabel 4.12 bahwa nilai uji interaksi (*Job relevant information* sebagai variabel moderating) menunjukkan Nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,655 berarti kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran dan *job relevant information* sebesar 65,5 persen, sedangkan sisanya, yaitu 34,5 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai R Square mengalami penurunan setelah adanya interaksi yaitu dari 0.758 menjadi 0,655. Nilai t hitung sebesar 1,979 dengan signifikansi sebesar sebesar 0,036 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ berarti

hipotesis 3 yang diajukan tidak dapat diterima. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang menyatakan Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika *Job Relevant Information Tinggi*. *Job Relevant Information* tidak dapat berperan sebagai variabel moderating karena nilai R Square mengalami penurunan setelah adanya interaksi.

Hal ini berarti partisipasi anggaran tidak dapat meningkatkan kinerja manajerial jika disertai dengan *Job relevant Information*. Dengan kata lain, *Job relevant information* secara signifikan tidak mampu bertindak sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian Campbell dan Gingrich (1986) dalam Kren 1992 dan Mock et all (1999).

3) Pengujian Hipotesis 4

Untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel motivasi kerja dalam memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, digunakan uji regresi berganda dengan variabel moderasi. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diperoleh nilai-nilai yang tercantum dalam tabel 4.14

Tabel 4.13
Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja
Terhadap Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.883 ^a	.780	.776	3.478

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4377.387	2	2188.693	180.963	.000 ^a
	Residual	1233.661	102	12.095		
	Total	5611.048	104			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.899	2.781		-.323	.747
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.260	.127	.100	2.040	.044
	Motivasi Kerja	.906	.052	.847	17.310	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Tabel 4.14

Pengaruh Interaksi Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.873 ^a	.762	.723	4.998

a. Predictors: (Constant), X1.X4, Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1443.300	3	481.100	19.259	.000 ^a
	Residual	449.655	18	24.981		
	Total	1892.955	21			

a. Predictors: (Constant), X1.X4, Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-29.377	10.462		-2.808	.012
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	1.570	.387	.568	4.057	.001
	Motivasi Kerja	.591	.163	.472	3.632	.002
	X1.X4	.017	.006	.366	2.852	.011

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui bahwa ternyata terdapat pengaruh antara variabel motivasi kerja dalam memoderasi partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan nilai Nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,782 berarti kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi anggaran dan motivasi kerja sebesar 78,2 persen, sedangkan sisanya, yaitu 21,8 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai t hitung sebesar 2,852 dengan signifikansi sebesar 0,011 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika motivasi kerja kerja tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ghozali dan Pradana Adiputra (2002). Partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial para anggota organisasi jika atasan setingkat manajer peduli dan perhatian terhadap komitmen para bawahan dalam berpartisipasi untuk menyusun anggaran maka tujuan sasaran anggaran akan dapat tercapai. Motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula Motivasi yang rendah dari manajer dan kepala bagian akan berimplikasi pada rendahnya kinerja komitmen untuk bertanggung-jawab terhadap tujuan sasaran anggaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan uji hipotesa untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh variabel yang diajukan sebagai alat ukur yaitu variabel partisipasi penyusunan anggaran (X_1), kepuasan kerja (X_2), informasi job relevan (X_3), motivasi kerja (X_4) terhadap kinerja manajerial (Y) dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis 120 kuesioner yang berisi pendapat atau persepsi dari beberapa unit analisis yaitu manajer dan kepala bagian yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran di rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang. manajer –manajer tersebut meliputi manajer rawat inap, rawat jalan, gawat darurat laboratorium, radio diagnostik, pemasaran, keuangan, akuntansi, rumah tangga, personalia. Data penelitian dianalisis dengan uji kualitas data dan asumsi klasik. Untuk menguji hipotesis 1 digunakan uji regresi linier sederhana. Sedangkan untuk hipotesis 2, hipotesis 3 dan hipotesis 4 digunakan regresi linier berganda dengan pendekatan uji interaksi
- 2) Hasil hipotesis 1 yang ditunjukkan oleh tabel 4.13 menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara positif mempengaruhi kinerja manajerial. Dengan demikian penelitian ini mendukung hipotesis 1, yang berarti keterlibatan manajer dan

kepala bagian di rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial.

3) Hasil pengujian hipotesis 2 yang dijelaskan dalam tabel 4.14 dan 4.15 menunjukkan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja dengan kinerja manajerial signifikan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja bisa berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Setton dan Liden (1996) yang menemukan kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 2.

4) Hasil pengujian hipotesis 3 yang dijelaskan dalam tabel 4.16 dan 4.17 menunjukkan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan *job relevant information* dengan kinerja manajerial. Nilai R Square mengalami penurunan setelah adanya uji interaksi. Hal ini berarti bahwa *job relevant information* tidak bisa berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Campbell dan Gingrich (1986) dalam Kren 1992 dan Mock et all (1999) yang menemukan *job relevant information* mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis 3.

5) Hasil pengujian hipotesis 4 yang dijelaskan dalam tabel 4.18 dan 4.19 menunjukkan interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja dengan kinerja manajerial signifikan. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja bisa berperan sebagai variabel moderating terhadap pengaruh partisipasi penyusunan

anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Ghozali dan Pradana Adiputra (2002) yang menemukan *job relevant information* mampu bertindak sebagai variabel moderating terhadap pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 4

5.2 Saran

1. Para pejabat kepala rumah sakit swasta (wilayah kota Semarang) hendaknya melibatkan seluruh manajer level menengah ke bawah dalam penyusunan anggaran.
2. Terkait kepuasan kerja, rumah sakit swasta di wilayah kota Semarang hendaknya memperhatikan kepuasan kerja yang berorientasi pada karyawan. Salah satunya adalah dengan melibatkan para manajer level menengah ke bawah dalam penyusunan anggaran, karena para manajer level menengah kebawah itulah yang dinilai dekat dengan karyawan. Sehingga akan semakin tinggi kinerja para karyawan rumah sakit tersebut. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara partisipasi penyusunan anggaran dan kepuasan kerja akan semakin meningkatkan kinerja manajerial dalam menyusun anggaran yang dikehendaki pada rumah sakit tersebut.
3. Terkait *job relevant information* di rumah sakit swasta wilayah kota Semarang, bahwa *Job relevant information* harus ditingkatkan karena JRI dapat memberikan prediksi yang akurat mengenai kondisi lingkungan yang memungkinkan dilakukannya, pemilihan serangkaian tindakan yang lebih efektif.

4. Terkait dengan motivasi kerja, rumah sakit swasta wilayah kota Semarang hendaknya dapat memotivasi para karyawannya untuk bekerja secara maksimal. Dengan cara menampung aspirasi dan keinginan para karyawan terutama yang berkaitan dengan penyusunan anggaran.

5.3 Keterbatasan

Walaupun penelitian ini telah dilakukan dengan baik, namun beberapa keterbatasan terpaksa tidak dapat dihindari. Seperti penelitian-penelitian sebelumnya, perlu kehati-hatian dalam melakukan generalisasi terhadap hasil penelitian. Berikut ini beberapa keterbatasan yang kemungkinan dapat mengganggu hasil penelitian ini :

1. Penulis hanya memasukkan tiga variabel moderating dalam hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial rumah sakit swasta wilayah kota semarang yaitu kepuasan kerja, *job relevant information* dan motivasi kerja. Diduga masih ada faktor lain yang dapat menjadi variabel moderating, pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.
2. Penelitian ini merupakan metode survey menggunakan kuesioner dimana responden hanya terbatas pada manajer level menengah kebawah di rumah sakit swasta di wilayah kota semarang sehingga ada kemungkinan berbeda dengan rumah sakit milik pemerintah.
3. Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi jawaban responden.

5.4 Implikasi

Hasil penelitian ini minimal dapat memotivasi penelitian selanjutnya terutama yang berkaitan dengan kinerja manajerial para manajer rumah sakit swasta dan dapat merekomendasi bagi dunia praktek organisasi pada umumnya yang berkaitan dengan penerapan partisipasi penyusunan anggaran. Faktor kepuasan kerja, *job relevant information* dan motivasi kerja organisasi kemungkinan menjadi faktor kondisional yang harus dipertimbangkan dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi melalui partisipasi penyusunan anggaran. Faktor tersebut penting dalam kondisi era globalisasi yang penuh dengan ketidakpastian lingkungan. Bagaimanapun tingkat kesesuaian kepuasan kerja, *job relevant information* dan motivasi kerja terhadap efektifitas partisipasi penyusunan anggaran, masih perlu diuji kembali. Untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian berikutnya, dengan mempertimbangkan pengaruh variabel kontijensi lainnya, seperti pelimpahan wewenang, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, *locus of control* dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony,R.N., Dearden, J and Bedford. 1998. "*Management Control System*".Chicago.II:Irwin: McGraw-hill.
- Arfan Ikhsan dan La Ane. 2007."Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi".*SNA X*. 26-28 Juli. pp 1-27.
- Arikunto, Suharsini. 1997." *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*". Bina Aksara. Jakarta.
- Atkinson, AA.,R.J.Banker, R.S. Kaplan dan S.M, Young.1995," *Management Accounting*", Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Audrey M Siahaan. 2005. "Hubungan Antara Strategi, Sistem Pengukuran Kinerja dan hasil Organisasi " (Studi Empiris Rumah Sakit Di Propinsi Sumatera Utara)". *Jurnal Manajemen Akuntansi & Sistem Informasi*. Program Studi Magister Sains Akuntansi. Universitas Diponegoro Semarang. No1 Vol 6. pp : 103-116.
- Bambang Sardjito dan Osmad Muthaheer. 2007. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah : Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". *SNA X*. Juli-Agustus. pp 1-24.
- Becker,B, and Gerhart, JP, .1996. "The Impact of Human Resouerce Management On Organizational Performance": *Progres and Prospect Academy of Management Journal*. no 39 Vol 4. pp :779-801.
- Chong, Vincent K. dan Kar Ming Chong. 2002. "Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance": *Astructural Equation Modeling Approach*, Behavioral Research in Accounting, USA.
- Dajan, Anto. 1996. "*Pengantar Metode Statistik*". Jilid II LP3ES. Jakarta.
- Ehrman Suhartono dan Muchammad Solichin. 2006. "Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Instansi Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi". *SNA X*. 23-26 Agustus. pp 1-20.

- Fuad Mas'Ud. 2005. "*Survei Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*," Program Magister Manajemen & Program Magister Sains Akuntansi. UNDIP. Semarang.
- Gibson, J.L, Ivancevich dan Donnely, JM, 2000." *Organization : Behavior Stucture, Processes*", Irwin; McGraw-hill.
- Govindarajan V,1986. "Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance". Universalistic and Contingency Perspective. *Decision Sciences* 17. pp. 496-516.
- Hansen Dan Mowen. 2001. "*Akuntansi Manajemen*". Salemba Empat. Jakarta.
- Henry Simamora. 1999. "*Akuntansi Manajemen*". Salemba Empat. Jakarta.
- Imam Ghozali dan I Made Pradana Adiputra, 2002, "Pengaruh Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Kinerja Manajerial " *Journal Bisnis Strategi* ,vol 10 Th VII, pp 48 – 61.
- Imam Ghozali dan Yusfaningrum, Kusnasriyanti. 2005. "Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) sebagai Variabel Intervening" (Penelitian terhadap Perusahaan Manufaktur di Indonesia), *SNA VIII*, Solo.
- Kren Leslie, 1992. "Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility". *The Accounting Review*. July. Pp. 511-526.
- Imam Ghozali. 2001. "*Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*". Badan Penerbit-Undip. Semarang.
- Kennis,I. 1979." Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance". *The Accounting Review*: 707-721.
- Krisler Bornadi Omposunggu dan Icuk Rangga Bawono. 2006. "Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Job Relevant Information Terhadap Informasi Asimetris". *SNA IX*. 23-26 Agustus. pp 1-27.
- Mardiasmo. 2002. "*Akuntansi Sektor Publik*". Andi Offiset. Yogyakarta.
- . ——— "*Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*". Andi Offiset. Yogyakarta.

- Mock, T., Estrin, T. and Vasarhly, M. 1999. "Learning Patterns, Decision Approach and Value of Information". *Journal Accounting Research*. Spring. Pp.205-224.
- Mulyadi. 1997. "*Akuntansi Manajemen*". Edisi 2, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. Yogyakarta.
- Mulyadi dan John, S, 2000. "*Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*". Penerbit Aditya Media. Yogyakarta.
- Munandar. 2001. "*Budgeting; Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*", BPFE, Yogyakarta.
- Nazzarudin, I, 1998. "Pengaruh Desentralisasi dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen". *Journal Riset Akuntansi*, Vol 8 Th 5 Hal : 141-162.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- R.A. Supriyono. 2006. "Pengaruh Usia, Keinginan Sosial, Kecukupan Anggaran, Dan Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Manajer Di Indonesia". *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*. Vol 21. No 1 pp 1-21.
- Riyanto L. S, Bambang, 2001. "Alternative Approach to Examining a Contingency Model in Accounting Research : A Comparison", *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi*, Vol. 1. No. 1, Februari: 1 -12.
- Sarunjang, S.H. 2001. "*Arus Balik Kekuasaan Pusat Ke Daerah*". Pustaka Sinar Harapan. Jakarta.
- Setton, R.P., Bennis, N dan Liden, R.C. 1996. "Social Exchange in Organization : Perceived Organizations Support". *Journal of Applied Psychology*. Vol 81 no3. pp :291-227.
- Shields, J.F and M.D Shields, M. 1998. "*Antecedents of Participate Budgeting. Accounting Organizations and Society*" :49-76.
- Singgih Santosa. 2000. "*Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS*". Gramedia. Jakarta
- Stonner, J.A.F, Freeman, R.E dan Gilbert. J.R. 1998. "*Strategic Management*". New Jersey. Prentice-Hall. Inc.

- Supriono R.A. 1993. "*Akuntansi Manajemen I. Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*". Edisi I. BPFE. UGM. Yogyakarta.
- Sutrisno Hadi. 1996. "*Seri Program Statistik*". Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2004. "*Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*". Rajawali Pers. Jakarta.
- Usmara, 2003, "*Hanbook Of Ornanization : Kajian dan Teori Organisasi*". Penerbit Amara Book, Yogyakarta.
- Wahyudin Nor. 2007. "Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial". *SNA X*. 26-28 Juli. pp 1-27.

KUESIONER

Petunjuk

Kuesioner ini terdiri atas dua bagian. Pada tiap bagian berisi beberapa butir pernyataan. Untuk menjawab pernyataan-pernyataan tersebut Bapak/Ibu diminta untuk memberi tanda pada salah satu kotak yang tersedia. Yakinlah bahwa Bapak/Ibu tidak menyalangkan lebih dari satu kotak, dan tidak terdapat pertanyaan yang belum dijawab atau terlewatkan.

I. Pertanyaan Identifikasi

1. Nama :
2. Jenis Kelamin Pria
 Wanita
3. Pendidikan : S₁
 S₂
 Lain – lain
4. Jabatan : Kepala bagian
 Kepala Seksi
 Kepala Sub bidang
 Kepala Rumah sakit
5. Lama Menduduki Jabatan : < 2 Tahun
 2 – 5 Tahun
 > 5 Tahun

II. Pertanyaan Data

A. Partisipasi Penyusunan Anggaran

Bagian ini, untuk mengukur seberapa luas kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepada Bapak/Ibu. Penjelasannya sebagai berikut :

- 1 = Sangat Sedikit
- 2 = Sedikit
- 3 = Separuh
- 4 = Banyak
- 5 = Sangat Banyak

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya terlibat dalam penyusunan anggaran di wilayah pertanggungjawaban saya.					
2	saya mempunyai pengaruh dalam penentuan jumlah akhir dari anggaran wilayah pertanggungjawaban saya.					
3	Saya selalu memprakarsai dalam diskusi penyusunan anggaran.					
4	Pengaruh usulan atau pemikiran anda terhadap anggaran akhir.					
5	Kontribusi saya di wilayah pertanggungjawaban saya sangat penting.					

B. Job Relevant Information

Bagian ini, untuk mengukur ketersediaan informasi pada unit/sub unit Bapak/Ibu.

Penjelasannya sebagai berikut :

- 1 = Tidak tersedia
- 2 = Tersedia Sebagian Kecil
- 3 = Separuh
- 4 = Tersedia Sebagian Besar
- 5 = Tersedia Sepenuhnya

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya selalu merasa jelas tentang apa yang perlu untuk melakukan yang terbaik atas tugas atau pekerjaan saya.					
2	Saya memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang optimal demi tercapainya tujuan aktivitas saya.					
3	Saya dapat memperoleh informasi strategis yang diperlukan untuk mengevaluasi keputusan.					
4	Saya selalu mencari informasi yang tepat untuk mendukung keputusan yang akan saya buat.					
5	Informasi yang berhubungan dengan kemajuan dan perkembangan organisasi					
6	Informasi yang dibutuhkan tersedia segera ketika diminta					
7	Informasi yang diberikan kepada saudara secara otomatis,					

	sesaat setelah informasi tersebut selesai diproses.					
8	Laporan yang disediakan kepada saudara dalam bentuk sistematis dan teratur, misalnya : laporan harian, laporan mingguan					
9	Penyampaian laporan informasi terjadinya suatu kejadian secara relevan kepada saudara					
10	Informasi tentang unit/sub unit atau fungsi yang berbeda dalam organisasi (unit/sub unit lain dalam organisasi) yang disampaikan kepada saudara					

C. Kepuasan Kerja

Bagian ini, untuk mengukur seberapa perhatian organisasi kepada Bapak/Ibu.

Penjelasannya sebagai berikut :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Organisasi menghargai kontribusi saudara untuk kelanjutan					

	hidup organisasi					
2	Organisasi dapat saja mempekerjakan seseorang untuk menggantikan posisi saudara					
3	Organisasi menghargai upaya ekstra saudara					
4	Organisasi memperhatikan berbagai tujuan dan nilai-nilai saudara					
5	Organisasi memperhatikan setiap keluhan saudara					
6	Organisasi peduli terhadap kepentingan saudara saat membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan saudara					
7	Organisasi memberi bantuan ketika saudara memiliki masalah					
8	Mengenai pekerjaan saya sekarang saya merasa adanya keseimbangan antara gaji dan banyaknya kerja yang saya lakukan.					
9	Organisasi bersedia membantu saudara saat saudara memerlukan bantuan khusus.					
10	Pekerjaan saya sekarang memberikan kesempatan mengerjakan sesuatu dengan menggunakan kemampuan saya.					

D. Kinerja Manajerial

Bagian ini, untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu. Dalam menjawab pertanyaan bagian ini, bapak/Ibu diminta untuk menyesuaikan jawabannya dengan luas kewenangan dan tanggung jawab Bapak/Ibu, ketersediaan informasi pada unit/sub unit Bapak/Ibu, dan besarnya perhatian organisasi kepada Bapak/Ibu. Penjelasannya sebagai berikut :

- 1 = Sangat Rendah
- 2 = Rendah
- 3 = Sedang
- 4 = Tinggi
- 5 = Sangat Tinggi

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Perencanaan : Menentukan tujuan, kebijakan dan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran, dan penyusunan program					
2	Investigasi : Pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan					
3	Pengkoordinasian : Tukar menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan menyesuaikan laporan					
4	Pengawasan : Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/sub unit saudara					

5	Penilaian Staff : Mempertahankan angkatan kerja pada unit/sub unit saudara (misalnya ; menyeleksi dan mempromosikan bawahan saudara)					
6	Negosiasi : Melakukan kontrak untuk barang atau jasa yang dibutuhkan pada unit/sub unit saudara dengan pihak luar.					
7	Perwakilan : Mempromosikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi					
8	Kinerja secara keseluruhan : Bagaimana Anda mengevaluasi kinerja Anda secara keseluruhan					
9	Evaluasi : Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan.					
10	Kinerja secara keseluruhan disesuaikan terget					

E. Motivasi Kerja

Bagian ini, untuk mengukur motivasi Bapak/Ibu. Penjelasan sebagai berikut :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya Sungguh peduli dengan pekerjaan saya					
2	Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang					
3	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar sesuatu yang berbeda dan baru					
4	Saya menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar					
5	Saya berusaha keras untuk mencapai prestasi					
6	Saya mencari cara-cara baru untuk mengatasi kesukaran yang saya hadapi					
7	Saya ingin mengetahui seberapa baik saya bekerja dan saya menggunakan umpan balik untuk diri saya sendiri					
8	Saya dapat bekerja dibawah tekanan dan batas waktu					
9	Saya berusaha mengembangkan orang yang bekerja dengan atau untuk saya					
10	Saya mencari cara-cara baru untuk menolong orang-orang					

	yang bekerja untuk saya					
--	-------------------------	--	--	--	--	--

Pengujian Reliabilitas dan Validitas Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.690	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.94	.959	105
X1.2	4.33	.742	105
X1.3	4.08	.840	105
X1.4	4.36	.822	105
X1.5	4.19	.845	105

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	16.96	4.999	.474	.628
X1.2	16.57	5.786	.452	.639
X1.3	16.83	5.066	.577	.581
X1.4	16.54	6.404	.210	.732
X1.5	16.71	5.168	.539	.597

Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kepuasan Kerja (X₂)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3.51	.774	105
X2.2	3.60	.926	105
X2.3	3.82	.928	105
X2.4	3.72	.872	105
X2.5	3.32	1.052	105
X2.6	3.27	.923	105
X2.7	3.66	.757	105
X2.8	3.64	.748	105
X2.9	3.84	.810	105
X2.10	4.30	.822	105

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	33.17	28.566	.351	.853
X2.2	33.09	24.348	.750	.818
X2.3	32.87	25.617	.595	.833
X2.4	32.96	25.345	.679	.826
X2.5	33.36	25.560	.508	.844
X2.6	33.42	25.842	.573	.836
X2.7	33.03	26.913	.583	.836
X2.8	33.05	26.873	.597	.835
X2.9	32.85	26.034	.650	.829
X2.10	32.38	28.911	.280	.859

Pengujian Reliabilitas dan Validitas Informasi Job Relevan (X₃)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	4.09	.900	105
X3.2	4.16	.900	105
X3.3	3.76	.986	105
X3.4	3.29	1.089	105
X3.5	3.66	.897	105
X3.6	3.41	.987	105
X3.7	3.94	.928	105
X3.8	3.52	.982	105
X3.9	3.67	.768	105
X3.10	3.38	1.104	105

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	32.79	31.879	.571	.829
X3.2	32.71	33.129	.440	.840
X3.3	33.11	30.045	.692	.817
X3.4	33.59	31.148	.507	.836
X3.5	33.22	31.519	.613	.826
X3.6	33.47	30.174	.677	.819
X3.7	32.93	33.544	.380	.846
X3.8	33.35	30.653	.633	.823
X3.9	33.21	33.033	.552	.832
X3.10	33.50	32.022	.420	.845

Pengujian Reliabilitas dan Validitas Motivasi Kerja (X₄)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X4.1	4.09	.900	105
X4.2	3.54	.910	105
X4.3	4.22	.877	105
X4.4	3.41	1.107	105
X4.5	3.64	.942	105
X4.6	4.09	.900	105
X4.7	3.54	.910	105
X4.8	3.78	.899	105
X4.9	3.26	.920	105
X4.10	3.64	.942	105

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	33.11	38.275	.722	.893
X4.2	33.66	37.727	.767	.890
X4.3	32.98	41.923	.390	.912
X4.4	33.79	39.975	.423	.915
X4.5	33.56	36.537	.852	.885
X4.6	33.11	38.275	.722	.893
X4.7	33.66	37.727	.767	.890
X4.8	33.42	39.169	.635	.898
X4.9	33.94	39.535	.583	.902
X4.10	33.56	36.537	.852	.885

Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kinerja Manajerial (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	4.14	.893	105
Y2	4.22	.877	105
Y3	3.75	.938	105
Y4	3.50	1.048	105
Y5	3.86	.975	105
Y6	4.12	.885	105
Y7	3.70	.932	105
Y8	3.83	.893	105
Y9	3.37	1.012	105
Y10	3.74	.971	105

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	34.10	44.337	.742	.919
Y2	34.02	47.057	.509	.930
Y3	34.49	44.579	.678	.922
Y4	34.73	43.140	.706	.921
Y5	34.38	42.853	.795	.916
Y6	34.11	44.487	.736	.919
Y7	34.54	43.520	.778	.917
Y8	34.41	44.590	.718	.920
Y9	34.87	43.828	.679	.923
Y10	34.50	42.137	.862	.912

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, Informasi Job Relevan ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.903 ^a	.815	.807	3.224

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, Informasi Job Relevan

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4571.313	4	1142.828	109.915	.000 ^a
	Residual	1039.735	100	10.397		
	Total	5611.048	104			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, Informasi Job Relevan

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

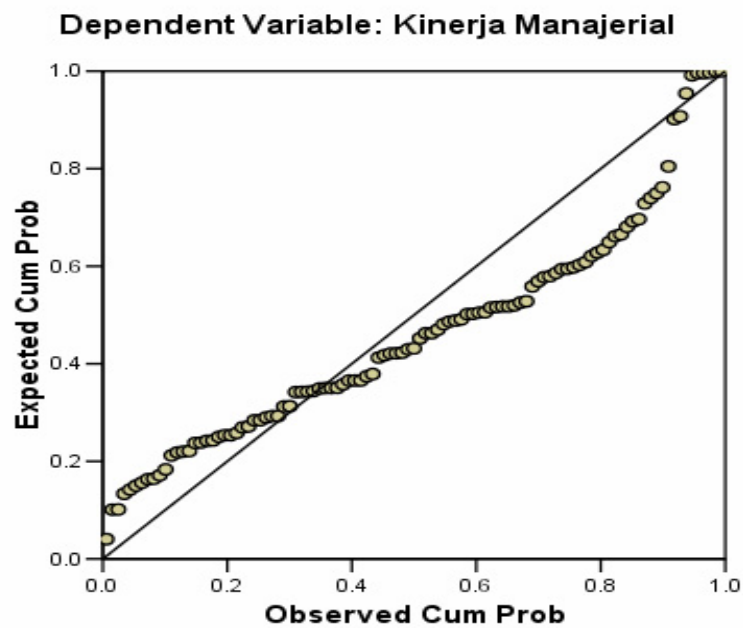
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6.891	2.929		-2.352	.021
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.268	.118	.103	2.263	.026
	Kepuasan Kerja	.339	.105	.262	3.238	.002
	Informasi Job Relevan	.399	.139	.337	2.864	.005
	Motivasi Kerja	.333	.147	.311	2.266	.026

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

Uji Glejser

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, Informasi Job Relevan ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: absolut

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.368 ^a	.135	.101	2.29575

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, Informasi Job Relevan

b. Dependent Variable: absolut

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82.366	4	20.592	3.907	.005 ^a
	Residual	527.045	100	5.270		
	Total	609.412	104			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, Informasi Job Relevan

b. Dependent Variable: absolut

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.780	2.085		-1.333	.186
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.262	.084	.306	3.116	.072
	Kepuasan Kerja	.139	.075	.326	1.868	.065
	Informasi Job Relevan	.100	.099	.256	1.009	.315
	Motivasi Kerja	-.255	.105	-.723	-2.438	.097

a. Dependent Variable: absolut

Descriptive Frequencies Informasi Job Relevan (X₃)

Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
N	Valid	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.09	4.16	3.76	3.29	3.66	3.41	3.94	3.52	3.67	3.38
Median		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Mode		5	5	4	3	4	4	4	4	4	3 ^a
Std. Deviation		.900	.900	.986	1.089	.897	.987	.928	.982	.768	1.104
Minimum		2	2	1	1	2	1	2	1	2	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Partisipasi Penyusunan Anggaran ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.366 ^a	.134	.126	6.867

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	753.430	1	753.430	15.976	.000 ^a
	Residual	4857.618	103	47.161		
	Total	5611.048	104			

a. Predictors: (Constant), Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.285	5.037		3.630	.000
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.954	.239	.366	3.997	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) Terhadap Kinerja Manajerial (Y) Dengan Kepuasan Kerja (X_2) Sebagai Variabel Moderating

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1.X2, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja	.	Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831 ^a	.691	.682	4.144

- a. Predictors: (Constant), X1.X2, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3876.653	3	1292.218	75.250	.000 ^a
	Residual	1734.395	101	17.172		
	Total	5611.048	104			

- a. Predictors: (Constant), X1.X2, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja
 b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.407	20.630		-.165	.869
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.225	.987	.086	.228	.082
	Kepuasan Kerja	.906	.573	.699	1.580	.017
	X1.X2	.005	.027	.115	.177	.086

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁) Terhadap Kinerja Manajerial (Y) Dengan Job relevant Information (X₃) Sebagai Variabel Moderating

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1.X3, Informasi Job Relevan, Partisipasi Penyusunan Anggaran ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810 ^a	.655	.598	6.020

a. Predictors: (Constant), X1.X3, Informasi Job Relevan, Partisipasi Penyusunan Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1240.699	3	413.566	11.413	.000 ^a
	Residual	652.256	18	36.236		
	Total	1892.955	21			

a. Predictors: (Constant), X1.X3, Informasi Job Relevan, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-29.070	14.190		-2.049	.055
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	1.624	.511	.588	3.175	.005
	Informasi Job Relevan	.519	.232	.376	2.241	.038
	X1.X3	.019	.009	.326	1.979	.036

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁) Terhadap Kinerja Manajerial (Y) Dengan Motivasi Kerja (X₄) Sebagai Variabel Moderating

Regression**Variables Entered/Removed^d**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1.X4, Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.873 ^a	.762	.723	4.998

a. Predictors: (Constant), X1.X4, Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1443.300	3	481.100	19.259	.000 ^a
	Residual	449.655	18	24.981		
	Total	1892.955	21			

a. Predictors: (Constant), X1.X4, Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-29.377	10.462		-2.808	.012
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	1.570	.387	.568	4.057	.001
	Motivasi Kerja	.591	.163	.472	3.632	.002
	X1.X4	.017	.006	.366	2.852	.011

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Data Responden Yang Tepat Waktu

T-Test

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x1	75.961	104	.000	4.181	4.07	4.29
x2	66.387	104	.000	3.669	3.56	3.78
x3	60.904	104	.000	3.688	3.57	3.81
x4	55.529	104	.000	3.720	3.59	3.85
y	53.344	104	.000	3.824	3.68	3.97

Data Responden Yang Melewati Batas Waktu

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x1	23.728	10	.000	4.21818	3.8221	4.6143
x2	16.869	10	.000	3.77273	3.2744	4.2710
x3	26.721	10	.000	3.64545	3.3415	3.9494
x4	17.824	10	.000	3.70000	3.2375	4.1625
y	14.528	10	.000	3.84545	3.2557	4.4352

Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831 ^a	.691	.685	4.124

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3876.117	2	1938.058	113.942	.000 ^a
	Residual	1734.931	102	17.009		
	Total	5611.048	104			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6.996	3.554		-1.968	.052
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.397	.149	.152	2.662	.009
	Kepuasan Kerja	1.007	.074	.776	13.549	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X₁) dan Job Relevant Information (X₃) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Informasi Job Relevan, Partisipasi Penyusunan Anggaran ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871 ^a	.758	.754	3.647

a. Predictors: (Constant), Informasi Job Relevan, Partisipasi Penyusunan Anggaran

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4254.647	2	2127.324	159.973	.000 ^a
	Residual	1356.400	102	13.298		
	Total	5611.048	104			

a. Predictors: (Constant), Informasi Job Relevan, Partisipasi Penyusunan Anggaran

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.170	3.040		-1.700	.092
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.359	.132	.138	2.720	.008
	Informasi Job Relevan	.974	.060	.822	16.226	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) dan Motivasi Kerja (X_4) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Regression**Variables Entered/Removed^b**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.883 ^a	.780	.776	3.478

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

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4377.387	2	2188.693	180.963	.000 ^a
	Residual	1233.661	102	12.095		
	Total	5611.048	104			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.899	2.781		-.323	.747
	Partisipasi Penyusunan Anggaran	.260	.127	.100	2.040	.044
	Motivasi Kerja	.906	.052	.847	17.310	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Statistics

		Partisipasi Penyusunan Anggaran	Kepuasan Kerja	Informasi Job Relevan	Motivasi Kerja	Kinerja Manajerial
N	Valid	105	105	105	105	105
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		20.90	36.69	36.88	37.20	38.24
Std. Deviation		2.820	5.662	6.204	6.865	7.345
Minimum		15	24	23	21	23
Maximum		25	50	50	50	50